



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

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

**SEMINÁRIO DE INVESTIGAÇÃO**

**O CLIMA ORGANIZACIONAL E SUA INFLUÊNCIA NA  
PRODUTIVIDADE DOS COLABORADORES: ESTUDO  
DE CASO NO INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO  
SOL NASCENTE, HUAMBO**

**AUTORA:** Naomi Elisa Mangovo Tchama

**DOCENTE:** ELISEU CHIPACO, PhD

**HUAMBO, 2025**

# A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA PRODUTIVIDADE DOS COLABORADORES: ESTUDO DE CASO NO INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO SOL NASCENTE, HUAMBO [2024-2025]

Naomi Elisa Mangovo Tchama - ISPSN

## RESUMO

O presente estudo, objetiva analisar a influência do clima organizacional na produtividade das organizações. O problema desta questão é o seguinte: De que forma o Clima Organizacional contribui para a melhoria das práticas de gestão do ISPSN? A fundamentação teórica inicia com o conceito do clima organizacional, afirmando que o clima organizacional pode ser entendido como a forma como os colaboradores percebem o ambiente de trabalho e as relações que se estabelecem no seio da instituição. Recorremos a uma abordagem qualitativa e descritiva, que combinou questionários estruturados em escala de Likert, entrevistas semi-estruturadas e grupos de foco, envolvendo 30 colaboradores, entre docentes, técnicos administrativos e pessoal de apoio técnico. A discussão destes resultados, à luz da literatura consultada, reforça a compreensão de que a melhoria do clima organizacional exige políticas de gestão mais transparentes, maior valorização do capital humano e investimentos adequados em infra-estruturas. Como contributo prático, propomos um conjunto de recomendações orientadas para fortalecer a motivação e a produtividade no ISPSN, as quais podem ser replicadas em outras instituições de ensino superior angolanas.

**Palavras-chave:** Clima Organizacional. Colaboradores. ISPSN. Produtividade.

## ABSTRACT

The present study aims to analyze the influence of organizational climate on the productivity of organizations. The problem it raises is the following: How does the Organizational Climate contribute to the improvement of management practices at ISPSN? The theoretical foundation begins with the concept of organizational climate, stating that organizational climate can be understood as the way employees perceive the work environment and the relationships established within the institution. We used a qualitative and descriptive approach, which combined structured questionnaires on a Likert scale, semi-structured interviews and focus groups, involving 30 collaborators, including teachers, administrative technicians, and technical support staff. The discussion of these results, in light of the consulted literature, reinforces the understanding that improving the organizational climate requires more transparent management policies, greater appreciation of human capital, and adequate investments in infrastructure. As a practical contribution, we propose a set of recommendations aimed at strengthening motivation and productivity at ISPSN, which can be replicated in other Angolan higher education institutions.

**Keywords:** Organizational Climate. Collaborators. ISPSN. Productivity.

---

<sup>1</sup> Estudante do 4º Ano do Curso de Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos no Instituto Superior Politécnico Sol Nascente, Huambo ano lectivo 2024/2025

## 1. INTRODUÇÃO

O clima organizacional constitui-se como um tema central de estudo no âmbito das Ciências Sociais e da Gestão, uma vez que exerce influência directa sobre a motivação, o desempenho e o compromisso dos colaboradores. No contexto do Instituto Superior Politécnico Sol Nascente (ISPSN), situado na província do Huambo, esta questão assume particular relevância, pois a instituição encontra-se em fase de consolidação, exigindo não apenas recursos materiais, mas também práticas de gestão que valorizem o capital humano.

O tema deste artigo é “A influência do Clima Organizacional na Produtividade dos Colaboradores” foi feito o estudo de caso no Instituto Politécnico Sol Nascente. A escolha deste tema decorre de uma preocupação vivida no quotidiano académico, onde constatamos que o sucesso institucional não depende apenas da existência de recursos materiais, mas sobretudo da valorização das pessoas, motivação e satisfação.

Este artigo tem como objectivo geral analisar a influência do clima organizacional na produtividade dos colaboradores do Instituto Superior Politécnico Sol Nascente. E como objectivos específicos temos:

- a) Identificar a percepção dos colaboradores em relação ao clima organizacional do ISPSN;
- b) Verificar os factores que mais influenciam o comportamento dos colaboradores do ISPSN;
- c) Propor recomendações que contribuam para a melhoria do ambiente de trabalho e, por consequência, da produtividade.

Os objetivos acima citados pretendem responder a seguinte problema: De que forma o Clima Organizacional contribui para a melhoria das práticas de gestão do ISPSN? O presente artigo organizou-se da seguinte forma: na primeira parte, apresentamos a fundamentação teórica, com destaque para estudos de autores angolanos e portugueses; na segunda parte, descrevemos a metodologia adoptada, justificando a escolha do estudo de caso; na terceira parte, expomos os resultados da pesquisa, seguidos da sua discussão; por fim, apresentamos as conclusões e recomendações.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O clima organizacional pode ser entendido como a forma como os colaboradores percebem o ambiente de trabalho e as relações que se estabelecem no seio da instituição. Segundo Rego e Cunha, o clima resulta das experiências quotidianas dos trabalhadores, da liderança exercida, da comunicação interna e da forma como as normas e práticas são implementadas (Rego, 2010).

Lourenço destaca que:

“Em Angola, muitas vezes o clima organizacional é condicionado por limitações estruturais, como falta de recursos, dificuldades salariais e excesso de carga de trabalho. Contudo, este autor sublinha que, mesmo nessas circunstâncias, a valorização das pessoas e o reconhecimento do esforço são fundamentais para manter um ambiente positivo” (Lourenço, 2018, pp. 123-124)

No ISPSN, à semelhança de outras instituições de ensino superior do país, o clima de trabalho é crucial para que docentes e o pessoal técnico administrativo desempenhem as suas funções com qualidade. Um ambiente de cooperação e respeito tende a fortalecer a confiança, reduzir conflitos e aumentar o compromisso de todos com a missão institucional.

### **2.1 A Importância do Clima Organizacional nas Instituições de Ensino Superior**

As instituições de ensino superior em Angola enfrentam inúmeros desafios na gestão de pessoas, sobretudo no que toca à retenção de quadros qualificados e à criação de um ambiente de trabalho saudável. Este desafio enquadra-se na percepção dos colaboradores relativamente ao clima de organização destas instituições pois que, de acordo com Kassoma o clima organizacional no ensino superior angolano está directamente associado à qualidade do ensino, da investigação e da extensão universitária (Kassoma, 2019).

No caso do ISPSN, a análise do clima organizacional permite identificar os factores que influenciam positiva ou negativamente a produtividade dos colaboradores. Fazer esta reflexão é essencial para que a instituição desenhe estratégias de melhoria alinhadas com a sua missão e com as expectativas da comunidade académica, principalmente numa altura de constantes desafios e expansão.

## 2.2 O Comportamento Organizacional

Uma das variantes que influencia o clima organizacional, está intrinsecamente ligada ao comportamento organizacional e sendo o comportamento organizacional uma ciência que estuda o comportamento humano nas organizações, torna-se importante entender onde ele se aplica no dia a dia.

Ora nestes termos Chiavenato destaca que:

“Diante de todas as pressões do mundo atual e da diversidade encontrada no mundo das organizações, torna-se essencial prestar atenção nas pessoas, no seu comportamento e nas necessidades de desenvolvimento. Quanto mais informadas as pessoas estiverem, menor o nível de estresse e conflitos dentro das empresas” (Chiavenato, 2014, p. 24)

Ainda nos mesmos termos aponta-se o facto de que a produtividade pede ser apontada como efeito (e não como causa) da administração de vários recursos, integralmente. Com isso queremos de defender a ideia segundo a qual a produtividade é uma relação mensurável entre o produto alcançado (resultado ou saída) e os recursos empregados na produção, o que no caso do ISPSN pode ser entendido como sendo a qualidade dos serviços académicos prestados a comunidade Estudantil.

Ainda no assunto relacionado aos recursos humanos, a produtividade do trabalho humano é na linguagem de Chiavenato igual ao quociente da relação de uma produção pelo tempo nela empregado (Chiavenato, 2014). Neste sentido o autor pretende passar a ideia segundo a qual, a produtividade humana submete-se não só ao esforço realizado e ao método racional, mas sobre tudo no interesse e motivação das pessoas que se sujeitam a fazer mover a máquina produtiva. O desconhecimento desses últimos aspectos é ou tem sido, na linguagem de Rego, a razão dos resultados significativos das tentativas de mudanças baseadas unicamente nas técnicas de produtividade da mão-de-obra direta (Rego, 2010)

Outro aspecto relevante, neste estudo do comportamento das organizações é a motivação que directamente ligada à produtividade dos colaboradores. Para Pina e Cunha a motivação não deve ser interpretada apenas como estímulo financeiro, mas como um conjunto de factores que inclui oportunidades de crescimento, reconhecimento e condições de trabalho dignas (Pina e Cunha, 2016).

Silva e Mendes *apud* (Lourenço, 2018) em estudo sobre o ensino superior angolano, demonstram que a motivação influencia não apenas o desempenho individual,

mas também a imagem institucional perante a sociedade. Quando os colaboradores se sentem motivados, a produtividade aumenta, e com ela a qualidade dos serviços prestados.

Sob a ótica de Lima (2006), *apud* (Fernandes, 2022) são as pessoas com suas atitudes que levam as empresas a atingirem altos índices de produtividade. O que corresponde a dizer que os resultados estão diretamente ligados às capacidades das pessoas, à sua motivação para colocar suas competências a serviço da organização, ao trabalho em equipa, à mentalidade voltada para o sucesso de seus clientes, internos e externos.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A metodologia é a parte que orienta todo o percurso da pesquisa, indicando como o estudo foi conduzido para alcançar os objectivos propostos. Segundo Gil, a metodologia deve assegurar coerência entre o problema investigado, os objectivos definidos e os procedimentos adoptados (Gil, 2017). Com base a estes conceitos podemos dizer que o caminho que nos levou até a conclusão é o seguinte:

#### **3.1 Classificação da pesquisa**

A presente pesquisa segue uma abordagem qualitativa e descritiva, por procurar compreender de forma aprofundada as percepções dos colaboradores do Instituto Superior Politécnico Sol Nascente (ISPSN) acerca do clima organizacional e da sua influência na produtividade.

Este estudo seguiu essa abordagem por considerar que o clima organizacional é melhor apreendido quando analisado a partir das vivências concretas dos trabalhadores. Além disso, o trabalho possui carácter descritivo, uma vez que procura identificar e expor como o ambiente de trabalho influencia a motivação e o desempenho no ISPSN, sem manipulação das variáveis (Lakatos, 2003)

Adoptou-se o método de estudo de caso, que segundo Fortin, é adequado quando se pretende analisar em profundidade uma realidade específica (Fortin, 2003).

O ISPSN foi escolhido por ser uma instituição em expansão, situada no Huambo, e por ainda existirem poucas investigações sobre o impacto do clima organizacional na produtividade no contexto do ensino superior angolano.

A população e amostra do presente trabalho, foi constituída por colaboradores do ISPSN, na qual se destacam docentes, Pessoal Técnico Administrativo e Funcionários da área da manutenção. Para efeitos práticos, utilizou-se uma amostragem intencional, com

uma seleção de 30 colaboradores, de forma a captar uma visão diversificada da realidade institucional, embora reconheçamos nesta sede que este número é bastante reduzido se comparado ao número elevado de trabalhadores que o Sol Nascente tem.

As respostas abertas foram agrupadas em categorias temáticas, o que possibilitou a identificação dos principais factores relacionados ao clima organizacional e a produtividade. Para as questões fechadas, recorreu-se a uma análise estatística descritiva simples, com recurso a percentagens e gráficos de frequência, em conformidade com as orientações metodológicas de Lakatos e Marconi (Lakatos, 2003)

Entendemos ser importante reconhecer e destacar que o presente estudo apresenta algumas limitações. Por se tratar de um estudo de caso, os resultados não podem ser generalizados para todas as instituições de ensino superior, no Huambo ou em Angola. Além disso, a dimensão reduzida da amostra limita o alcance das conclusões. Contudo, os dados obtidos são relevantes e contribuem para uma compreensão mais aprofundada do fenómeno no contexto específico do ISPSN, uma vez que procuramos, neste mesmo estudo abordar questões atinentes ao colectivo de trabalhadores desta instituição.

#### **4. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

O Instituto Superior Politécnico Sol Nascente (ISPSN), localizado em Angola (Província do Huambo), constitui-se como uma instituição de ensino superior comprometida com a formação de profissionais altamente qualificados nas áreas das Ciências Sociais, Humanas, e da Saúde.

Desde a sua fundação no ano de 2012, o ISPSN tem orientado suas práticas académicas por uma missão institucional que visa, fundamentalmente, contribuir para o desenvolvimento sustentável do país, a partir de uma proposta educativa pautada na excelência académica, na responsabilidade individual e social, na formação integral do ser humano.

Abrange tanto o pessoal técnico-administrativo (funcionários de serviços de secretaria e manutenção) como o pessoal docente um universo de 189 colaboradores. Outro eixo central na proposta inovadora do ISPSN é o fortalecimento do vínculo entre universidade, família e comunidade, por meio de projetos de extensão universitária que visam não apenas a aplicação dos saberes académicos em contextos sociais.

Dessa forma, o ISPSN constitui-se como um espaço dinâmico de formação, inovação e cidadania, cuja trajetória evidencia um esforço contínuo para alinhar-se às

exigências contemporâneas da educação superior e aos desafios do contexto sociopolítico e econômico angolano. A consolidação desse projeto institucional requer, entretanto, a continuidade de políticas de formação docente, investimentos em infraestrutura e mecanismos de avaliação que assegurem a qualidade e a sustentabilidade das inovações implementadas.

#### 4.1 MISSÃO, VISÃO, VALORES

##### MISSÃO

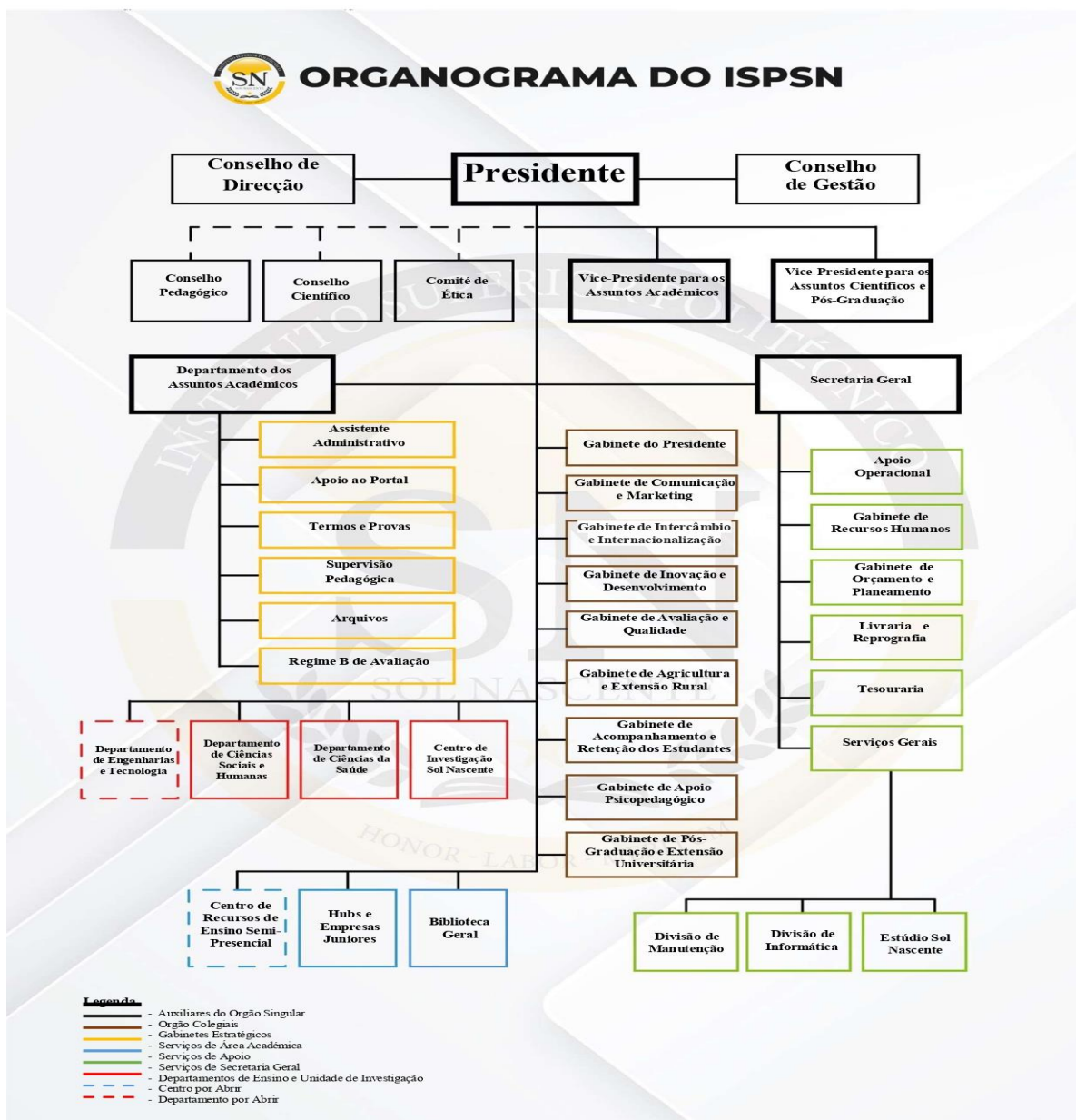
Promover o desenvolvimento das competências Profissionais, Científicas e Tecnológicas dos futuros líderes, através de um ensino superior Inovador e de Qualidade, fundado nos valores do Humanismo e de Responsabilidade Individual.

##### VISÃO

Ser vista como a escola do Huambo comprometida com a Inovação e Liderança

##### VALORES

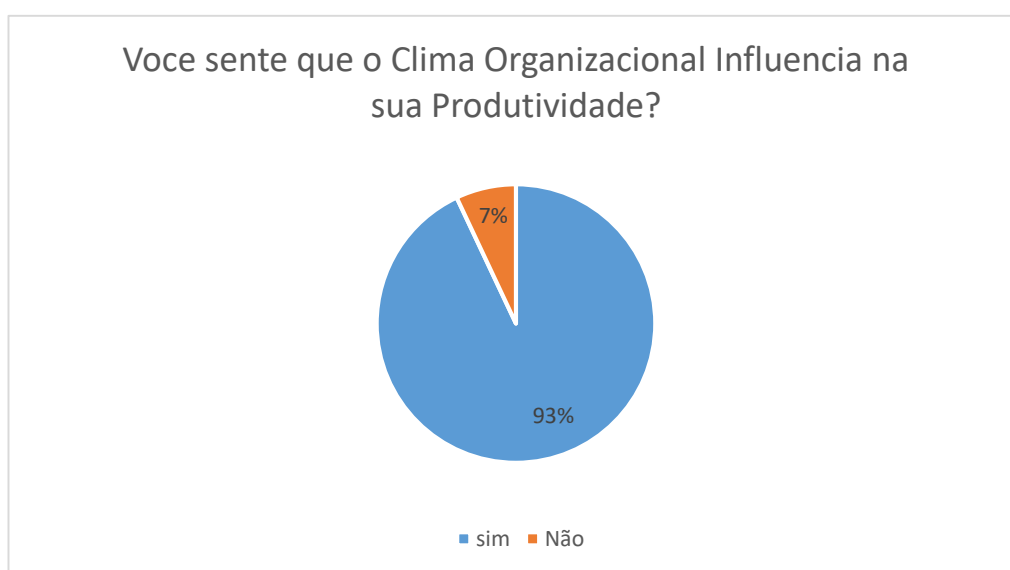
Cientificidade, Humanismo, Responsabilidade Individual, Meritocracia.



## 5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

As análises e interpretação devidamente embasadas pelos dados, conceitos e informações apresentados no desenvolvimento devem ser inseridas aqui. É o tópico em que se deve explicitar o resultado alcançado na pesquisa. Pode-se proceder a verificação e comparação ao estado da arte da fundamentação teórica. A análise dos dados provenientes das entrevistas e grupos de foco, articulada com os questionários aplicados, permitiu identificar sete categorias temáticas que exprimem as percepções dos colaboradores sobre o clima organizacional no ISPSN e a sua influência na produtividade.

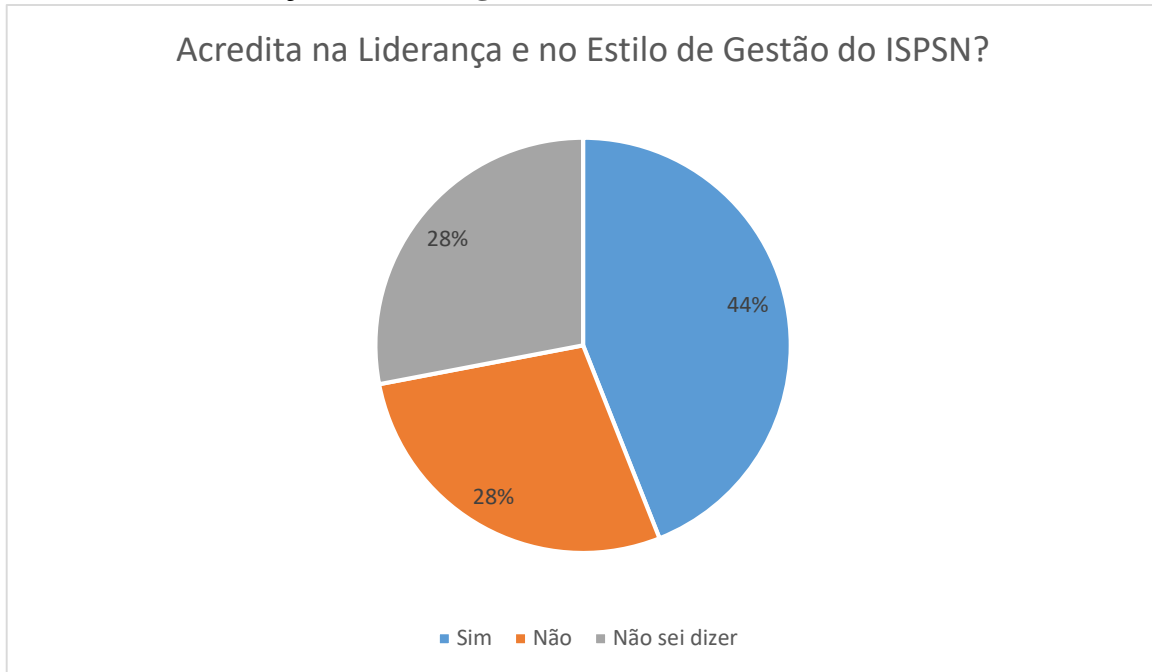
### 5.1.1 Percepções gerais sobre o clima organizacional do ISPSN



Fonte: Autora do Artigo.

De forma geral, os colaboradores consideram o clima organizacional do ISPSN moderadamente positivo, influencia na sua produtividade. Entretanto quase todos apelam a necessidade de melhorias nos domínios da comunicação, do reconhecimento do desempenho e das condições de trabalho. Os discursos analisados revelam que, embora exista uma base de satisfação, ainda predomina a expectativa de mudanças estruturais que possam reforçar a motivação e o compromisso institucional.

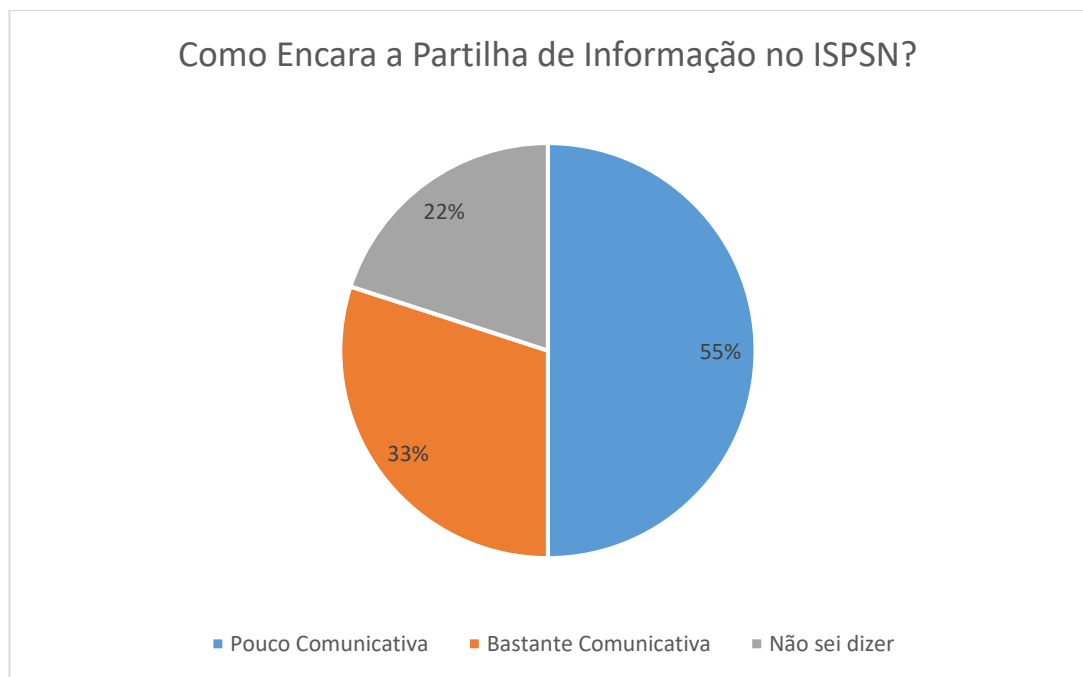
### 5.1.2 Liderança e estilos de gestão



Fonte: Autora do Artigo

A liderança surge como uma dimensão ambivalente. Enquanto alguns participantes valorizam a gestão pela sua capacidade de orientação, outros apontam a centralização das decisões e a reduzida abertura ao diálogo como fragilidades que comprometem a confiança. Assim, percebe-se que a liderança, embora funcional, carece de maior proximidade e participação, o que se reflecte na forma como os trabalhadores se sentem incluídos nos processos institucionais.

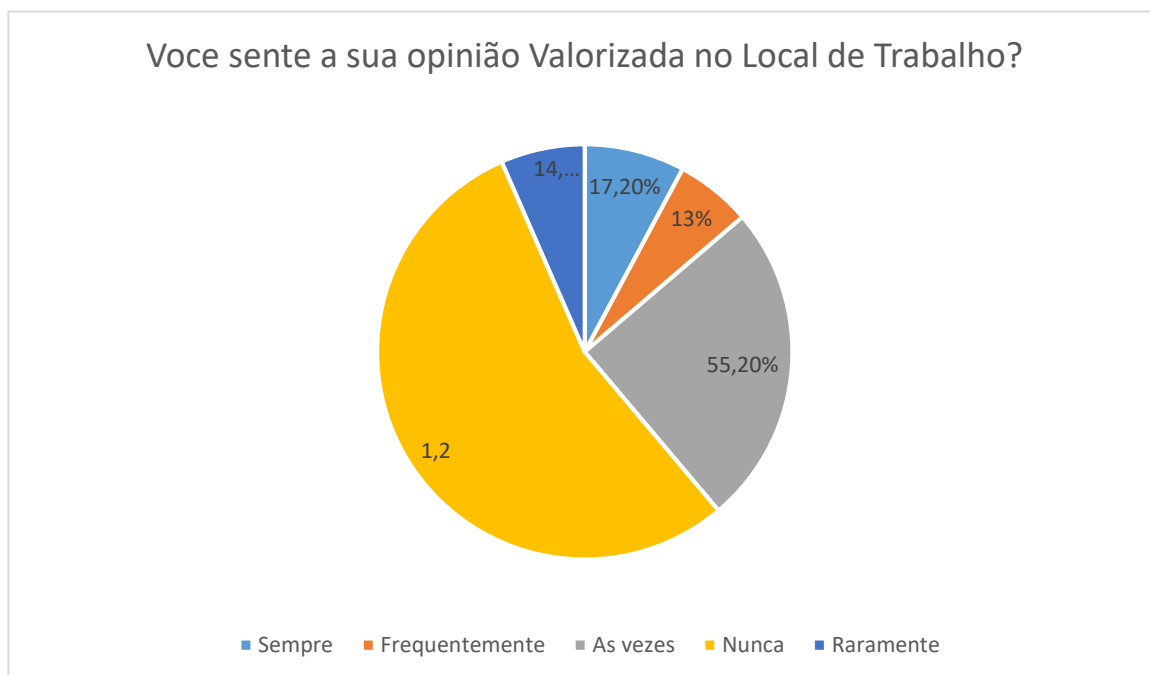
### 5.1.3 Comunicação interna e partilha de informação



Fonte: Autora do Artigo

A comunicação interna constitui uma das fragilidades mais evidentes. Os colaboradores sublinham a ausência de canais formais e regulares de informação, bem como a irregularidade das reuniões entre departamentos. Esta situação dificulta a partilha de objectivos comuns e a coordenação de actividades, criando um sentimento de isolamento entre áreas da instituição.

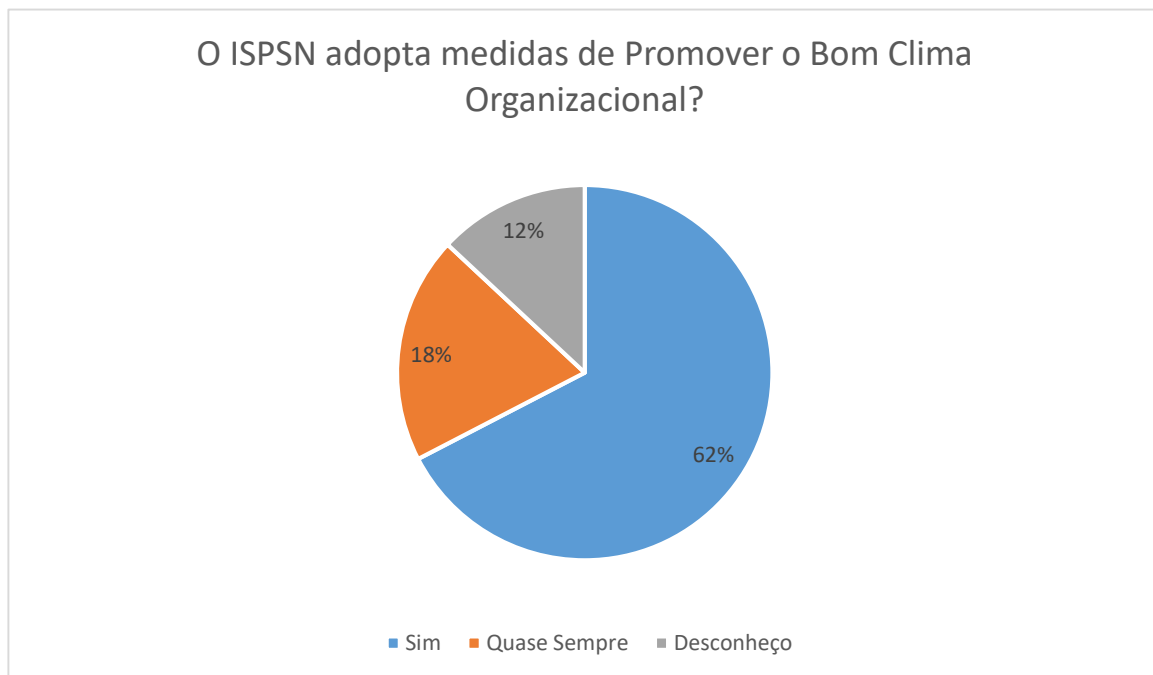
#### 5.1.4 Reconhecimento e valorização dos colaboradores



Fonte: Autora do Artigo

Outro ponto crítico diz respeito à ausência de mecanismos formais de valorização. Muitos participantes afirmaram que o seu esforço não é devidamente reconhecido, o que fragiliza a motivação e reduz o compromisso organizacional. A inexistência de práticas como prémios, menções públicas ou oportunidades claras de progressão profissional foi frequentemente apontada como um factor de insatisfação.

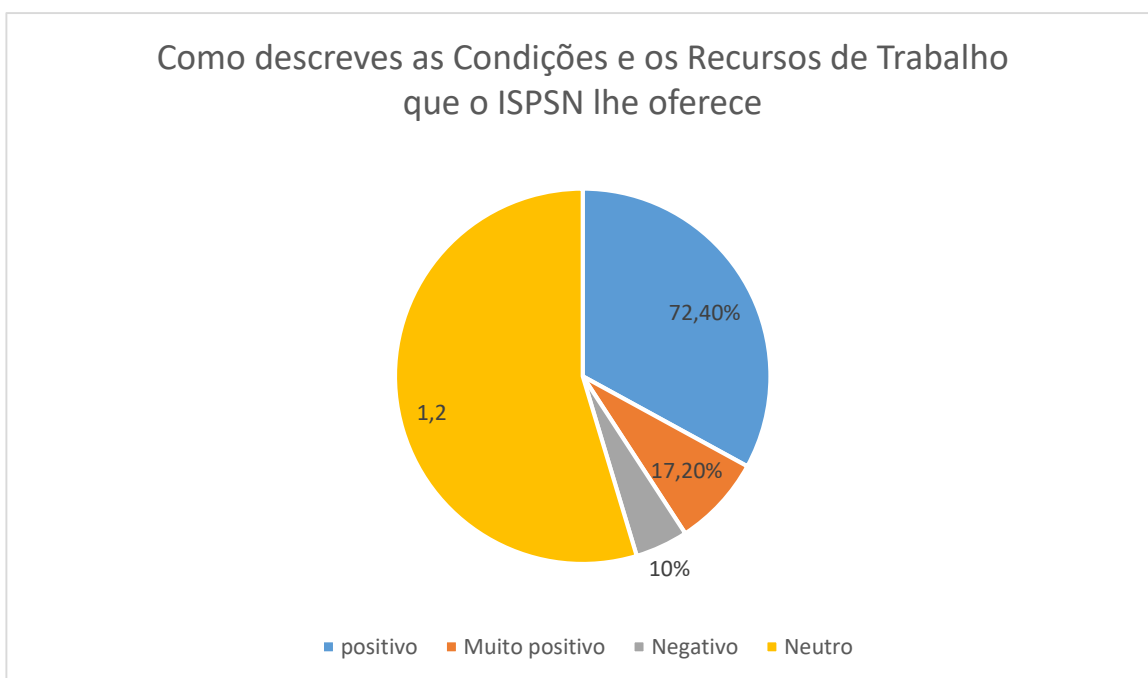
### 5.1.5 Relações interpessoais e espírito de equipa



Fonte: Autora do Artigo

Apesar das fragilidades identificadas em outras dimensões, as relações interpessoais são o aspecto mais bem avaliado. Os colaboradores reconhecem a existência de um bom espírito de equipa, marcado pela cooperação e pelo apoio mútuo. Ainda assim, nota-se que tensões ocasionais surgem em períodos de maior pressão administrativa, sobretudo entre departamentos, mas sem comprometer a coesão geral.

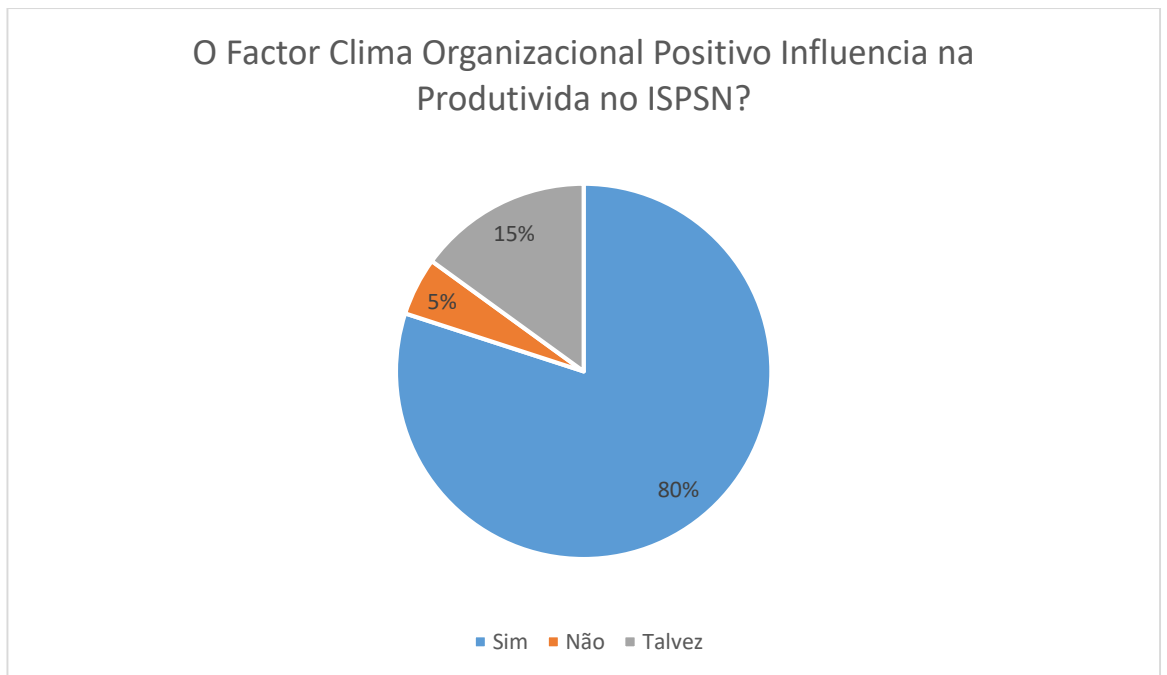
### 5.1.6 Condições de trabalho e recursos disponíveis



Fonte: Autora do Artigo

As condições materiais e infra-estruturas constituem outra área de insatisfação. Muitos participantes destacaram a falta de equipamentos adequados e de infra-estruturas de apoio, sublinhando que estas limitações afectam o desempenho diário e a qualidade dos serviços prestados. A necessidade de investimento em recursos surge, portanto, como uma exigência recorrente.

### 5.1.7 Impactos do clima organizacional na produtividade



Fonte: Autora do Artigo

De modo consistente, os colaboradores afirmam que o clima organizacional positivo influencia directamente a produtividade individual e colectiva. Foi recorrente a percepção de que um ambiente mais motivador, colaborativo e dotado de melhores condições de trabalho aumentaria significativamente o desempenho.

#### 5.1.7 Resultados

A análise dos dados obtidos permite compreender como o clima organizacional no Instituto Superior Politécnico Sol Nascente (ISPSN) tem influenciado a motivação e a produtividade dos colaboradores, em consonância e em contraste com os contributos da literatura. Em primeiro lugar, os resultados evidenciam que, embora os participantes considerem o clima organizacional do ISPSN moderadamente positivo, subsistem fragilidades que afectam a motivação. A literatura destaca que a motivação está directamente relacionada com a percepção do trabalhador sobre o ambiente de trabalho (Chiavenato, 2014).

No caso do ISPSN, os colaboradores relataram falta de reconhecimento e limitações de recursos, factores que, de acordo com a teoria, reduzem os níveis de satisfação e comprometimento.

No que concerne à comunicação interna, a investigação revelou ser esta uma das dimensões mais críticas. Muitos colaboradores afirmaram que a circulação da informação é insuficiente e pouco estruturada, o que fragiliza os processos organizacionais.

No ISPSN, observa-se que a comunicação informal, baseada nas relações interpessoais, tem compensado em parte as falhas estruturais, o que revela um traço cultural relevante.

A liderança constitui outra dimensão que emergiu de forma heterogénea. Embora parte significativa dos colaboradores avalie positivamente a gestão, os dados qualitativos apontam que a centralização de decisões e a fraca abertura ao diálogo prejudicam a confiança. A literatura enfatiza que o estilo de liderança é determinante no clima organizacional (Chiavenato, 2014);

As condições de trabalho foram destacadas como um dos pontos mais críticos. A maioria dos colaboradores relatou insatisfação quanto às infra-estruturas e recursos de apoio. Fortin ao destacar a relevância do estudo de caso como espaço de análise aprofundada, ajuda a compreender que no ISPSN esta limitação estrutural não é apenas material, mas também simbólica, refletindo a forma como a instituição valoriza (ou não) o capital humano (Fortin, 2003)

No que diz respeito às relações interpessoais, observou-se um cenário mais favorável: a maioria dos participantes valorizou o espírito de equipa e a cooperação. No ISPSN, este aspecto funciona como um amortecedor, capaz de reduzir os impactos negativos das fragilidades nas condições de trabalho e na comunicação.

Por fim, a integração dos dados qualitativos e quantitativos confirma que o clima organizacional exerce influência directa sobre a produtividade. (Chiavenato, 2014) afirma que a produtividade resulta não apenas da capacidade técnica, mas sobretudo do ambiente em que os colaboradores desenvolvem as suas actividades.

Em síntese, os resultados obtidos alinham-se com a literatura ao confirmar que a comunicação deficiente, a liderança pouco participativa, a ausência de reconhecimento formal e as condições de trabalho insatisfatórias são factores que reduzem a motivação e a produtividade. Ao mesmo tempo, o estudo evidencia que as relações interpessoais positivas assumem um papel central na manutenção de um clima organizacional moderadamente favorável, funcionando como uma dimensão protectora da coesão institucional. Assim, a melhoria do clima organizacional no ISPSN depende da implementação de políticas de comunicação mais transparentes, do fortalecimento de práticas de valorização dos colaboradores e do investimento em infra-estruturas

adequadas, factores que poderão repercutir-se na produtividade e na qualidade dos serviços oferecidos pela instituição. Em síntese, os dados indicam que a melhoria do clima organizacional no ISPSN passa pela implementação de políticas de comunicação mais transparentes, pela valorização do capital humano e pelo investimento em melhores condições de trabalho. Estas medidas poderão reforçar a produtividade dos colaboradores e, por consequência, a qualidade do ensino e dos serviços prestados pela instituição.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

### **6.1 CONCLUSÕES**

A presente investigação permitiu compreender, de forma aprofundada, a relação entre o clima organizacional e a produtividade no Instituto Superior Politécnico Sol Nascente (ISPSN). A partir da integração de dados qualitativos e quantitativos, concluiu-se que o clima organizacional da instituição pode ser considerado moderadamente positivo, revelando dimensões de coesão, mas também fragilidades que comprometem a motivação e o desempenho dos colaboradores.

Entre os pontos fortes, destaca-se o bom relacionamento interpessoal, marcado pelo espírito de equipa e pela cooperação, referido por 71% dos inquiridos como um aspecto que contribui para a coesão interna e funciona como um amortecedor das dificuldades estruturais e organizacionais.

Contudo, a investigação evidenciou fragilidades relacionadas com a insuficiência da comunicação interna, a ausência de mecanismos consistentes de reconhecimento e valorização do desempenho, as limitações nas condições de trabalho e a percepção de um estilo de liderança centralizador e pouco dialogante. Estas questões, segundo os participantes, afectam a motivação e reduzem o compromisso institucional, influenciando directamente a produtividade.

De facto, 65% dos colaboradores afirmaram que um ambiente mais colaborativo e motivador aumentaria de forma significativa o seu desempenho. Estes achados confirmam o que a literatura especializada vem demonstrando (Chiavenato, 2014; Robbins, 2005; Gil, 2008; Lourenço, 2018), ao reconhecer a comunicação transparente, a valorização do capital humano, as condições de trabalho adequadas e a liderança participativa como pilares centrais para um clima organizacional saudável.

Em síntese, os dados obtidos sugerem que a melhoria do clima organizacional no ISPSN depende da implementação de políticas mais claras de comunicação, do

fortalecimento dos mecanismos de reconhecimento, do investimento em infra-estruturas e recursos materiais e da adopção de estilos de liderança mais próximos e participativos. A consolidação destas medidas poderá contribuir para elevar a produtividade dos colaboradores e, por consequência, a qualidade dos serviços prestados e da formação oferecida pela instituição

## **6.2 RECOMENDAÇÕES**

Com base nas conclusões alcançadas, entendemos que o Instituto Superior Politécnico Sol Nascente (ISPSN) necessita de adoptar medidas estratégicas para fortalecer o seu clima organizacional e, conseqüentemente, potenciar a produtividade dos seus colaboradores. Um primeiro passo passa pelo reforço da comunicação interna, por meio da criação de canais formais, como newsletters, intranet ou murais informativos, bem como da realização de reuniões periódicas entre departamentos para assegurar uma partilha eficaz da informação estratégica.

Outro aspecto essencial prende-se com a implementação de políticas consistentes de reconhecimento e valorização, capazes de estimular a motivação e o compromisso dos colaboradores. Para tal, recomenda-se a instituição de prémios de desempenho, menções públicas e programas de desenvolvimento de carreira que valorizem tanto o mérito individual como o colectivo.

A melhoria das condições de trabalho constitui igualmente uma prioridade. É necessário investir na requalificação das infra-estruturas físicas, em particular nos laboratórios e gabinetes administrativos, e reforçar a disponibilização de equipamentos tecnológicos e materiais pedagógicos que facilitem o desempenho das funções académicas e administrativas.

Releva ainda destacar a importância de promover uma liderança participativa e próxima, que se traduza na capacitação das chefias intermédias em competências de gestão e liderança democrática, ao mesmo tempo que se cria espaço para a participação efectiva dos colaboradores no processo de tomada de decisão.

Por fim, sugere-se a monitorização contínua do clima organizacional, mediante a aplicação de diagnósticos periódicos, como inquéritos anuais, capazes de identificar avanços e necessidades de ajuste. Os resultados obtidos devem ser incorporados nos planos estratégicos institucionais, assegurando que a gestão de pessoas se mantenha alinhada com os objectivos da instituição e com as expectativas da comunidade académica.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos, nas organizações*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Fernandes, D. S. (2022). *A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA PRODUTIVIDADE DAS ORGANIZAÇÕES*. São Paulo: Centro Universitário Alfredo Nasser.
- Fortin, M. F. (2003). *O processo de investigação: Da concepção à realização*. Loures: Lusociência.
- Kassoma, J. (2019). *Gestão e Qualidade no Ensino Superior em Angola*. Luanda: Mulemba.
- Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- Lourenço, A. M. (2018). *Gestão de Recursos Humanos em Angola: Desafios e Perspectivas*. Luanda: Mayamba Editora.
- Pina e Cunha, M. R. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: RH Editora.
- Rego, A. (2010). *Climas Éticos e Qualidade de Vida nas Organizações*. Lisboa: RH.

## ANEXOS

# A Influência do Clima Organizacional na Produtividade dos Colaboradores do ISPSN

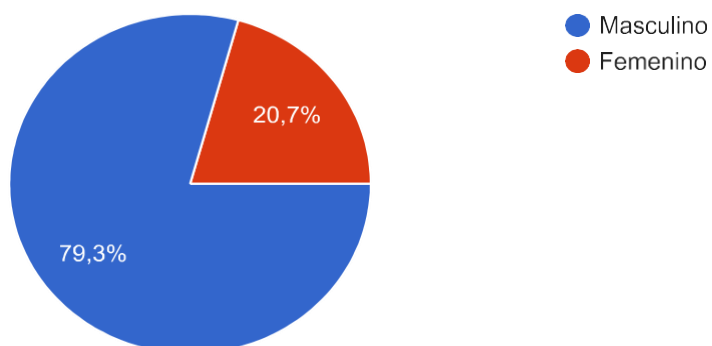
29 respostas

[Publicar análise](#)

## Sexo

29 respostas

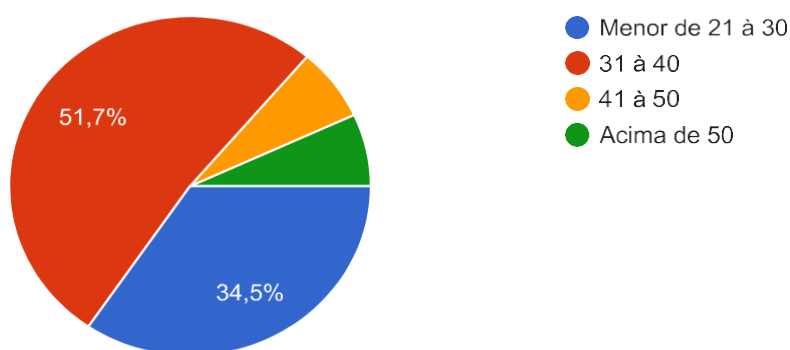
 Copiar



## Idade

29 respostas

 Copiar

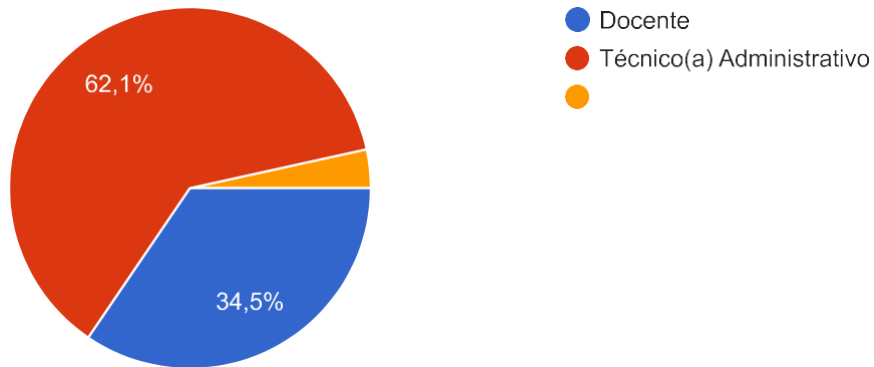


Por favor, responda às questões abaixo, assinalando com um X apenas a opção que considerar correta.

### 1. QUAL É A SUA FUNÇÃO NA INSTITUIÇÃO?

 Copiar

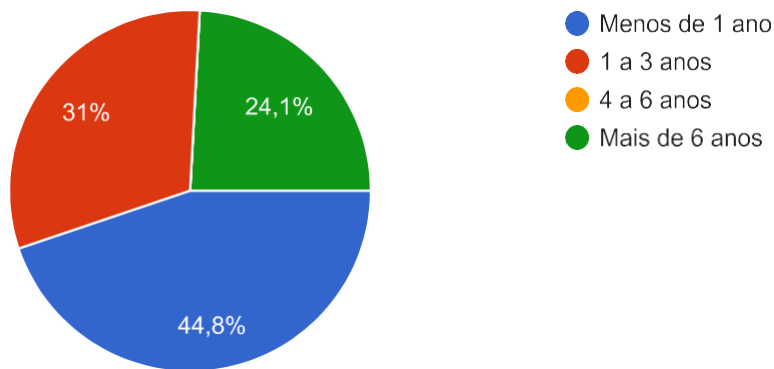
29 respostas



### 2. HÁ QUANTO TEMPO TRABALHA NO ISPSN?

 Copiar

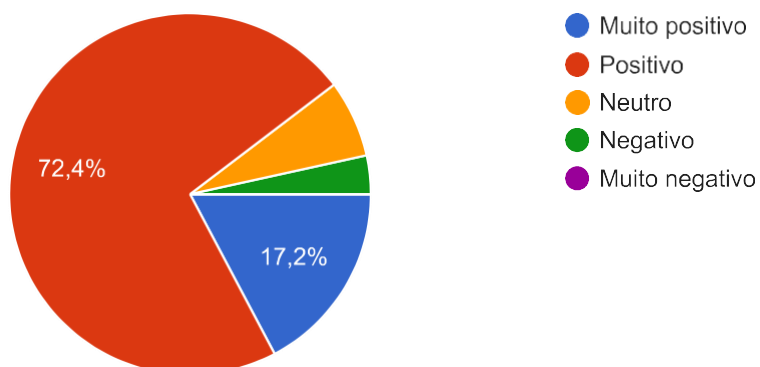
29 respostas



### 3. COMO VOCÊ DESCREVERIA O AMBIENTE DE TRABALHO NO ISPSN?

 Copiar

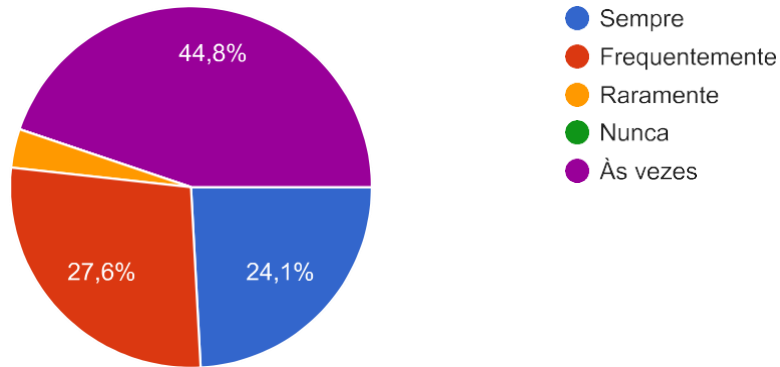
29 respostas



#### 4. VOCÊ SENTE QUE HÁ UM BOM RELACIONAMENTO ENTRE COLEGAS DE TRABALHO?

 Copiar

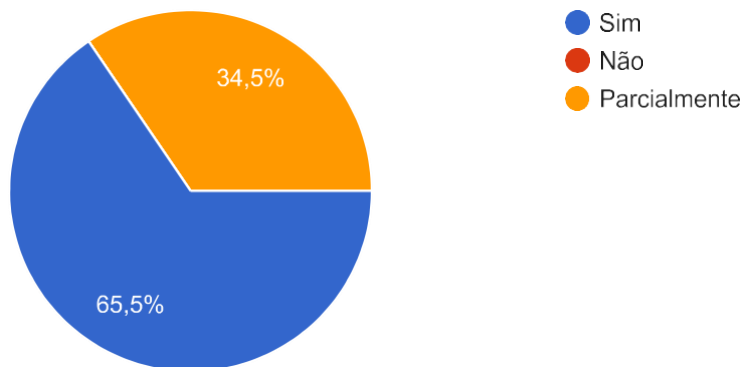
29 respostas



#### 5. A COMUNICAÇÃO INTERNA ENTRE OS DEPARTAMENTOS É EFICAZ?

 Copiar

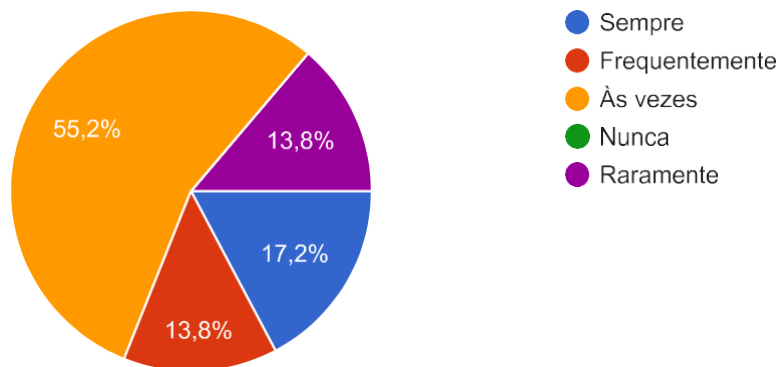
29 respostas



#### 6. SENTE QUE A SUA OPINIÃO É OUVIDA E VALORIZADA NA INSTITUIÇÃO?

 Copiar

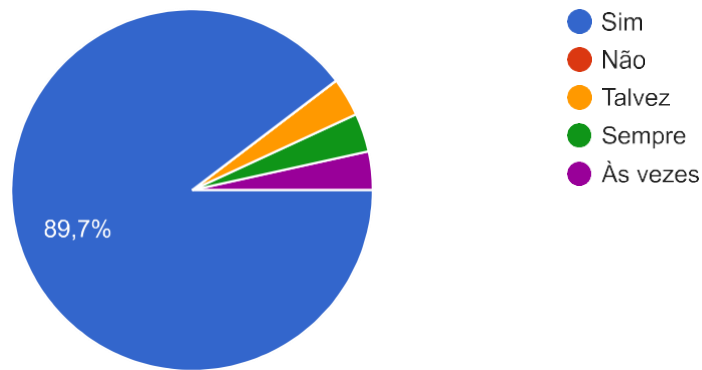
29 respostas



### 10. O FACTOR CLIMA ORGANIZACIONAL POSITIVO INFLUENCIA NA MOTIVAÇÃO NO ISPSN?

 Copiar

29 respostas



### 11. O ISPSN OFERECE OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL?

 Copiar

29 respostas

