



**INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO SOL NASCENTE
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS**

**SECTOR DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS
LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

SEMINÁRIO DE INVESTIGAÇÃO

**IMPACTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA
PRODUTIVIDADE DOS FUNCIONARIOS: ESTUDO DE
CASO: ADMINISTRACAO MUNICIPAL DA CAALA**

AUTOR: EDWING PATRICIO MARTINS BONDO

DOCENTE: ELISEU CHIPACO, PhD

HUAMBO, 2025

IMPACTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA PRODUTIVIDADE DOS FUNCIONARIOS: UM ESTUDO DE CASO NA ADMINISTRACAO MUNICIPAL DA CAALA

Edwing Patrício Martins Bondo¹

ISPSN

RESUMO

Este estudo analisou o impacto do clima organizacional na produtividade dos funcionários na Administração do Huambo. Diante disso, o problema de pesquisa foi: De que maneira o clima organizacional impacta positivamente a produtividade dos funcionários da administração municipal do município da Caála? Para responder a esta questão, a investigação tem como objetivo geral analisar o impacto do clima organizacional na produtividade dos funcionários da administração municipal da Caála. Para isso, temos as seguintes questões de pesquisa que guiarão o estudo: Quais aspectos do clima organizacional são mais valorizados pelos funcionários? Como esses aspectos impactam diretamente sua produtividade? Como esses elementos influenciam a produtividade dos funcionários? A hipótese de trabalho, que se procurou defender, foi que o clima é um fator crucial para o desempenho dos funcionários e pode auxiliar a gestão. O percurso metodológico adotado caracterizou-se como um estudo de caso de natureza exploratória e descritiva, com abordagem quanti-qualitativa. Os principais resultados revelam que a maioria dos colaboradores demonstra satisfação com o ambiente de trabalho. A pesquisa identificou a comunicação aberta, o reconhecimento e o trabalho em equipe como fatores-chave para a produtividade, enquanto a ausência de uma comunicação clara e a presença de conflitos foram apontadas como as maiores barreiras ao desempenho. Concluiu-se que o clima é um fator significativo para a produtividade na instituição e que o aprimoramento da comunicação e do reconhecimento pode fortalecer o desempenho geral.

Palavras-chave: Clima Organizacional. Motivação. Pessoas. Produtividade.

ABSTRACT

This study analyzed the impact of organizational climate on employee productivity at the Huambo Administration. The research problem was: In what way does organizational climate positively impact the productivity of employees at the municipal administration of Caála? To answer this question, the research has the general objective of analyzing the impact of organizational climate on employee productivity at the Caála municipal administration. For this, we have the following research questions that will guide the study: Which aspects of the organizational climate are most valued by employees? How do these aspects directly impact their productivity? How do these elements influence employee productivity? The working hypothesis, which was sought to be defended, was that climate is a crucial factor for employee performance and can assist management. The methodological approach adopted was characterized as a case study of an exploratory and descriptive nature, with a quali-quantitative approach. The research identified open communication, recognition and teamwork as key factors for productivity, while the absence of clear communication and the presence of conflicts were pointed out as the biggest barriers to performance. It was concluded that climate is a significant factor for productivity in the institution and that the improvement of communication and recognition can strengthen overall performance.

Keywords: Organizational Climate. Motivation. People. Productivity.

¹ Estudante finalista no curso de licenciatura em Gestão de Recursos Humanos pelo Instituto Superior Politécnico Sol Nascente, no ano letivo 2024/2025

1. INTRODUÇÃO

O artigo que se segue é o resultado de uma pesquisa aprofundada na literatura com os conceitos de cultura e clima organizacional, buscando identificar os factores que influenciam a percepção de cada colaborador no ambiente de trabalho. O tema central desta investigação é a relação entre o clima organizacional e a produtividade dos funcionários, com um foco especial na Administração Municipal da Caála. Este tema é cada vez mais relevante no contexto das organizações públicas e privadas, pois o clima pode influenciar de forma significativa o desempenho e a produtividade dos funcionários. No caso específico da Administração Municipal da Caála, o ambiente de trabalho pode afectar a motivação, a satisfação e o comprometimento dos colaboradores, o que, por sua vez, impacta a qualidade dos serviços prestados à população.

A produtividade de uma organização está intrinsecamente ligada à sua capacidade de desenvolver e motivar as pessoas, adaptando-se a novas circunstâncias e promovendo o comprometimento e a colaboração dos funcionários. O Clima Organizacional refere-se aos aspectos internos de uma organização, à sua atmosfera psicológica e às características da empresa, podendo ser sentido psicologicamente e estando especificamente relacionado às propriedades motivacionais do ambiente interno.

Segundo Chiavenato (2014), o clima organizacional é a percepção que os colaboradores têm sobre sua organização, sendo moldado por factores como a comunicação, a liderança e as práticas de gestão.

A pesquisa de Kuhlmann et al. (2020) aponta que a comunicação ineficaz, por exemplo, pode levar a uma diminuição significativa na produtividade. Dessa forma, o clima é uma variável que influencia o comportamento, a motivação, as relações interpessoais, o desempenho, a produtividade do trabalho e a satisfação dos colaboradores.

Questões como satisfação e motivação no trabalho são fundamentais no contexto organizacional, pois diversas organizações buscam o uso de tais ferramentas com o intuito de que o trabalhador satisfeito sinta-se motivado e produza mais e com maior qualidade colaborando para o crescimento da organização. O desafio das organizações está em compreender os processos e as dinâmicas que movem as pessoas, por meio de práticas que as levem a satisfação pessoal, fortalecimento e o sucesso da organização (Gil, 2001 p.17-18).

O clima é derivado da cultura das organizações e gera aspectos positivos e negativos (conflitos). Assim, o clima influencia e é influenciado pelos hábitos dos indivíduos nas organizações, e, na cultura organizacional, ocorrem transformações mais profundas, levando mais tempo para aparecer (Lima; Albano, 2002)

O objectivo de estudar esta investigação é entender melhor a relação entre o clima organizacional e a produtividade dos funcionários da administração municipal da Caála, e fornecer informações valiosas para a gestão da instituição.

Diante do exposto, o presente estudo procura responder ao seguinte problema de pesquisa: *Qual é o impacto do clima organizacional na produtividade dos funcionários da administração municipal da Caála?*. Esta questão de partida servirá como guia para o estudo, que se justifica pela importância do clima organizacional para o sucesso das organizações públicas e privadas. Para responder a esta questão, o estudo será guiado também pelas seguintes questões de investigação: *Quais são os factores do clima organizacional que mais influenciam a produtividade dos funcionários da administração municipal da Caála? Como os factores do clima organizacional se relacionam com a produtividade dos funcionários da administração municipal da Caála?; Quais são as implicações praticas dos resultados da pesquisa para a gestão da administração municipal Caála?*

A Administração Municipal da Caála, ao enfrentar desafios na gestão de recursos humanos, torna esta investigação particularmente relevante. Para responder a esta questão, o estudo possui o seguinte objectivo geral: Investigar os factores do clima organizacional que influenciam a produtividade dos funcionários da administração municipal da Caála.

Para alcançar essa meta, foram estabelecidos os seguintes objectivos específicos: Identificar os factores do clima organizacional que são mais relevantes para a produtividade dos funcionários da administração municipal da Caála; analisar a relação entre os factores do clima organizacional e a produtividade dos funcionários da administração municipal da Caála. Determinar as implicações práticas dos resultados da pesquisa para a gestão da administração municipal da Caála.

O estudo apresenta uma relevância significativa, pois os resultados podem fornecer informações valiosas para a gestão da Administração Municipal da Caála sobre como melhorar o clima organizacional e, conseqüentemente, a produtividade dos funcionários. Adicionalmente, o estudo contribui para a literatura existente sobre a relação entre clima organizacional e produtividade, preenchendo uma lacuna de estudos específicos em administrações municipais. A ideia a defender é que o clima organizacional é um factor

importante para a produtividade dos funcionários, e a identificação dos factores que a influenciam pode ajudar a melhorar a gestão da instituição.

A metodologia utilizada neste estudo é mista, envolvendo pesquisa bibliográfica e pesquisa exploratória com métodos quali-quantitativos. A pesquisa bibliográfica foi realizada para revisar a literatura existente sobre clima organizacional e produtividade. Já a pesquisa exploratória foi conduzida por meio de questionários e entrevistas com funcionários da Administração Municipal da Caála, visando coletar dados e percepções dos colaboradores.

Além desta introdução, o trabalho está organizado em quatro capítulos: O segundo capítulo corresponde ao referencial teórico, no qual são apresentados os principais conceitos, fundamentos e abordagens sobre clima organizacional e produtividade, com base em diferentes autores da área.

O terceiro capítulo descreve os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, explicitando a natureza, o tipo de abordagem, as técnicas de coleta e análise de dados, bem como a caracterização da população e da amostra estudada.

O quarto capítulo contempla a apresentação e discussão dos resultados, a partir da análise dos dados coletados junto aos colaboradores da Administração Municipal da Caála.

Por fim, o quinto capítulo apresenta as considerações finais, nas quais são destacadas as principais conclusões do estudo, suas implicações práticas e recomendações para a gestão da instituição, além de sugestões para futuras pesquisas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Definições

Clima Organizacional é a percepção compartilhada pelos membros da organização sobre o ambiente de trabalho, refere-se à atmosfera ou ao ambiente que prevalece dentro de uma organização. Produtividade é a relação entre a quantidade de trabalho realizado e o tempo necessário para realizá-lo.

Segundo Chiavenato (2014), o clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia seu comportamento.

Robbins e Judge (2017), afirma que “o clima organizacional é a percepção compartilhada pelos membros da organização sobre o ambiente de trabalho”. O clima organizacional é um conceito complexo que envolve vários factores, incluindo a cultura

organizacional, a liderança e a comunicação.

De acordo com Robbins e Coulter (2016), a produtividade é "a eficiência e eficácia com que os funcionários realizam suas tarefas e alcançam os objectivos da organização.

Moran e Volkwein (2022), definem clima organizacional como:

[...] uma característica relativamente duradoura de uma organização que a distingue das demais e: a) inclui percepções coletivas dos membros sobre sua organização com relação a dimensões como autonomia, confiança, coesão, apoio, reconhecimento, inovação, honestidade, etc.; b) é produzido pela interação dos membros; c) serve como uma base para interpretar as situações; d) reflete as atitudes, normas e os valores prevaletentes da cultura da organização; e) atua como uma fonte de influência para comportamentos apresentados (Moran, E.T. & Volkwein, J.F., 2022).

Para esta pesquisa, o conceito central a ser adoptado é o de clima organizacional, conforme a definição de Chiavenato (2014), que o descreve como a percepção que o colaborador tem sobre a organização e que se reflete no seu comportamento, motivação e, conseqüentemente, na sua produtividade.

2.2 O Clima organizacional e produtividade no sector público

A discussão sobre clima organizacional e sua correlação com a produtividade no sector público tem ganhado destaque na literatura acadêmica, impulsionada pela crescente demanda por eficiência e resultados dos órgãos governamentais (Bergue, 2007).

Diferentemente do sector privado, onde a produtividade é frequentemente medida por resultados financeiros, na administração pública o conceito é mais amplo, englobando a qualidade dos serviços prestados, a satisfação dos cidadãos e a efectividade das políticas públicas (Matias-Pereira, 2009).

Nesse contexto, o clima organizacional, que é a percepção coletiva do ambiente de trabalho, emerge como um factor crítico, pois influencia diretamente o engajamento, a motivação e, conseqüentemente, o desempenho dos servidores.

O impacto do clima no desempenho dos funcionários é um tema amplamente estudado, e a sua relevância no sector público é incontestável.

Segundo um estudo de Teixeira (2015), o clima organizacional não pode ser negligenciado, pois afecta a forma como os servidores percebem seu trabalho e a organização,

e isso, por sua vez, impacta a sua produtividade e a qualidade dos serviços. No sector público, a percepção positiva do clima é muitas vezes ligada à estabilidade no emprego, ao reconhecimento do papel social da instituição e a boas relações entre superiores e subordinados. Por outro lado, um clima negativo pode ser gerado por rigidez nas normas, falta de clareza nos objectivos e excesso de tensão (Silva, 2016).

A gestão de pessoas no serviço público, conforme defendido por autores como Wajnman (2025), precisa ir além das normas e processos burocráticos. Ela deve se concentrar em pilares como atração, desenvolvimento, gestão de desempenho e retenção de talentos para garantir que os servidores estejam qualificados e engajados com a missão de servir a sociedade.

Um clima organizacional favorável é um pilar fundamental dessa gestão, pois contribui para um ambiente onde os servidores se sintam valorizados e motivados, o que é essencial para o alcance dos objectivos institucionais e a excelência no atendimento ao público.

2.2.1 Factores do Clima Organizacional e sua Relação com a Produtividade

A literatura académica aponta para a existência de um conjunto de dimensões interligadas que, quando gerenciadas de forma eficaz, criam um ambiente propício ao alto desempenho.

Conforme a pesquisa de Litwin e Stringer (1968, apud Chiavenato, 2014, p. 88), os principais factores do clima organizacional incluem: estrutura, responsabilidade, recompensa, risco, calor, apoio, padrões e conflito. A percepção dos colaboradores sobre essas dimensões é o que, em última análise, define o clima e influencia seu nível de produtividade.

Um dos factores mais cruciais é a comunicação interna. Como apontam Berberoglu (2018) e Kuhlmann et al. (2020), a comunicação eficaz é fundamental para um clima organizacional saudável.

Quando a informação flui de forma transparente e clara, os funcionários compreendem seus papéis, os objectivos da organização e sentem-se parte de um processo. A falta de comunicação, por outro lado, pode gerar incerteza, conflitos e, conseqüentemente, uma queda na produtividade.

Ehrhart e Raver (2014) destacam que o apoio do supervisor, por exemplo, é um dos principais preditores do engajamento e da satisfação no trabalho. A forma como os líderes

gerem suas equipes tem um impacto direto no clima e na produtividade. Um estilo de liderança que promove o apoio, o reconhecimento e a autonomia tende a criar um ambiente de confiança e respeito.

Por outro lado, um estilo de liderança autocrático, focado apenas em controle, pode gerar medo, insatisfação e uma diminuição na produtividade (Chiavenato, 2014). A gestão de recompensas e reconhecimento também desempenha um papel vital. Os funcionários precisam sentir que seus esforços são valorizados e que há uma relação justa entre o trabalho que realizam e as recompensas que recebem, sejam elas financeiras ou não.

Por fim, o desenvolvimento profissional e a oportunidade de crescimento são fatores que influenciam diretamente o clima. Quando a organização investe em capacitação e oferece um plano de carreira, os funcionários se sentem valorizados e têm um senso de propósito. Eles percebem que a instituição se preocupa com o seu futuro, o que aumenta o seu comprometimento e a sua vontade de contribuir para o sucesso da empresa. A pesquisa de Souza e Nobre (2023) sobre a gestão pública reforça que a capacitação contínua é fundamental para aprimorar as competências das equipes e promover a resolução eficaz de conflitos, o que são elementos-chave para a produtividade.

2.3 Análise do Impacto: Como o Clima se Manifesta na Produtividade

A manifestação do clima organizacional na produtividade dos funcionários não é um processo isolado, mas sim o resultado de uma complexa interação entre a percepção individual e as políticas e práticas da organização. A literatura aponta que um clima positivo se traduz em resultados concretos, como aumento da eficiência, melhoria na qualidade do trabalho e redução do absenteísmo.

Para Chiavenato (2014, p. 53), um clima favorável "proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interna", o que, por sua vez, leva a uma maior eficiência.

A Teoria da Expectativa, por exemplo, sugere que a motivação está diretamente ligada à crença do funcionário de que seu esforço levará a um bom desempenho e que este será recompensado (Barros & Silvino, 2024).

Outro aspecto relevante é a redução do absenteísmo e da rotatividade. Um clima organizacional negativo, caracterizado por altos níveis de estresse, conflitos e falta de reconhecimento, pode levar os funcionários a se afastarem do trabalho, seja por doenças, seja

por faltas injustificadas. A pesquisa de Balbino (2016) sobre o absentéismo no sector público aponta que a falta de uma gestão humanizada, preocupada com o bem-estar do trabalhador, pode ser uma das causas dos elevados índices de ausência.

Funcionários satisfeitos com seu trabalho e com o ambiente em que estão inseridos têm menos probabilidade de faltar ou de procurar outro emprego, o que contribui para a estabilidade e o bom funcionamento da organização (Pedroso, 2023).

Um ambiente de apoio e colaboração estimula a criatividade e a proatividade. Quando os funcionários se sentem seguros para expressar suas ideias e para assumir riscos calculados, eles tendem a inovar e a buscar soluções mais eficazes para os problemas (Contato Seguro, 2025).

Além disso, a clareza nos objectivos e a comunicação transparente, factores já discutidos, garantem que o esforço individual esteja alinhado com os objectivos da organização, resultando em um trabalho mais focado e de maior qualidade.

Segundo Chiavenato (2015, citado em Furlan et al., 2019, p. 314), torna-se uma ferramenta gerencial essencial para monitorar a eficiência, a eficácia, a qualidade e a produtividade, garantindo que o clima organizacional esteja a serviço dos resultados esperados.

2.4 Desafios na Gestão do Clima Organizacional no Sector Público

Embora a importância da gestão do clima organizacional seja inegável, a sua implementação na Administração Municipal da Caála enfrenta desafios específicos que são intrínsecos ao contexto do sector público.

Diferentemente do sector privado, onde as decisões podem ser tomadas com maior autonomia, a gestão pública é regida por normas e regulamentos que, embora visem à transparência e à equidade, podem também gerar rigidez e burocracia (Aguiar da Silva, 2024).

Um dos principais desafios é a burocracia e a rigidez de processos. A natureza formal e hierárquica das instituições públicas pode dificultar a implementação de modelos de gestão mais flexíveis e participativos (Portaldorh, 2024).

Para mitigar esse problema, a Administração Municipal da Caála deve buscar a modernização de suas práticas, adotando, sempre que possível, modelos de gestão que

permitam a autonomia e a criatividade dos colaboradores, sem desrespeitar os princípios da administração pública (Aguiar da Silva, 2024).

Outro desafio significativo é a atração e retenção de talentos. O sector público, muitas vezes, compete com o sector privado por profissionais qualificados, mas enfrenta limitações orçamentárias e regulamentares que dificultam a oferta de salários e benefícios mais competitivos (Portaldorh, 2024).

Além disso, a estabilidade, que é uma das grandes vantagens do serviço público, pode se tornar um factor de acomodação para alguns funcionários. A gestão, portanto, precisa focar em estratégias que compensem essas limitações, como a valorização do trabalho e o reconhecimento não financeiro, a promoção de um ambiente de trabalho positivo e a oferta de oportunidades de desenvolvimento profissional contínuo.

2.4.1 Importância do clima organizacional

Um clima organizacional positivo emerge como um factor determinante para impulsionar a produtividade dos colaboradores. Ele influencia diretamente a motivação, o engajamento, a colaboração e o bem-estar, elementos cruciais para o desempenho individual e coletivo.

Segundo Bakker & Demerouti (2017), a importância do clima organizacional é composta pelos seguintes itens:

- **Motivação e Engajamento:** Um clima organizacional que promove o apoio, o reconhecimento e as oportunidades de desenvolvimento tende a aumentar significativamente os níveis de motivação intrínseca e o engajamento dos colaboradores com suas tarefas e com a organização como um todo
- **Bem-estar e Redução do Estresse:** Organizações que cultivam um clima de confiança e justiça tendem a apresentar menores níveis de estresse e burnout entre seus colaboradores, o que se traduz em maior foco e produtividade.
- **Comunicação e Colaboração:** Um clima organizacional aberto e transparente facilita a comunicação eficaz e a colaboração entre as equipes, permitindo um fluxo de trabalho mais ágil e a solução de problemas de forma mais eficiente, impactando positivamente a produtividade.
- **Liderança e Suporte:** Líderes que demonstram apoio, oferecem feedback construtivo e promovem um senso de pertencimento contribuem para um

clima organizacional positivo, o que, por sua vez, aumenta a confiança e a disposição dos colaboradores em se dedicarem às suas responsabilidades

2.5 Gestão de pessoas como diferencial para as organizações

A gestão de pessoas tem sido cada vez mais relevante para as organizações, de modo que, administrar uma equipe de funcionários motivados, satisfeitos e felizes poderá trazer melhores resultados. o desenvolvimento da organização está diretamente ligado a capacidade de desenvolver pessoas, portanto, é preciso compreender as transformações do mercado, adaptar-se às novas circunstâncias e aumentar o comprometimento e a colaboração dos funcionários, além de propiciar condições para a mudança.

A área de gestão de pessoas é um processo de planejamento, organização, direção e controle de pessoas dentro da organização. essa área tem como meta promover o desempenho eficiente das pessoas, para alcançar os objectivos organizacionais e individuais, relacionada direta ou indiretamente com a empresa (vilas 2009).

Na mesma linha de pensamento Bolgar (2012) afirma que a gestão de pessoas deve ter tempo e foco em estratégia a longo prazo, tudo isso simultaneamente, integrando a administração de processos e de pessoas. nos dias atuais, o foco empresarial está voltado para as pessoas.

A gestão de pessoas “é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objectivos tanto organizacionais quanto individuais” (gil 2019, p. 18).

Neste sentido, Chiavenato (2014) explica que as pessoas, de agentes passivos eram administrados e passaram a constituir agentes ativos e inteligentes que ajudam a administrar os demais recursos organizacionais. as pessoas passam a ser consideradas parceiros da organização que toma decisões a respeito de suas atividades, cumprem metas e alcançam resultados que auxiliam os clientes no sentido de satisfazer suas necessidades e expectativas.

2.6 Cultura organizacional

Entre os diversos componentes que guiam a conduta de uma empresa, destacam-se a relevância dada a determinados elementos, valores e princípios que se tornam essenciais para a constituição de uma organização e que definem como será o desenvolvimento de ações diárias e enfrentamento de problemas eventuais, ou seja, a organização formal vai sendo

modificada de acordo com esses ajustes, surgindo então a cultura que dissemina entre seus membros e que incorpora à empresa gradualmente.

De acordo com Wagner e Hollenbeck (2012), a cultura organizacional desempenha quatro funções básicas com o objectivo de entender a vida organizacional, que são denominados aos membros de uma organização, facilitar o compromisso coletivo, promover a estabilidade organizacional, moldar o comportamento e ajudar os membros a dar sentido a seus ambientes, desenvolvendo essas funções melhora o desempenho da organização, tornando um factor competitivo.

De acordo com Chiavenato (2004, p. 165):

A cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidas por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhado por todos os membros da organização. Ela se refere ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais. (Chiavenato 2004, p. 165)

Dessa forma, a cultura organizacional consiste nas maneiras e nos hábitos que as pessoas se organizam e interagem entre si dentro da empresa, buscando melhorar as relações internas, qualidade de vida e produtividade, ou seja, a cultura deve ser bem estabelecida no contexto que está inserida.

2.6. 1Relação entre clima organizacional e produtividade

Para se chegar à compreensão da relação entre clima organizacional e a eficiência produtiva de uma empresa é necessário o entendimento do conceito de produtividade.

Uma empresa é produtiva quanto alcança seus objectivos, transformando matéria-prima em produtos com o menor custo possível. A produtividade implica uma preocupação tanto com a eficácia, buscar atender com sucesso às necessidades de seus clientes, quanto com a eficiência, fazendo isso com baixo custo (Robbins, 2005). No caso das empresas de serviços, Robbins (2005) reforça a importância de incluir o atendimento às necessidades e exigências dos clientes na avaliação de sua eficácia, pois, de acordo com o autor (2005, p. 21): “nesse negócio existe uma relação causa e efeito entre as atitudes e comportamentos dos funcionários para os clientes e a resposta destes, traduzidas em receitas e lucros para a organização”.

De acordo com Luz (2003), para um funcionário desenvolver um bom serviço é preciso: saber fazer (ter habilidade), poder fazer (ter os recursos necessários) e querer fazer (atitude), o que depende do estado de espírito, do ânimo e da satisfação das pessoas quando realizam o seu trabalho. O querer fazer está relacionado à forma como ele percebe o clima do

seu ambiente de trabalho e é no clima que muitas vezes encontramos a causa para a baixa produtividade. Para Robbins (2005), competência inclui o saber (ter conhecimento), além das habilidades (saber fazer) e das atitudes (saber a melhor forma de fazer). É interessante lembrar que as competências em uma organização variam de um cargo para outro. As competências avaliadas, por exemplo, em um gerente, como liderança e capacidade de gerir um grupo, são diferentes daquelas necessárias a um diretor de área.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste ponto é apresentado o caminho adotado para se chegar ao resultado da pesquisa. Devendo-se assim explicar o percurso metodológico usado.

3.1 Classificação da pesquisa

Com relação às escolhas metodológicas, podem ser utilizadas as seguintes categorias: quanto à natureza, quanto a forma de abordagem, quanto ao objectivo quanto aos procedimentos de colecta de dados (Oliveira, 2011).

Segundo Prodanov e Freitas (2013), quanto a natureza pode a pesquisa pode ser classificada como pesquisa exploratória com métodos quali-quantitativos

A presente pesquisa foi conduzida com uma abordagem exploratória e descritiva, utilizando métodos quali-quantitativos para investigar o impacto do clima organizacional, pois os resultados poderão ser utilizados pela comunidade académica com vista a traçarem estratégias para o desenvolvimento de futuros estudos bem como aumentar os níveis de conhecimento sobre a formação profissional no desenvolvimento do pessoal dentro da organização.

Trata-se de uma pesquisa descritiva, quanto aos objetos, visto que ela visa analisar a importância da formação profissional no desenvolvimento do pessoal dentro das organizações. Concordando com Gil (2008), que as pesquisas exploratórias têm como preocupação central identificar os factores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenómenos.

A presente pesquisa tratou de abordar o problema com base na pesquisa qualitativa, pois procurou analisar a importância da formação profissional no desenvolvimento do pessoal dentro das organizações. Quanto aos procedimentos, a pesquisa combinou uma revisão bibliográfica com uma abordagem exploratória, utilizando métodos quali-quantitativos para colecta de dados.

A pesquisa quanto aos procedimentos técnicos é bibliográfica pois baseou-se em livros e artigos relacionados com a temática para a constituição da parte teórica do presente artigo. Corroborando com Gil (2008), quando diz que a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto. Estudo de caso, analisou-se um caso único tratando-se da Administração Municipal da Caála.

3.2 Participantes

A população para o presente artigo foi constituída pelos colaboradores da Administração Municipal da Caála. Quanto a amostra foi constituída por colaboradores dos departamentos de recursos humanos e de acção social, família e igualdade do género, seleccionados por conveniência, de acordo com a disponibilidade em participar da pesquisa. De forma aleatória, isto através de uma amostragem não probabilística por conveniência, pois só foi questionado aqueles que mostraram disposição em responder oi inquérito.

3.3 Técnicas de colecta de dados

A colecta de dados é uma etapa fundamental em muitos processos de pesquisa e análise. Existem várias técnicas de colecta de dados disponíveis, dependendo do contexto e dos objectivos da pesquisa.

Para a coleta de dados, utilizou-se um questionário estruturado, elaborado com base na literatura sobre clima organizacional, contendo questões fechadas e abertas que permitiram identificar percepções dos colaboradores quanto ao ambiente de trabalho e sua influência na produtividade.

3.4 Técnica de tratamento dos dados

O tratamento dos dados foi feito através do Excel 2016, que facilitou na estrutura das tabelas do artigo bem como o cálculo percentual.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 Tabela 1. Perfil dos Participantes da Pesquisa

Género	%	Idades	%	Nível académico
Feminino	45%	26-----33	anos	Ensino Médio 40%

Masculino	55%	25%		Bacharel	35%
Total=100%			34-----40 anos	45%	Licenciados
			41-----55 anos	30%	Total=100%
			Total=100%		

Fonte: autor

A amostra do estudo foi composta por 12 colaboradores, provenientes dos departamentos de Recursos Humanos e Ação Social, Família e Igualdade do Gênero. Idades: 45% dos colaboradores têm entre 34 e 40 anos, 30% estão na faixa dos 41 aos 55 anos e 25% têm entre 26 e 33 anos. Nível Acadêmico: 40% dos participantes possuem o Ensino Médio, 35% são Bacharéis e 25% têm Licenciatura.

4.2. Tabela 2. Análise do nível de satisfação com o clima organizacional

Nível de satisfação	Número de respostas	Percentual (%)
Muito satisfeito	4	33,3%
Satisfeito	6	50%
Neutro	1	8,3%
Insatisfeito	1	8,3
Total	12	100%

Fonte: autor

Ao serem questionados sobre o nível de satisfação com o clima ao serem questionados sobre o nível de satisfação com o clima organizacional, os resultados foram bastante positivos.

A maioria dos participantes expressou uma percepção favorável do ambiente de trabalho.

83,3% dos participantes estão satisfeitos 50% ou muito satisfeitos 33,3% com o clima organizacional. Apenas 8,3% dos funcionários manifestaram insatisfação e outros 8,3% permaneceram neutros, o que pode indicar uma falta de envolvimento ou incertezas sobre o ambiente de trabalho.

No entanto, os casos de insatisfação e neutralidade apontam para a necessidade de melhorias em áreas como comunicação interna, motivação ou participação.

4.3. Tabela 2. Factores que mais influenciam a produtividade

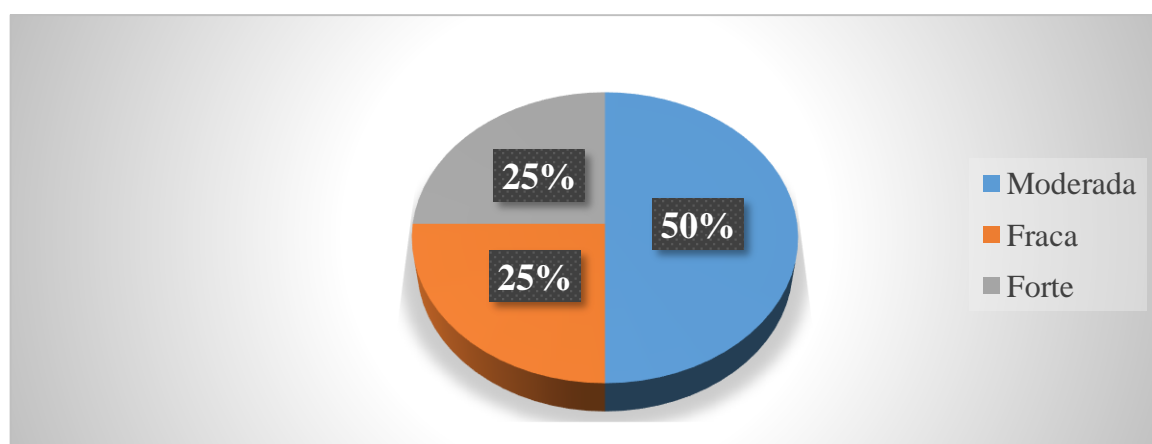
Distribuição das respostas	Número de respostas	Percentual (%)
Comunicação aberta e transparente	5	41,7 %
Reconhecimento e recompensa	4	33,3 %
Trabalho em equipe e colaboração	3	25%
Total	12	100%

Fonte: autor

Comunicação aberta e transparente: Este foi o factor mais citado, com 41,7% das respostas. Isso ressalta a importância de um diálogo claro, do acesso à informação e da escuta ativa para manter a produtividade. Reconhecimento e recompensa: Foi o segundo factor mais influente, com 33,3% das respostas. Este dado reforça que o incentivo moral e material é crucial, pois os funcionários trabalham melhor quando se sentem valorizados.

Trabalho em equipe e colaboração: Este factor foi mencionado por 25% dos participantes, indicando que a cooperação entre colegas e o apoio mútuo impulsionam o desempenho individual e coletivo.

4.4. Gráfico 1. Relação entre o clima organizacional e a produtividade



Fonte: autor

Ao analisar a percepção dos funcionários sobre a relação entre o clima organizacional e a sua produtividade, os dados mostraram as seguintes avaliações: 50% dos participantes avaliaram a relação como moderada. Isso sugere que, embora reconheçam o impacto do clima, eles podem não o considerar o principal factor de influência na produtividade, dando peso a outros elementos. 25% dos participantes consideram a relação forte, destacando o bom ambiente de trabalho como um motor significativo de desempenho. 25% dos participantes consideram a relação fraca, indicando que, para eles, outros factores (externos ou estruturais) têm maior influência na produtividade do que o clima interno.

reforçando que o engajamento está ligado à valorização e à recompensa adequada.

4.1 Discussão dos Resultados

Os resultados indicam que 83,3% dos participantes estão satisfeitos ou muito satisfeitos com o clima organizacional, sugerindo um ambiente de trabalho percebido como positivo. De acordo com Berberoglu (2018), um clima organizacional favorável está associado a uma maior satisfação e comprometimento dos funcionários. A alta satisfação pode refletir práticas organizacionais que promovem confiança e bem-estar, como liderança acessível e suporte aos colaboradores. No entanto, seria relevante investigar os 16,7% restantes que não se declararam satisfeitos, identificando possíveis lacunas, como diferenças departamentais ou percepções individuais, para compreender melhor os factores que limitam a satisfação plena.

Os participantes destacaram a comunicação aberta 41,7%, o reconhecimento e a recompensa 33,3% e o trabalho em equipe 25% como os principais impulsionadores da produtividade. Esses factores corroboram os achados de Ehrhart e Raver (2014), que apontam que a transparência, a valorização e a colaboração fortalecem comportamentos produtivos. A predominância da comunicação aberta sugere que canais eficazes de diálogo são essenciais para alinhar expectativas e reduzir ambiguidades. Contudo, a menor ênfase no trabalho em equipe (25%) pode indicar barreiras à colaboração, como falta de integração entre equipes ou conflitos interpessoais, o que merece maior investigação em estudos futuros.

Metade dos participantes 50% percebe uma relação moderada entre clima organizacional e produtividade, enquanto 25% apontam uma relação forte. Esses resultados sugerem que, embora o clima seja reconhecido como influente, outros factores, como recursos tecnológicos ou demandas externas, também impactam a produtividade. Shadur (1999) reforça que o suporte organizacional e o comprometimento são preditores da percepção de

envolvimento, o que pode explicar a variabilidade nas respostas. Uma análise mais detalhada das características organizacionais, como a estrutura hierárquica ou as políticas internas, poderia esclarecer por que apenas um quarto dos participantes percebe uma relação forte.

Com 66,7% dos participantes declarando-se comprometidos ou muito comprometidos, os dados sugerem que o clima organizacional positivo favorece o engajamento. Esse resultado está alinhado com Oleksa-Marewska e Springer (2025), que destacam o papel do alinhamento entre valores individuais e organizacionais (person-environment fit) no fortalecimento do comprometimento afetivo. No entanto, os 33,3% que não se consideram altamente comprometidos podem indicar desalinhamentos em expectativas ou insatisfação com práticas de gestão, como falta de autonomia ou feedback insuficiente. Explorar esses aspectos em profundidade pode ajudar a desenvolver estratégias para aumentar o engajamento geral.

A falta de comunicação aberta 50% e os conflitos mal resolvidos 33,3% foram identificados como as principais barreiras à produtividade. Esses achados corroboram Musheke e Phiri (2021), que associam falhas na comunicação a impactos negativos no desempenho e na tomada de decisão. A sobreposição entre a comunicação aberta como factor positivo (item 2) e a sua ausência como barreira reforça sua centralidade no ambiente organizacional. Além disso, a menção a conflitos mal resolvidos sugere a necessidade de estratégias de mediação e gestão de conflitos para mitigar seus efeitos. Uma análise qualitativa dessas barreiras poderia revelar causas subjacentes, como falhas em processos de feedback ou falta de treinamento em resolução de conflitos.

A percepção de 83,3% dos participantes de que o clima organizacional é importante ou muito importante para a produtividade reforça sua relevância como determinante do desempenho. Esse resultado está em linha com Askari et al. (2020), que destacam o papel do clima e da colaboração no desempenho organizacional sustentável. A consistência entre a alta satisfação com o clima (item 1) e a sua importância percebida sugere que a organização está bem posicionada para capitalizar esse aspeto. No entanto, para maximizar os benefícios, é essencial manter e aprimorar práticas que sustentem um clima positivo, como programas de reconhecimento e canais de comunicação robustos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objectivo geral analisar o impacto do clima organizacional na produtividade dos colaboradores da Administração Municipal da Caála. Para tal, a investigação focou-se em determinar o perfil socioeconómico dos funcionários, avaliar o nível de satisfação com o clima organizacional e identificar os factores que mais

influenciam a produtividade.

Com base na análise dos dados, as seguintes conclusões foram alcançadas: Os resultados confirmam a existência de uma relação entre o clima organizacional e a produtividade, embora seja percebida como moderada por 50% dos participantes. A hipótese de que um clima favorável influencia positivamente a produtividade foi parcialmente validada. Enquanto o alto nível de satisfação e de comprometimento reforçam a importância do clima, a percepção de que a relação é moderada sugere que a produtividade também é afectada por outros factores, como recursos e políticas organizacionais.

A investigação confirmou que a comunicação, o reconhecimento e o trabalho em equipe são os principais factores que influenciam a produtividade. A questão de pesquisa sobre quais factores impulsionam a produtividade foi respondida, com a comunicação aberta e transparente emergindo como o principal factor, seguido pelo reconhecimento e pela recompensa.

Todos os objectivos propostos foram alcançados. O estudo caracterizou o perfil dos colaboradores, identificou um elevado nível de satisfação geral com o clima organizacional (83,3%), e determinou os factores que mais influenciam a produtividade.

Além disso, foram identificadas as barreiras que limitam o desempenho dos funcionários e a importância percebida do clima para a produtividade da Administração Municipal da Caála.

Para fortalecer o clima organizacional e maximizar a produtividade na Administração Municipal da Caála, são propostas as seguintes recomendações: Melhorar a comunicação interna: Implementar canais de comunicação mais formais e eficientes, garantindo a transparência e o fluxo de informação em todas as direcções.

Aprimorar o sistema de reconhecimento e recompensa: Criar um programa formal de reconhecimento para valorizar o mérito e o esforço dos colaboradores, utilizando incentivos tanto financeiros quanto não financeiros.

Investir na capacitação de lideranças: Oferecer programas de formação para os líderes, com foco em habilidades interpessoais, gestão de conflitos e feedback construtivo, para que possam se tornar agentes de mudança para um clima mais positivo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguiar da Silva, A. O. (2024). *Como a gestão de pessoas e o clima organizacional favorecem a qualidade da gestão pública?* Revista Aracê.
- Aquino, C. F. (2018). *O impacto do clima organizacional na produtividade dos funcionários*. Universidade de Coimbra.
- Askari, N., Mahdi, B., & Ahmad, G. (2020). *O papel do clima organizacional e do trabalho em equipa no desempenho organizacional sustentável*.
- Barros, A. S., & Silvino, M. D. (2024). *Motivação e desempenho organizacional: a teoria e a prática no exercício laboral de uma unidade básica de saúde de Natal/RN*. In Anais do 1º Congresso Nacional de
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª ed.). Manole.
- Ehrhart, M. G., & Raver, J. L. (2014). *Clima para a justiça organizacional e sua relação para o desempenho*. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 223–236.
- Musheke, M. A., & Phiri, J. (2021). *O impacto da comunicação no desempenho dos colaboradores em organizações públicas*. *Journal of Public Administration*, 5(1), 45-58.
- Oleksa-Marewska, A., & Springer, W. (2025). *Ajuste de pessoa-ambiente e o seu papel no comprometimento dos colaboradores*. *Journal of Organizational Psychology*, 21(3), 112-125.
- Pedroso, M. A. R. (2023). *Satisfação no trabalho: um estudo de caso na empresa Roda Conveniência*.
- Portaldorh. (2024). *Gestão de Pessoas no Setor Público: Tendências e Estratégias*. Portal do Servidor de Mato Grosso do Sul.
- Shadur, M. A. (1999). *Clima organizacional e cultura no Sector público*. *Public Management Journal*, 34(4), 457–473.
- Teixeira, A. L. (2015). *Diagnóstico de Clima Organizacional no Setor Público: Um Estudo de Caso em uma Empresa Pública Municipal*. Repositório Institucional da UFF.

Anexos 1- Questionário

Saudações caríssimos funcionários!

Este questionário servirá para obter dados sobre o clima organizacional aqui na Administração Municipal da Caála e servirá para elaboração de um trabalho de fim de curso de licenciatura em Gestão de Recursos Humanos pelo Instituto Superior Politécnico Sol Nascente no município do Huambo neste ano letivo 2024/2025. Suas colaborações nas respostas serão totalmente confidenciais e serão usadas apenas para este fim, então pode responder com sinceridade.

Idade_____

Gênero_____

Nível acadêmico_____

De formas a facilitar nas suas respostas, apenas leia as questões e assinale com X nas opções de respostas.

1. Qual é o seu nível de satisfação com o clima organizacional da Administração Municipal da Caála?

R: a) Muito satisfeito () ; b) Satisfeito () ; c) Neutro () ; d) Insatisfeito ()
e) Muito insatisfeito ()

2. Quais são os factores que mais influenciam a sua produtividade no trabalho? (Selecione até 3 opções)

a) Comunicação aberta e transparente () ; b) Reconhecimento e recompensa ()
c) Liderança eficaz () ; d) Trabalho em equipe e colaboração () ; e) Outros (especifique)

3. Como você avalia a relação entre o clima organizacional e a produtividade dos funcionários da Administração Municipal da Caála?

R: a) Muito forte ()
b) Forte ()
c) Moderada ()
d) Fraca ()

e) Muito fraca ()

4. Qual é o seu nível de comprometimento com a Administração Municipal da Caála?

R: a) Muito comprometido ()

b) Comprometido ()

c) Neutro ()

d) Pouco comprometido ()

e) Não comprometido ()

5. Quais são as principais barreiras para a produtividade dos funcionários da Administração Municipal da Caála? (Selecione até 3 opções)

R: a) Falta de comunicação aberta e transparente ()

b) Conflitos e mal-entendidos ()

c) Falta de reconhecimento e recompensa ()

d) Outros (especifique) ()

6. Qual é a sua opinião sobre a importância do clima organizacional para a produtividade dos funcionários da Administração Municipal da Caála?

R: a) Muito importante (); b) Importante (); c) Moderadamente importante ()

d) Pouco importante ()

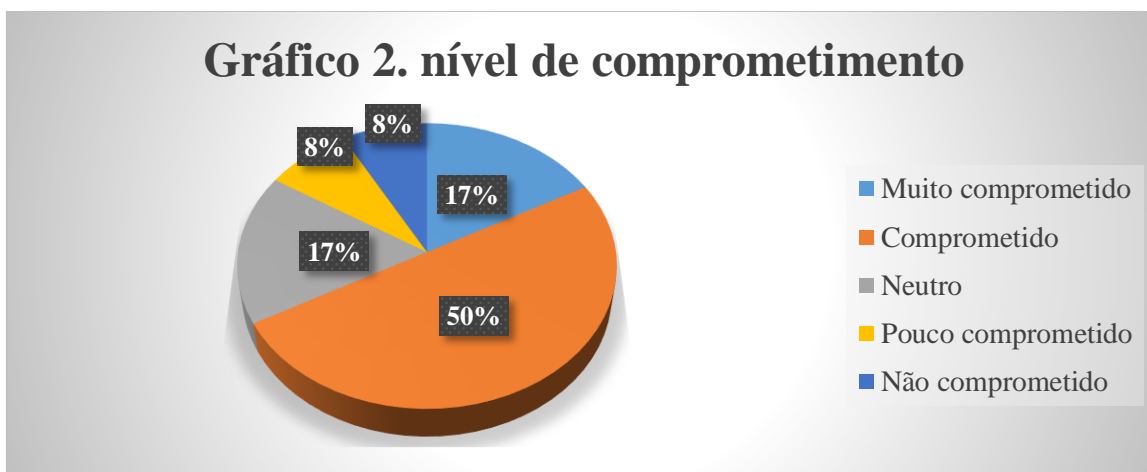
e) Não importante ()

7. Quais são as sugestões que você tem para melhorar o clima organizacional e a produtividade dos funcionários da Administração Municipal da Caála?

R: _____

Obrigado por responder ao questionário! Suas respostas serão fundamentais para entender o impacto do clima organizacional na produtividade dos funcionários da Administração Municipal da Caála.

4.5. Gráfico 2. Nível de comprometimento dos funcionários com Administração

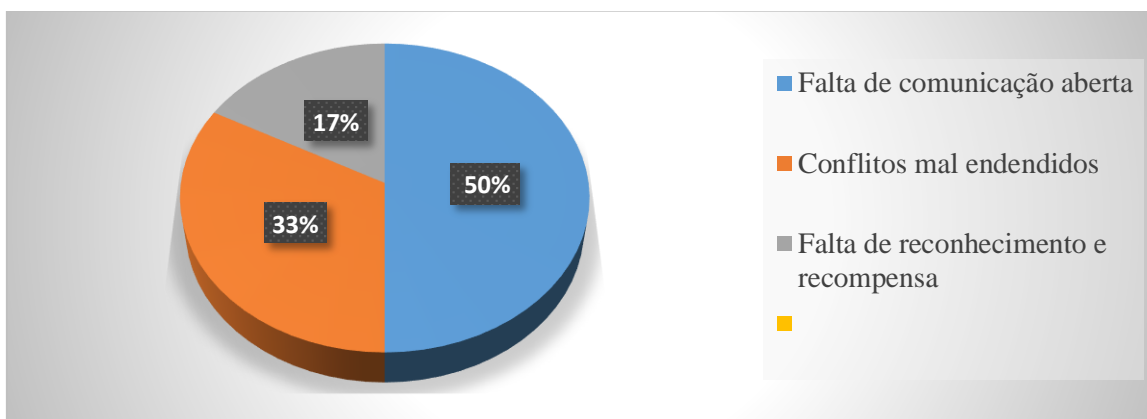


Fonte: autor

Administração Municipal da Caála foi analisado, com os seguintes resultados:

50% dos participantes demonstraram comprometimento direto com a administração, enquanto 17% revelaram um nível ainda mais elevado. Os níveis baixos de comprometimento (pouco ou nenhum) somam 16,6%, o que serve como um alerta para possíveis fragilidades na motivação, identificação com os objectivos da instituição ou gestão de talentos.

4.6. Gráfico 3. Principais barreiras identificadas na produtividade



Fonte: autor

Por fim, as principais barreiras para a produtividade identificadas foram:

Falta de comunicação aberta: Apontada por 50% dos participantes como a principal barreira, sugerindo que falhas de alinhamento ou ausência de transparência afectam a eficiência das equipas.

Conflitos e mal-entendidos: Mencionados por 33,3% dos funcionários, indicando que relações interpessoais tensas interferem no desempenho.