



Clima organizacional como factor de motivação profissional: Um Estudo realizado em uma Instituição do Ensino Superior Público na província de Malanje-Angola¹

 António Francisco Afonso de Freitas²

 Vânia Filipe³

 Fernandes Manuel⁴

Recebido: 23.09.2025
Aceito: 10.12.2025
Publicado: 19.01.2026

Resumo: esta reflexão é orientada pela Psicologia do Trabalho e das Organizações e busca analisar como o clima organizacional influencia a motivação profissional em uma instituição pública de ensino superior em Angola propriamente na província de Malanje em 2024. A questão central da pesquisa foi: quais factores do clima organizacional contribuem para a motivação ou desmotivação dos profissionais? O estudo objectivou compreender os factores que afectam a motivação dos colaboradores na instituição. Para isso, apoiou-se nas teorias das relações humanas, das hierarquias das necessidades, dos factores higiénicos e motivacionais, e da teoria de campos. A pesquisa é aplicada, exploratória e de abordagem quantitativa. A população foi composta por 59 membros, sendo seleccionada uma amostra de 52 pessoas por amostragem aleatória simples. Os dados foram colectados por meio de observação e inquérito por questionário, sendo analisados estatisticamente e tematicamente. Os resultados indicaram que os factores desmotivantes estão relacionados à falta de actualização de categoria e conflitos interpessoais, enquanto os motivadores são associados à relação institucional não burocrática e a satisfação laboral. A maioria dos participantes (75%) indicou que o impacto do clima organizacional na motivação é negativo, enquanto 25% apontaram que o tipo de clima existente impacta positivamente. Este estudo contribui para o entendimento das dinâmicas motivacionais no contexto organizacional, oferecendo suporte científico para a Psicologia do Trabalho e das Organizações.

Palavras-chave: Clima organizacional; Motivação profissional; Teorias motivacionais.

Organizational Climate as a Factor in Professional Motivation: A Study Conducted in a Public Higher Education Institution in the Province of Malanje, Angola

Abstract: This reflection, guided by the Psychology of Work and Organizations, seeks to analyze how organizational climate influences professional motivation in a public higher education institution in Angola, specifically in the province of Malanje, in 2024. The central research question was: what factors of the organizational climate contribute to the motivation or demotivation of professionals? The study aimed to understand the factors that affect the motivation of employees in the institution. To this end, it relied on the theories of human relations, hierarchy of needs, hygiene and motivational factors, and field theory. The research is applied, exploratory, and quantitative in approach. The population consisted of 59 members, with a sample of 52 people selected by simple random sampling. Data were collected through observation and questionnaire surveys, and analyzed statistically and thematically. The results indicated that demotivating factors are related to a lack of job updates and interpersonal conflicts, while motivating factors are associated with a non-bureaucratic institutional relationship and job satisfaction. The majority of participants (75%) indicated that the impact of organizational climate on motivation is negative, while 25% pointed out that the type of climate that exists has a positive impact. This study contributes to the understanding of motivational dynamics in the organizational context, offering scientific support for Work and Organizational Psychology.

Keywords: Organizational climate; Professional motivation; Motivational theories

Clima Organizacional como Factor de Motivación Profesional: Un Estudio Realizado en una Institución Pública de Educación Superior en la Provincia de Malanje, Angola

Resumen: Esta reflexión, guiada por la Psicología del Trabajo y las Organizaciones, busca analizar cómo el clima organizacional influye en la motivación profesional en una institución pública de educación superior en Angola, específicamente en la provincia de Malanje, en 2024. La pregunta central de la investigación fue: ¿qué factores del clima organizacional contribuyen a la motivación o desmotivación de los profesionales? El estudio buscó comprender los factores que afectan la motivación de los empleados en la institución. Para ello, se basó en las teorías de las relaciones humanas, la jerarquía de necesidades, los factores de higiene y motivación, y la teoría de campo. La investigación es aplicada, exploratoria y de enfoque cuantitativo. La población estuvo compuesta por 59 miembros, con una muestra de 52 personas seleccionadas mediante muestreo aleatorio simple. Los datos se recopilieron mediante observación y encuestas, y se analizaron estadística y temáticamente. Los resultados indicaron que los factores desmotivadores se relacionan con la falta de actualización laboral y los conflictos interpersonales, mientras que los factores motivadores se asocian con una relación institucional no burocrática y la satisfacción laboral. La mayoría de los participantes (75%) indicó que el impacto del clima organizacional en la motivación es negativo, mientras que el 25% señaló que el tipo de clima existente tiene un impacto positivo. Este estudio contribuye a la comprensión de la dinámica motivacional en el contexto organizacional, ofreciendo respaldo científico a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.

Palabras clave: Clima organizacional; Motivación profesional; Teorías motivacionales.

¹ DOI: <https://dx.doi.org/10.4314/academicus.v4i1.9>

² Docente no Instituto Politécnico da Universidade Rainha Njinga A Mbande. / E-mail: antoniodefreitas2011@gmail.com

³ Docente e Investigadora da Universidade Católica de Angola-UCAN. / E-mail: vaniafilipepsy@gmail.com

⁴ Psicólogo Clínico e Forense; Professor Auxiliar na Universidade de Jean Piaget; Formador no Instituto Nacional de Estudos Judiciários. / E-mail: fepema@gmail.com

Introdução

O trabalho é uma actividade inerente ao ser humano, pois é através dele que homens e mulheres conseguem satisfazer as suas necessidades básicas e participar activamente na transformação social e económica. O trabalho colectivo se fortaleceu com a Revolução Industrial, levando à criação de organizações formais. Desde então, as organizações evoluíram ao longo de três eras principais: a industrialização clássica, a industrialização neoclássica e a era da informação, cada uma com especificidades e dinâmicas próprias.

As organizações, ao serem estabelecidas para fornecer produtos e serviços nas dimensões económica, social, educativa e cultural, também têm a responsabilidade de proporcionar um clima organizacional favorável aos colaboradores, de modo a que estes possam realizar as suas tarefas com dedicação e alcançar, assim, os objectivos gerais da organização. No contexto organizacional, é crucial que o ambiente seja saudável para que a motivação profissional possa florescer.

O clima organizacional pode ter efeitos positivos e negativos, dependendo das interacções entre colaboradores e lideranças. O ambiente laboral é composto por indivíduos psicologicamente únicos, cujas personalidades, convicções e hábitos variam consideravelmente. Essa diversidade pode tanto contribuir para um clima saudável como para um ambiente organizacional disfuncional.

O clima organizacional tem uma influência significativa na motivação dos colaboradores. A temática do comportamento organizacional, com enfoque nas relações saudáveis dentro das instituições, não é nova e está presente no cotidiano de qualquer empresa. A instituição seleccionada para este estudo não foge a essa realidade, especialmente devido a conflitos internos entre a chefia (supra-estrutura) e os colaboradores, docentes e o pessoal não docente (infra-estrutura).

Esses conflitos laborais evidenciam possíveis problemas de clima organizacional, frequentemente agravados por factores como falta de comunicação clara e diálogo constante, ausência de reuniões frequentes para deliberar assuntos pertinentes, e desigualdades relacionadas aos cargos, títulos académicos e funções. A situação se agrava ainda mais com o não cumprimento dos prazos para o pagamento de salários, a escassez de recursos materiais necessários ao cumprimento das tarefas, e a falta de compromisso de alguns profissionais em suas actividades, o que compromete o alcance dos objectivos organizacionais. Além disso, observa-se a formação de grupos informais, especulação de informações, choques de ideias e, em casos extremos, manifestações de hostilidade nas interacções entre os profissionais. Tais elementos indicam um ambiente que, em vez de ser colaborativo e motivador, pode se tornar tóxico e desmotivador para o desempenho individual e colectivo.

Diante do contexto observado, surgiram as seguintes indagações: quais são os factores relacionados ao clima organizacional que contribuem para a motivação ou desmotivação dos profissionais? Como esses elementos impactam directamente o desempenho e o comprometimento dos colaboradores no ambiente da instituição em estudo?

Com base na análise das questões de partida expostas, definiu-se os seguintes objectivos para orientar a investigação: Compreender os factores ligados ao clima organizacional que influenciam a motivação ou desmotivação dos profissionais na instituição de Ensino Superior público. Para alcançar o objectivo geral, estabeleceram-se os seguintes objectivos específicos: Definir as bases teóricas que sustentam a importância do clima organizacional como um indicador confiável da motivação profissional; Identificar o estado actual do clima organizacional e os factores que promovem ou inibem a motivação dos profissionais; Analisar o impacto do tipo de clima organizacional vigente e sua interferência na motivação dos colaboradores; Sugerir um plano de acção para fortalecer a motivação dos profissionais e garantir um ambiente organizacional saudável e produtivo.

Concepções teóricas

Quando se investiga conceitos como clima organizacional e motivação profissional, devesse apegar a teorias que tratam de estudar o ser humano dentro das organizações. Estas teorias podem estar aliadas a Psicologia ou a Administração, umas até mais específicas ligadas a Sociologia. As teorias da administração estão ligadas ao conjunto de conhecimentos produzidos através da praxe das organizações, já as teorias psicológicas defendem que o ser humano pode ser objectivamente estudado por meio de observações de suas acções. Através destas teorias e respeitando o princípio de especialidade das ciências, mas sem desvirtuar-se da interdisciplinaridade enquanto atitude metodológica procuraremos explicar e interpreta os problemas ligados ao comportamento humano nas organizações (Bardin, 2006).

De forma axiomática abordaremos sobre a Teorias das relações humanas. A partir da teoria das relações humanas, todo o acervo de teorias psicológicas a respeito do clima organizacional e da motivação humana passou a ser aplicado dentro das organizações, visto que o comportamento humano é motivado (Chimpolo, 2016). Incorporando assim a Teoria das Hierarquias das Necessidades Humanas, a teoria dos factores higiénicos e factores motivacionais e a Teoria de campos.

Do ponto de vista prático, estas teorias ajudarão a compreender cientificamente o processo de motivação humana, especificamente no contexto de profissionais inseridos em organizações. Além disso, permitirão entender como essas teorias podem ser aplicadas para que as lideranças mantenham um clima organizacional saudável. Como afirmam Chiavenato (2014) e Robbins e Judge (2017), a motivação é um factor chave para o desempenho organizacional, sendo essencial para garantir que os colaboradores se sintam engajados e satisfeitos com seu trabalho. Essas teorias ajudam a oferecer um arcabouço teórico robusto para a gestão eficaz de pessoas, destacando-se na busca pela maximização do potencial humano nas organizações.

As teorias escolhidas para embasar esta pesquisa – Teorias das Relações Humanas, Teoria de Campo, Teoria das Hierarquias das Necessidades Humanas e Teoria dos Factores Higiénicos e Motivacionais – fornecem as bases científicas necessárias para a gestão de recursos humanos. Segundo Maslow (1943), as necessidades humanas devem ser atendidas em uma ordem hierárquica, sendo que a satisfação das necessidades básicas e de segurança prepara o indivíduo para atender às necessidades de auto-estima e auto-realização. Herzberg (1959), por sua vez, distingue os factores motivacionais (como o reconhecimento e a realização no trabalho) dos factores higiénicos (como as condições de trabalho e segurança), enfatizando que ambos são essenciais para o bem-estar e produtividade do trabalhador. A aplicação prática desses conceitos pode ajudar os líderes a criarem ambientes que favoreçam a motivação e, conseqüentemente, a produtividade.

No que diz respeito à motivação aplicada no contexto organizacional, ela é crucial para criar qualidade no serviço prestado. Segundo Robbins e Judge (2017), uma motivação eficaz não só melhora a imagem da organização aos olhos dos colaboradores, mas também àqueles que interagem com a organização externamente. Para as teorias mencionadas, a motivação é vital para o sucesso organizacional, pois representa o esforço que leva os indivíduos a realizar suas tarefas com dedicação e empenho. Assim, ao adoptar essas abordagens teóricas, os líderes podem motivar seus colaboradores tanto de maneira extrínseca, através de condições de trabalho favoráveis, salários adequados e boas relações interpessoais, quanto intrinsecamente, por meio do reconhecimento, da auto-realização e do crescimento pessoal. Quando os líderes aplicam essas estratégias de forma eficaz, todos ganham: a organização prospera, o ambiente de trabalho se torna mais agradável e a motivação é transformada em atitudes proactivas e sucesso organizacional.

Metodologia

Através de procedimentos sistemáticos ligados à pesquisa científica, é possível

compreender, resolver e minimizar situações problemáticas relacionadas ao ser humano e ao seu meio envolvente. Nesse contexto, pesquisar significa descobrir novos saberes científicos que possibilitam o desenvolvimento da ciência, mas também resolver dificuldades que não podem ser solucionadas automaticamente, sendo necessárias a investigação conceitual ou empírica, com base em fontes de informação. Quanto à natureza, a nossa pesquisa é aplicada; quanto ao objetivo, é exploratória; e quanto à forma de abordagem, é quantitativa. A pesquisa pode ser dividida em exploratória, descritiva, explicativa e prescritiva.

Nesse sentido, Freitas (2024, p. 205) afirma que a pesquisa exploratória “é o primeiro passo do trabalho científico e tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, envolvendo levantamento bibliográfico, encontros com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão”. Optou-se pela abordagem quantitativa, que considera que tudo pode ser quantificável, ou seja, traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las.

De acordo com Simões (2023), a população é o número total de casos em um estudo, enquanto a amostra é uma parte extraída da população por meio de técnicas adequadas. Para este estudo, a população definida é finita e composta por 59 elementos, dos quais 52 foram seleccionados como amostra. A selecção da amostra foi realizada por meio da técnica de amostragem probabilística do tipo aleatória simples, também conhecida como amostragem por sorteio ou "rifa". Para este estudo, utilizou-se o software 'Sample Size Calculator, que gerou os seguintes resultados: uma amostra de 52 elementos, composta por todos os professores efectivos da instituição em questão; nível de confiança de 95% (com um escore Z de 1,96); e margem de erro de 5%, definindo assim a diferença permitida entre a média da amostra e a média da população.

A recolha dos dados empíricos foi realizada através da combinação de duas técnicas: observação e inquérito por questionário. O questionário, com 25 questões, foi aplicado aos 52 professores efectivos da instituição, tendo-se obtido um alfa de Cronbach de 0,714 (calculado através do SPSS), o que é considerado um valor razoável, de acordo com Simões (2023, p. 126), especialmente em comparação ao valor de referência de 0,7 a 0,8. O alfa de Cronbach mede a confiabilidade do instrumento, com valores que variam entre 0 e 1. Quanto mais próximo de 1, maior o grau de confiabilidade. Como técnica e procedimento de tratamento de dados, tendo em conta os tipos de perguntas existentes no material colhido (questionário), usou-se a análise do conteúdo, e como instrumentos, a análise estatística e temática. De realçar que, para a análise de dados quantitativos e qualitativos, recorremos a softwares como: Word, Excel, SPSS, IRMUTEQ (aplicativo que permitiu proporcionar a nuvem de palavras e similitude) e o NVivo 12, gerando assim dados detalhados.

Do ponto de vista ético, seguiu-se rigorosamente as orientações da investigação científica. As informações prestadas pelos participantes foram utilizadas exclusivamente para alcançar os objectivos traçados. A garantia do anonimato foi assegurada, uma vez que os nomes dos participantes não foram revelados. Os participantes não tiveram qualquer gasto financeiro por participarem da pesquisa (possivelmente, os três participantes que estavam fora do país, ao responderem o questionário online, gastaram dados de internet).

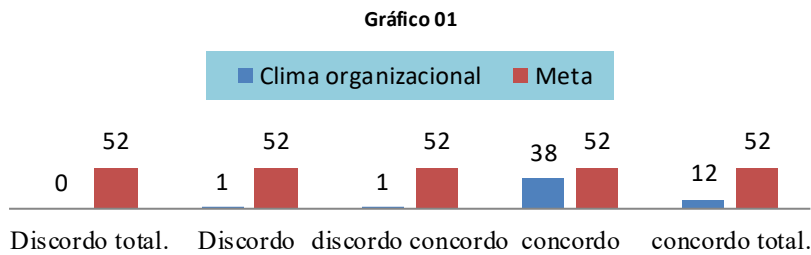
Resultados

Como já mencionado, o estudo envolveu 52 profissionais da instituição em questão. Para compreender melhor o perfil sociodemográfico dos participantes, analisaram-se variáveis como o género, a faixa etária, o tempo de serviço, o nível académico, a confirmação da relação jurídica com a instituição e, por fim, a função desempenhada por cada profissional dentro da organização.

Quanto à função exercida pelos participantes, devemos referir que todos eles são

profissionais efectivos da instituição em referência e desempenham várias funções a nível da hierarquia organizacional. Para além de todos serem professores, desempenham também outras funções, como: responsável pelo departamento de ensino e investigação, presidente da assembleia geral, responsável pelo departamento de ciências sociais e humanas, coordenador do curso de enfermagem, regente do curso de psicologia clínica, presidente do conselho geral, chefe de secção de recursos humanos, chefe de secção de inovação e empreendedorismo, coordenador do período pós-laboral, chefe de secção de orçamento e património, entre outras funções.

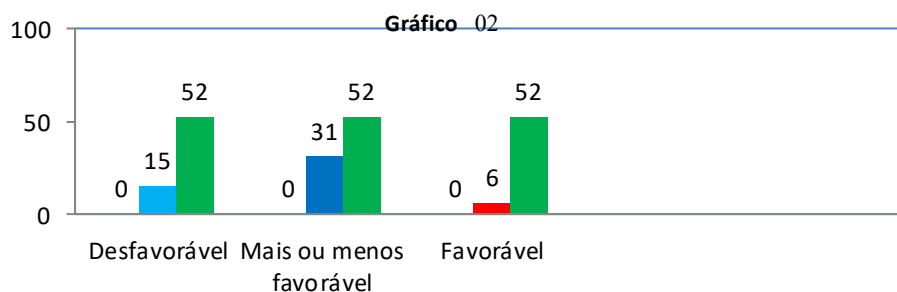
Apresentação análise e interpretação da sessão do clima organizacional



Fonte: Elaboração Própria, 2024

Entendemos o conceito de clima organizacional como o resultado dos sentimentos (individuais ou colectivos) que os profissionais partilham a respeito da organização e que o estado dela (do clima organizacional) afectará de maneira positiva ou negativa a satisfação e a motivação para a realização do trabalho. Para esta questão, os participantes à pesquisa, segundo o gráfico apresentado acima, responderam o seguinte: 1,9% discorda com o conceito, 1,9% é neutro, 73,1% concordam, e 23,1% concordam totalmente com o conceito de clima organizacional apresentado pelos pesquisadores.

O conceito de clima organizacional pode ser bastante polissémico, mas no seu interior ou na sua definição existirão alguns termos-chave que não fugirão ao conceito apresentado pelos pesquisadores, e isso pode-se verificar nas respostas dos participantes (38 concordam e 12 concordam totalmente). Se nos apegarmos às teorias de suporte da pesquisa (teoria das relações humanas e teoria de campo), bem como em alguns autores referenciados inicialmente, notaremos que clima organizacional é entendido como resultante dos variados sentimentos partilhados entre os profissionais. A este conjunto de sentimentos, infere-se que o comportamento humano é derivado da totalidade de factos coexistentes em seu ambiente, que em uma instituição equivale ao clima organizacional, que nada mais é do que o indicador do nível de satisfação ou insatisfação dos profissionais. Portanto, o conceito apresentado é válido.



Fonte: Elaboração Própria, 2024

Existem na literatura científica várias métricas para avaliar o tipo de clima organizacional de uma instituição. Dentre elas, nos apegamos a uma que salienta que o clima organizacional pode ser de três tipos: desfavorável, mais ou menos favorável, e favorável. O gráfico em questão apresenta

os dados dos inquiridos da seguinte forma: 28,8% dos participantes definem o clima organizacional da sua instituição como desfavorável, 59,6% como mais ou menos favorável, e 11,5% como favorável.

Os dados deste gráfico respondem a uma das questões importante desta investigação: "Qual é o tipo de clima organizacional existente na instituição em referência?". Tendo em conta os dados colhidos e apresentados, podemos concluir que o tipo de clima organizacional da instituição em referência é mais ou menos favorável. Um clima caracterizado desta forma é muito perigoso, visto que os funcionários adoptam uma mentalidade de "tanto faz", uma vez que não estão motivados suficientemente para desempenharem suas tarefas com zelo. Este clima neutro parece uma mediana, mas não é, pois está mais próximo do clima desfavorável do que do favorável. Trata-se de um clima com baixas chances de retenção dos bons profissionais, clima apático, baixa produtividade e gerador de algumas doenças psicossomáticas (problemas físicos causados por sofrimento emocional).

A identificação do tipo de clima organizacional da instituição em causa pelos profissionais foi seguida de uma justificativa sobre a indicação do tipo de clima organizacional. Com base nas respostas dos participantes, foi possível realizar uma análise temática, considerando as unidades de significação atribuídas a cada tipo de clima organizacional. Dessa forma, gerou-se também uma análise de similitude, representada pela nuvem de palavras apresentada a seguir.



Fonte: Elaboração Própria, 2024.

Quadro nº 01 :Categorias/unidades de significação

Tema: Clima Org. Desfavorável		Tema: Clima Org. Mais ou menos favorável	Tema: Clima Org. Favorável
1	Má gestão dos dirigentes	1 Pouca comunicação e pouco diálogo institucional	1 Funcionamento normal da instituição
2	Criação de subgrupos (privilegiados e não privilegiados)	2 Constantes alterações e movimentações dos profissionais	2 Não há impedimento dos funcionários realizarem suas actividades
3	Falta de matérias de trabalho	3 Não conhecimento da realidade da institucional pela chefia	3 Compreensão das necessidades, preocupações dos colaboradores.
4	Inexistência de relação saudável com a chefia	4 Condições mínimas para o bem-estar dos profissionais.	
5	Cultura organizacional ruim	5 Não adequação as mudanças	
6	Insatisfação total	6 Não existência de treinamento	
7	Má comunicação institucional		
8	Ambiente de difamação, calúnia, perseguição descrença, desconfiança e intriga.		
9	Ausência de políticas motivacionais		
10	Exacerbado Atraso salarial		
11	Falta de uniformidade na conjunção inter e intra departamental		
12	Inexistência de feedback entre os docentes e a direcção		

Fonte: Elaboração Própria, 2024

Os participantes identificaram três tipos de clima organizacional existentes na instituição em referência. Dos resultados apresentados, 15 profissionais indicaram que o clima é desfavorável; 31 indicaram que é mais ou menos favorável; e 6 indicaram que é favorável. As decorrências de cada tipo de clima, apresentadas no quadro, acrescentam algumas unidades que não constam na literatura a exemplo, apresentada pela autora (Costa, 2012), quando salienta as características de cada tipo de clima organizacional. Com isso, queremos dizer que, além das características existentes na literatura para cada tipo de clima organizacional, esta investigação conseguiu acrescentar novas características.

Por exemplo, o exacerbado atraso salarial é uma característica do clima organizacional desfavorável, sendo um facto constante na instituição em referência. De acordo com os relatos, os profissionais contratados para trabalhar nos períodos pós-laboral têm seus ordenados mensais pagos com atraso, variando de 3 a 6 meses após o prazo legal. A criação de subgrupos dentro do grupo também é uma característica mencionada pelos participantes, ou seja, na instituição existem profissionais privilegiados e não privilegiados.

Além disso, as constantes alterações e movimentações de profissionais de área para área fazem parte de uma das características do clima organizacional mais ou menos favorável. Essa realidade recorrente causa dificuldades, pois muitas vezes as tarefas não são concluídas e os substitutos não conhecem a realidade do departamento.

Apresentação análise e interpretação da sessão motivação profissional

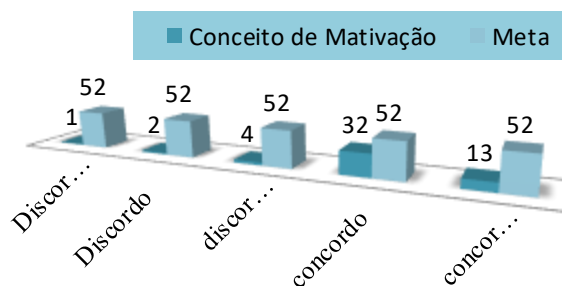


Gráfico 03

Fonte: Elaboração Própria, 2024.

O conceito de motivação é polissêmico, mas entendemos a motivação corporativa como sendo uma disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas preconizadas, tanto do ponto de vista individual quanto corporativo, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade.

De acordo com os dados obtidos, 1,9% discordam totalmente, 3,8% discordam, 7,7% são neutros, 61,5% concordam e 25,0% concordam totalmente com o conceito apresentado.

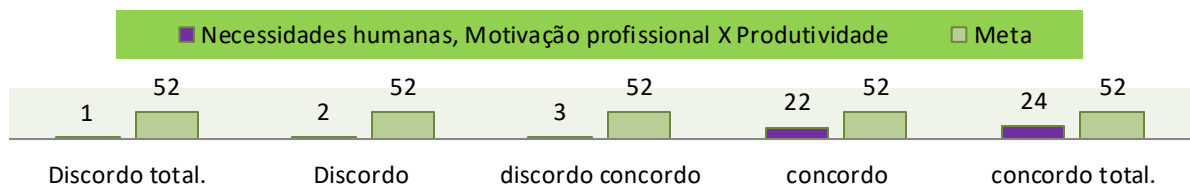
Os dados colhidos mostram que a maioria dos participantes concorda com o conceito apresentado, e esse conceito está alinhado com as ideias apresentadas pelos teóricos da teoria motivacional. Ao analisar o conceito de motivação à luz da teoria de Abraham Maslow e da teoria de Frederick Herzberg, percebe-se que ambos os psicólogos identificam factores que estimulam várias necessidades.

Maslow classifica as necessidades em uma hierarquia, enquanto Herzberg distingue dois tipos de factores: factores de manutenção (ou higiênicos) e factores motivadores (ou motivacionais). Os factores de manutenção estão relacionados às necessidades fisiológicas (como salários e condições de trabalho), necessidades de segurança (como protecção, saúde, ordem e regras bem definidas) e necessidades sociais (como interacção e relações interpessoais saudáveis). Esses

factores são de responsabilidade da organização e são percebidos pelos trabalhadores como retribuições pelo seu trabalho, sendo, portanto, factores extrínsecos.

Já os factores motivadores estão relacionados a necessidades de auto-estima (como ganhar status, progresso e reconhecimento) e necessidades de auto-realização (como pensar fora da caixa, realização e crescimento na hierarquia). Esses factores são controlados pelo próprio profissional e, por isso, são considerados factores intrínsecos.

Gráfico nº04



Fonte: Elaboração Própria, 2024

Muitos teóricos detalham as necessidades humanas no exercício de uma profissão, e uma vez que essas necessidades sejam supridas, a produtividade do trabalhador e, conseqüentemente, da empresa tende a se amplificar. A questão em discussão busca verificar se essa ideia é corroborada pelos participantes. A partir das respostas obtidas, observamos o seguinte: 1,9% discordam totalmente, 3,8% discordam, 5,8% são neutros, 42,3% concordam e 46,2% concordam totalmente.

Já mencionamos anteriormente que suprir as necessidades humanas não é uma tarefa simples, e isso também se aplica ao ambiente profissional. No entanto, é importante que haja esforço e acção para atender a essas necessidades no ambiente corporativo, pois isso será fundamental para a produtividade ou improdutividade. Um clima organizacional onde os factores de manutenção (ou higiénicos) e os factores motivadores são atendidos ou, ao menos, parcialmente satisfeitos, tende a gerar resultados positivos para toda a organização.

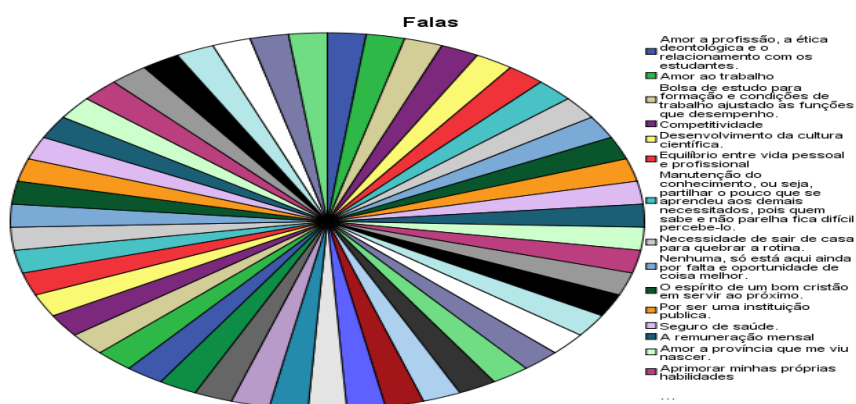
Alguns teóricos das teorias motivacionais, como Costa (2012) e Soares (2015), oferecem uma série de recomendações que podem contribuir para uma maior produtividade organizacional. Essas recomendações incluem a valorização dos profissionais, o reconhecimento de iniciativas e criatividade, a delegação de funções e autoridade, além da realização de avaliações periódicas e honestas. Produtividade, neste contexto, refere-se tanto à produção de bens e serviços quanto à eficiência com que esses bens são produzidos. Surge, então, uma questão: de que tipo de produtividade estamos falando?

Para responder a essa pergunta, é preciso adoptar uma abordagem multidisciplinar. Apoiando-se nas ideias de Freitas e Golambole (2024), sociólogos da educação, entende-se que a sociedade moderna, marcada pelo capitalismo, coloca a ciência em destaque, afirmando que a vida moderna só pode ser compreendida por meio de métodos científicos. Conseqüentemente, a transmissão do conhecimento também precisa ser sistematizada, algo que ocorre nas universidades, que possuem normas específicas, agentes próprios, finalidades e funções bem definidas.

Quanto às finalidades e funções das instituições de ensino, Freitas (2024, pp. 89-91), em seu livro *Introdução às Ciências Sociais*, ressalta que a finalidade produtiva de uma instituição educativa é “proporcionar ao sistema económico e demais sistemas sociais o pessoal qualificado de que necessitam (aquisição do saber, do saber fazer e das atitudes necessárias ao ingresso no mercado de trabalho)”. No momento da prática, surge a função económica da instituição escolar, que “se relaciona com a necessidade de fornecer ao sistema económico, para todos os níveis de força de trabalho, indivíduos com a quantidade e qualidade de educação adequada às circunstâncias técnicas do momento”.

Embora a educação (instrução) seja um direito universal, hoje ela também é um bem comercial. No caso das instituições de ensino superior públicas em Angola, as principais fontes de renda são os orçamentos governamentais, as mensalidades e taxas pagas por estudantes e ex-alunos (propinas, pedidos de certificados, diplomas, declarações de frequência, pagamento de taxas para defesas de trabalhos de fim de curso) e, em alguns casos, financiamentos de parceiros.

Em conclusão, muitas vezes se pensa que os profissionais inseridos nas instituições de ensino não produzem e, portanto, não devem ser comparados aos profissionais de outras instituições que produzem bens como energia, petróleo, pedras preciosas ou tributos. Contudo, são esses profissionais das instituições de ensino que formam o contingente para todos os demais sectores da vida social e económica de qualquer país.



Fonte: Elaboração Própria, 2024

A questão buscou identificar, junto aos participantes, quais factores motivacionais estão na base de sua permanência na instituição em questão. As respostas, como observamos no foram diversificadas. Após a análise, procuramos ajustá-las do ponto de vista teórico, considerando as necessidades humanas no trabalho. Assim, enquadrámos esses factores em duas categorias:

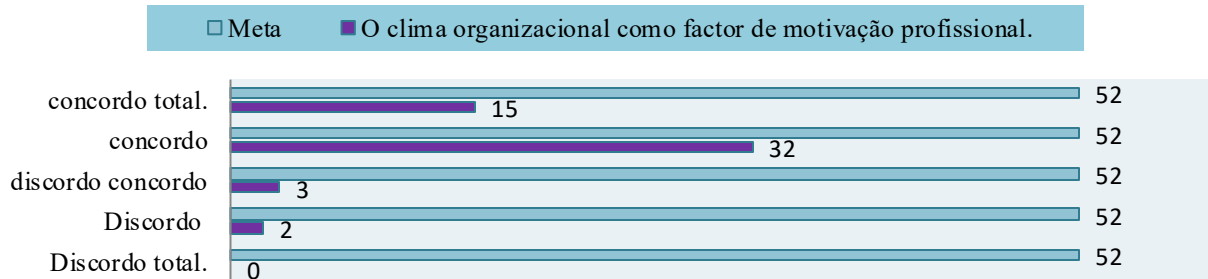
Primeiramente, os factores de manutenção ou higiénicos, onde os profissionais permanecem por motivos como: relacionamento saudável com os estudantes, bolsa de estudo, competitividade, ser funcionário público, seguro básico de saúde, remuneração mensal e condições de trabalho adequadas à função exercida.

Em seguida, os factores motivadores ou motivacionais, que estão relacionados a: vocação para o magistério, ética e deontologia profissional, desenvolvimento da cultura científica, equilíbrio entre vida profissional e familiar, manutenção do conhecimento, necessidade de sair de casa, falta de oportunidades melhores, desejo de servir ao próximo e aprimoramento de habilidades.

Alguns desses factores suscitaram preocupação. Em particular, profissionais que permanecem na organização apenas por falta de melhores oportunidades ou pela necessidade de sair de casa para quebrar a rotina indicam uma possível desmotivação. Essa situação reflecte o tipo de clima organizacional presente na instituição, sugerindo que aspectos do ambiente de trabalho podem estar contribuindo para um descompasso entre as necessidades dos profissionais e as condições oferecidas.

Apresentação análise e interpretação da sessão clima organizacional como factor de motivação profissional

A seguir, veremos a análise do clima organizacional como factor de motivação na instituição, considerando como aspectos como estrutura, reconhecimento e relacionamentos impactam a satisfação e motivação dos profissionais.



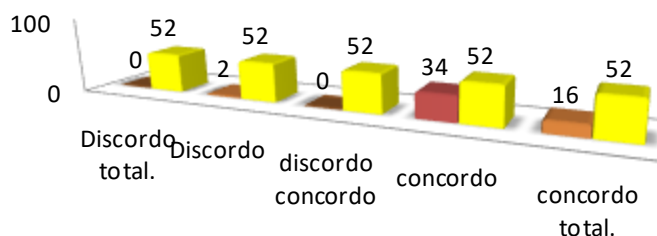
Fonte: Elaboração Própria, 2024

O clima organizacional resulta dos sentimentos que os profissionais partilham a respeito da organização, afectando de maneira positiva ou negativa sua satisfação. Surge então a questão: será que o tipo de clima organizacional (desfavorável, mais ou menos favorável, favorável) pode se tornar um factor de motivação ou desmotivação profissional?

A resposta para essa questão foi a seguinte: 3,8% discordam, 5,8% são neutros, 61,5% concordam e 28,8% concordam totalmente. Ao triangularem-se os dados colectados, as bases teóricas e nossa visão enquanto autores, concordamos que, de facto, o tipo de clima organizacional vivenciado na organização tende a ser um factor de desmotivação.

Notou-se claramente que, dos três tipos de clima organizacional, 6 profissionais indicaram que o clima é favorável, 31 o consideram mais ou menos favorável, e 15 acham que é desfavorável. Se analisarmos as maiores incidências. observamos que os dados coincidem. Aceitar que um clima organizacional é "mais ou menos favorável" não significa que as condições são medianas, mas sim que estão mais próximas de um clima desfavorável do que de um favorável. A longo prazo, essa situação provavelmente se tornará negativa.

O profissional é influenciado pelo ambiente de trabalho: em um ambiente positivo, onde seu esforço é reconhecido, seu crescimento profissional é incentivado e há recompensas adequadas, ele tenderá a se empenhar mais em seu trabalho. Do contrário, o resultado será diferente. Segundo Chimpolo (2016), o clima organizacional influencia o comportamento dos profissionais e o tipo de clima condiciona os níveis de motivação no trabalho. Logo, se o clima for bom, a influência será positiva; se for ruim, será negativa; se for razoável, a influência será mediana, mas, se permanecer assim a longo prazo, tenderá a se deteriorar.



Factores ligados ao clima organizacional que concorrem para a motivação do profissional Meta

Fonte: Elaboração Própria, 2024

Existem diversos factores relacionados ao clima organizacional que influenciam na motivação profissional, entre os quais se destacam a comunicação institucional vertical e horizontal, o estilo de liderança, as relações interpessoais, a qualidade de vida no trabalho e a produtividade. Ao consultar os participantes, obteve-se o seguinte resultado: 3,8% discordam, 66,7% concordam e 29,4% concordam totalmente. Além da produtividade, já discutida no gráfico nº 12, outros factores, como a comunicação institucional, o estilo de liderança adoptado pela chefia, as relações interpessoais e a qualidade de vida no trabalho, são componentes do clima organizacional que impactam directamente a motivação dos profissionais.

Ao observarmos, notamos que os participantes identificaram algumas características associadas ao clima organizacional existente na instituição em questão, como má comunicação institucional, criação de subgrupos, má gestão de líderes, inexistência de uma relação saudável com as chefias, ausência de feedback e desconhecimento da realidade organizacional por parte da liderança. Essas características estão intrinsecamente ligadas à comunicação institucional, ao tipo de liderança e às relações interpessoais.

Em relação à comunicação, autores como Olbrzymek (2017) sugerem que é fundamental estudar os elementos comunicacionais dentro das organizações, pois isso contribui para uma interacção mais eficaz entre os colaboradores. Dessa forma, gestores devem estar atentos e acompanhar de perto os aspectos ligados à comunicação, identificando as melhores maneiras de transmitir informações, solicitar tarefas e receber o feedback desejado.

Quanto ao estilo de liderança, é importante ressaltar que a chefia é essencial em qualquer organização. Por isso, é fundamental que o administrador ou gestor compreenda a natureza humana e saiba conduzir os colaboradores. O núcleo desse processo de interacção é formado pelo líder e seus liderados, onde um orienta e o outro segue. O tipo de liderança adoptado (autocrática, liberal, democrática) e as características pessoais do líder são determinantes, pois suas atitudes influenciam directamente o clima organizacional. Uma boa liderança ajuda a organização a prosperar e a manter a produtividade, além de promover relações de trabalho saudáveis (Marinho, 2016).

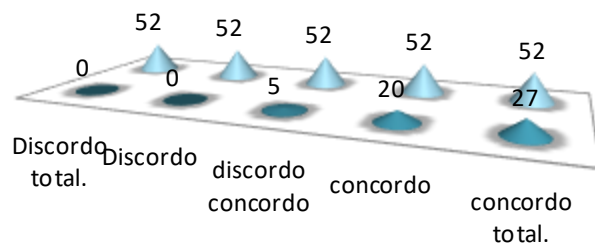
Sobre as relações interpessoais nas organizações, devemos lembrar que o ser humano é multidimensional e precisa ser compreendido em suas dimensões biológica, social, cultural e psicológica. Considerando a dimensão social, nascemos e nos desenvolvemos em um grupo e, através do processo de socialização, absorvemos as normas e valores desse grupo. Além dos grupos primários, há os grupos secundários, como o ambiente de trabalho, que também exercem forte influência. (Freitas, 2024).

Nesse sentido, o ser humano é social e precisa de interacção, incluindo a integração em um grupo de trabalho. As relações corporativas são hierárquicas, estruturadas de cima para baixo e caracterizadas por controle e comando, mas isso não impede a existência de relacionamentos saudáveis entre colaboradores de diferentes níveis hierárquicos.

No ambiente organizacional, as relações interpessoais são muito valiosas, pois, quando positivas, contribuem para um bom clima de trabalho. Essas relações devem ser baseadas no respeito à dignidade humana, na ética e na deontologia profissional, sendo o respeito mútuo e a ética valores fundamentais para um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo.

■ Necessidade de plano de acção institucional para motivação profissional

■ Meta



Fonte: Elaboração Própria, 2024

Com esta questão, pretendemos saber se toda instituição deveria ter um plano de acção sobre como motivar os profissionais e, concomitantemente, garantir um clima corporativo saudável. Nesta perspectiva, apresentamos os seguintes dados retirados dos questionários preenchidos pelos inquiridos: 9,6% são neutros, 38,5% concordam e 51,9% concordam totalmente. O gráfico é bastante expressivo quanto a esta necessidade nas organizações, logicamente, também na instituição em questão.

Para que se possa criar um plano de acção com o objetivo de melhorar ou manter a motivação dos colaboradores (internos), é necessário, primeiramente, que a empresa avalie o tipo de clima organizacional existente. Para tal avaliação, existem indicadores aos quais podemos nos apegar como métricas. Por exemplo, no caso específico de uma organização apresentar indicadores como: constante rotatividade do pessoal, faltas constantes dos trabalhadores, apatia em relação à empresa, adesão massiva às greves, intensidade dos conflitos, desperdício de materiais de trabalho, baixa produtividade, quebra do sigilo profissional, entre outros indicadores negativos, isso significa que o clima organizacional é desmotivante ou de níveis baixos de motivação. Logo, será necessário um plano interventivo para aumentar os níveis motivacionais dos profissionais.

A criação deste plano dependerá da necessidade da organização e do tipo de liderança adaptado. Portanto, apresentaremos neste trabalho científico 7 fases para a criação de um plano de acção eficiente para aumentar os níveis motivacionais dos profissionais nas organizações:

Fase 01 - Saber motivar os profissionais: significa que o líder deve ter inicialmente capacidades para motivar seus liderados. Caso contrário, as organizações têm a opção de contratar ou manter uma parceria com um especialista em Psicologia do Trabalho e das Organizações. Os especialistas da área 14 da Psicologia analisam, minimizam ou resolvem os problemas que surgem no âmbito de uma organização, seja ela educativa, escolar, industrial, militar ou de serviços diversos, de natureza pública ou privada, com o objetivo de enfrentar problemas de selecção de pessoas para funções específicas, procurando escolher a pessoa mais capaz para determinada função. Os psicólogos do trabalho e das organizações ajudam a resolver questões como motivação, criação de incentivos para maior e melhor produtividade, ajustamento das pessoas às funções e entre elas no grupo de trabalho, estudo da fadiga real resultante do trabalho realizado ou induzido por problemas pessoais e familiares, faltas, alcoolismo, estresse laboral, assédios moral e sexual, entre colegas de trabalho e até com chefias, entre outros (Pinto, 2001).

Fase 02 - Saber comunicar: significa que a liderança deve saber comunicar, adoptando uma postura de não reclamação das atitudes dos trabalhadores, mas sim de buscar soluções para os problemas identificados. Nesse cenário, a liderança deve procurar explicar quais são as vantagens para os trabalhadores e para a organização ao se alcançar os objectivos da corporação.

Fase 03 - Saber ouvir os colaboradores: significa dar voz aos colaboradores, ouvindo-os sobre as principais dificuldades enfrentadas e as estratégias para minimizar ou resolver os

problemas. Muitos autores chamam isso de modelo "porta aberta".

Fase 04 - Treinamento geral ou por equipe (saber fazer, saber ser e saber estar): significa que, por meio da aprendizagem organizacional, o trabalhador reaprende ou refresca os conhecimentos relativos à sua produtividade. Baseado principalmente na teoria socio psicopedagógica de aprendizagem, como a teoria de Senge, que foca na aprendizagem individual dentro da organização, com base na aprendizagem generativa e adaptativa, mas também em teorias motivacionais. Nesse treinamento, também se pode repassar a ideia das causas e consequências do não manter os postos de trabalho.

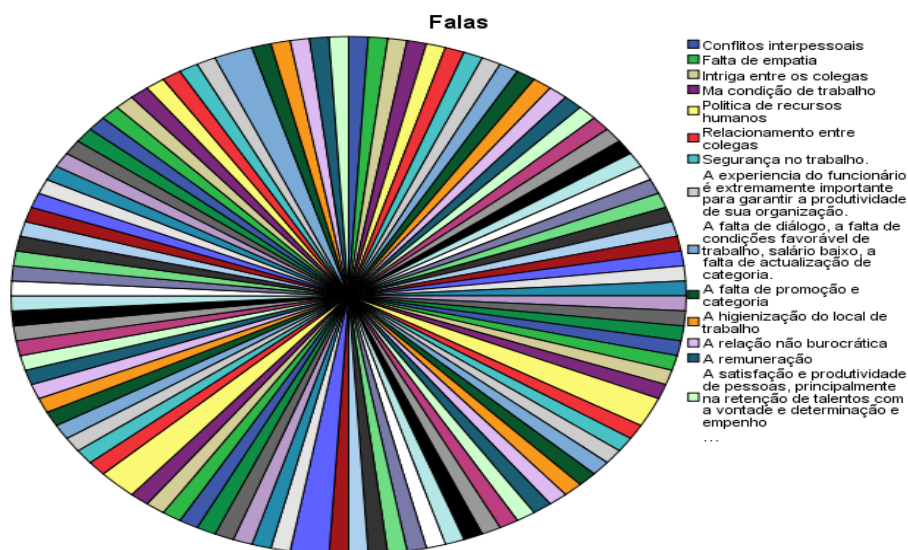
Fase 05 - Saber criar ou recriar um grupo ou equipe de acção como ferramenta de trabalho: significa delegar tarefas para a materialização das linhas de orientação derivadas do treinamento. O trabalho em equipe desse grupo criado fará com que a soma dos esforços individuais e colectivos aumente a produtividade, baseada nos níveis motivacionais dos colaboradores. Deve-se ter em conta que os elementos escolhidos sejam profissionais éticos e deontologicamente preparados.

Fase 06 - Saber fazer a análise FOFA: significa que, ao longo do processo, deve-se fiscalizar, cobrar os prazos, avaliar e exigir resultados. A análise das forças, oportunidades, fraquezas e ameaças no final da implementação do plano de acção é fundamental para motivar os profissionais, aumentar a produtividade e, conseqüentemente, garantir um clima organizacional saudável.

Fase 07 - Saber celebrar: significa que, ao alcançar os objectivos, deve-se celebrar. Isso não significa que, quando não se alcançam todos os objectivos desejados, não devemos celebrar. O alcance de certos objectivos muitas vezes depende de forças externas à organização. A celebração pode ser baseada em patrocínios positivos ou em estímulos mais gratificantes, seja para o colectivo ou de forma individual.

Portanto, este é o nosso contributo para a aplicabilidade de um plano de acção para motivação corporativa e, conseqüentemente, aumento dos níveis de produtividade, mantendo assim um clima organizacional saudável. Esperamos que sua aplicabilidade gere resultados positivos em qualquer organização que o adapte.

Gráfico 09 -factores ligados ao clima organizacional que concorrem para a motivação ou desmotivação do profissional



Fonte: Elaboração Própria, 2024

A questão é fundamental porque responde a uma das perguntas iniciais que constam na parte introdutória desta pesquisa (quais factores ligados ao clima organizacional concorrem para a motivação ou desmotivação do profissional?). Esta questão está relacionada com a informação apresentada no gráfico 07, embora haja uma ligeira diferença entre elas. Nos dados do gráfico, apresentamos a opção de resposta aos inquiridos, onde informamos que existem factores ligados ao clima organizacional que concorrem para a motivação do profissional. Dentre eles, destacam-se: a comunicação institucional vertical e horizontal; o estilo de liderança, a relação interpessoal, a qualidade de vida no trabalho e a produtividade (66,7% concordam com a afirmação, e não houve quem discordasse). Por conseguinte, a questão deste gráfico nº09 é respondida especificamente pelos investigadores, tendo em conta os seus próprios sentimentos (relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito) acerca dos factores em causa. Esta questão ainda apresenta uma outra particularidade, que está relacionada com os factores que concorrem para a desmotivação.

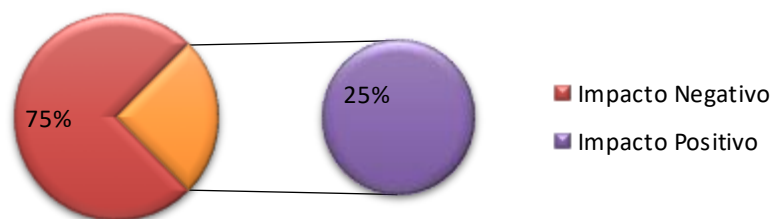
Os estratos extraídos (unidades de significação) das perguntas dissertativas dos professores efectivos da instituição em questão foram proveitosos para responder a esta questão. Destas unidades de significação extraídas, podemos identificar factores que concorrem para a desmotivação, como: má condição de trabalho, falta de segurança no trabalho, salários baixos, falta de actualização de categoria, retenção de talento (por impossibilidade de mobilidade geográfica), conflitos interpessoais; e factores de motivação, como: boa remuneração, bom relacionamento interpessoal, relação institucional não burocrática, satisfação e produtividade.

Ao nos apegar a dois factores desmotivantes ligados à condição de trabalho e à falta de segurança no trabalho, podemos ligá-los à ergonomia no trabalho. Esta é entendida como a utilização das ciências para melhorar as condições do trabalho humano, desenvolvendo regras e acções com o objetivo de promover e preservar a saúde do colaborador em seu ambiente corporativo. Favorecendo, portanto, o conhecimento das características humanas enquanto principal recurso (máquina) que realiza tarefas, e suas particularidades ligadas a: antropométricas, as relacionadas ao esforço muscular, as ligadas à influência do meio ambiente físico, as psicofisiológicas e aos ritmos circadianos. Garantindo, assim, o estado completo de bem-estar físico, mental, sociocultural e espiritual, que permite experimentar uma óptima qualidade de vida (Montmollin, 1990).

Sentir-se seguro no trabalho faz parte de uma das primeiras necessidades, e podemos verificar nas ideias de Abraham Maslow, citado por Silva (2020, p. 84), que “uma vez tendo sido satisfeitas razoavelmente as suas necessidades básicas, o trabalhador passa a se preocupar em satisfazer suas necessidades de segurança no local de trabalho”. Portanto, a falta, por exemplo, de uma sala de primeiros socorros, a falta de extintores ou um mecanismo de protecção contra incêndios, a falta de condições técnicas no meio de transporte e outros, não transmite uma sensação de segurança ao trabalhador.

A saúde de um indivíduo pode ser determinada pela própria biologia humana, pelos condicionamentos sociais, culturais, espirituais e económicos a que está exposto, até pelo seu estilo de vida, isto é, pelos hábitos de alimentação e outros comportamentos que podem ser benéficos ou prejudiciais (criando obstáculos para que outros alcancem o sucesso). Mas também pelo condicionamento físico do ambiente corporativo e as condições de trabalho que são postos à sua disposição. Atenção que existem doenças adquiridas no fórum corporativo que, infelizmente, não podemos deixar de levar para casa.

**Gráfico nº10:
Impacto do Clima Organizacional X Motivação Profissional**



Fonte: Elaboração Própria, 2024

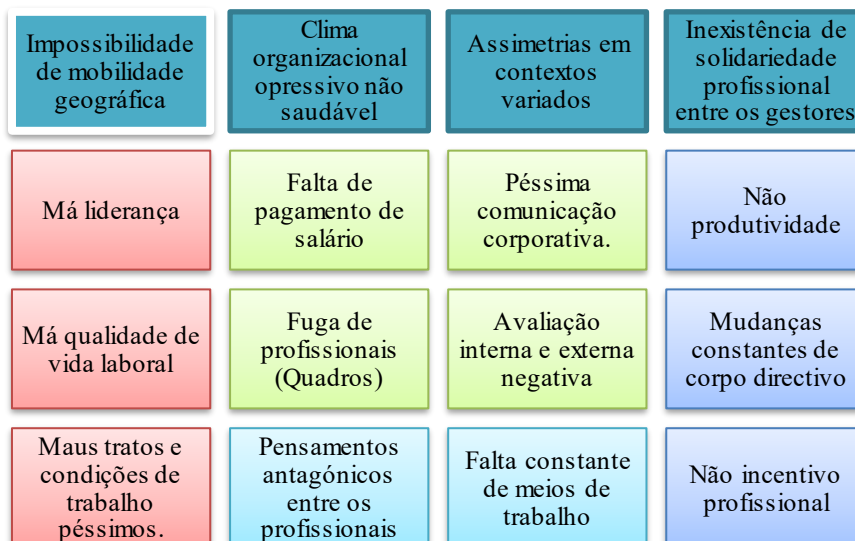
Para dar resposta a uma das principais questões da pesquisa, queríamos saber, através dos participantes, qual é o impacto que o clima organizacional de sua instituição tem na motivação do profissional. A resposta a esta questão foi que 75% dos participantes responderam que o impacto é negativo e 25% responderam que o impacto é positivo.

Os resultados ora apresentados vêm dar suporte aos dados de um dos gráficos nº02, em que se confirma o tipo de clima organizacional existente na instituição de ensino superior público. Nesse gráfico, 28,8% dos participantes definem o clima organizacional de sua instituição como desfavorável, 59,6% como mais ou menos favorável e 11,5% como favorável. Havíamos mencionado que, embora a maioria defina o clima da instituição como mais ou menos favorável, isso não significava que se tratasse de uma mediana, mas sim que estava mais inclinada para o clima desfavorável.

Em seguida, nos diagramas 1 e 2, apresentaremos os significantes atribuídos a cada impacto.



Fonte: Elaboração Própria, 2024



Fonte: Elaboração Própria, 2024

Os dados apresentados são totalmente expressivos. Portanto o impacto positivo pode provocar motivação, gerando engajamento e naturalmente produtividade, já o impacto negativo pode gerar pedidos de demissão, conflitos organizacionais, líderes e liderados desesperados, baixa qualidade de vida no trabalho, atitudes comportamentais fora dos princípios éticos universais e deontológicos, falta de produtividade e muito mais.

Portanto ao concluir este capítulo, teremos a possibilidade de comprovar se as questões formuladas inicialmente foram respondidas, se os objectivos foram alcançados e se as hipóteses foram confirmadas.

Discussão dos resultados

Os resultados obtidos demonstram que o clima organizacional na instituição de ensino superior pública da província de Malanje é percebido como mais ou menos favorável, mas com um impacto negativo na motivação dos profissionais. Esta percepção está em consonância com o que Chiavenato (2003) sugere ao afirmar que o clima organizacional influencia directamente a motivação e o comportamento dos indivíduos no ambiente de trabalho. Quando o clima não é favorável, surgem sentimentos de insatisfação e desmotivação, como evidenciado pelos dados da pesquisa. Corroborando assim o que Kurt Lewin salienta na sua teoria de campos e que a variável meio ambiente é fundamental para o comportamento humano.

De acordo com os dados colectados, 52% dos profissionais avaliaram o clima organizacional como desfavorável, com um impacto directo na sua motivação. Isso confirma a teoria das relações humanas de Elton Mayo, que destaca que ambientes de trabalho negativos podem prejudicar as relações interpessoais e a motivação dos colaboradores, gerando um ciclo de desmotivação. Mayo (referido por Augusto, 2024) argumenta que, quando as necessidades sociais e emocionais dos colaboradores não são atendidas, sua produtividade e satisfação diminuem. Na pesquisa, a falta de estímulo a essas necessidades foi identificada como um factor significativo para a desmotivação observada.

Além disso, os resultados reflectem a Teoria dos Factores Higiénicos e Motivacionais de Frederick Herzberg (2003), que divide os factores do trabalho em motivacionais e higiénicos. Embora os factores higiénicos (como condições de trabalho e segurança no emprego) sejam parcialmente atendidos, os factores motivacionais (como reconhecimento, autonomia e oportunidades de crescimento) não são suficientemente eficazes. Apenas 34% dos profissionais indicaram que sentem reconhecimento por suas contribuições, enquanto 62% apontaram a falta de

perspectivas de crescimento dentro da instituição como um dos principais factores de insatisfação. Estes resultados corroboram com a ideia de Herzberg de que a motivação no trabalho está fortemente ligada à presença de factores motivacionais intrínsecos, como o reconhecimento e o desenvolvimento profissional, que na instituição estão aquém das expectativas.

A análise dos dados também mostra que a percepção sobre o clima organizacional tem uma correlação directa com a satisfação e o desempenho no trabalho, o que é apoiado por Costa (2012), que enfatiza a importância de um clima organizacional saudável para o bem-estar e a produtividade dos colaboradores. No estudo, 71% dos profissionais indicaram que o ambiente de trabalho afecta directamente sua motivação para realizar tarefas e atingir objectivos. Essa estatística reforça a ideia de que a motivação está intrinsecamente ligada à qualidade do clima organizacional e aos factores que nele influenciam, como comunicação, feedback e relações interpessoais.

Além disso, de acordo com os resultados, 61% dos entrevistados mencionaram que a falta de uma comunicação clara e eficaz dentro da instituição é uma das principais causas para a baixa motivação. Este dado confirma a teoria de Gouvêia e Alves (2012), que argumentam que a comunicação deficiente é uma das barreiras mais comuns à criação de um clima organizacional positivo. A transparência e a comunicação eficaz são fundamentais para garantir que os profissionais se sintam informados, valorizados e motivados.

Por fim, os dados revelaram que 47% dos profissionais acreditam que a liderança na instituição é um dos principais factores que afecta negativamente o clima organizacional e, conseqüentemente, a motivação. A liderança é um factor decisivo para criar um ambiente de trabalho saudável, como salientado por Kilmann et al. (1991), que destacam a importância da liderança em moldar a cultura organizacional e o clima no trabalho. A falta de liderança eficaz pode gerar um clima de incerteza e insegurança, impactando negativamente a motivação dos colaboradores.

Conclusão

Este trabalho científico teve como objecto de estudo o clima organizacional como factor de motivação profissional. Dissertar sobre o estudo da vida interna e externa de uma organização é de extrema importância visto que nela estão inseridos seres humanos com características distintas e com possibilidades de influenciarem mutuamente causando em certos momentos equilíbrio ou desequilíbrio para o ambiente corporativo. Através desta pesquisa foi possível reflectir sobre vários aspectos ligados ao clima organizacional e como este por sua vez pode impactar a motivação do profissional para a produtividade.

Com base aos dados colhidos, apresentados e analisados chegou-se as seguintes conclusões:

As perguntas de partidas foram respondidas, pode-se, portanto, os dados dos inqueridos foram que 15 professores definiram o tipo de clima organizacional de sua instituição como desfavorável, 31 como mais ou menos favorável e 6 professores definiram como favorável, concluindo assim que o tipo de clima organizacional da instituição em referencia é mais ou menos favorável. Deve-se salientar que este clima neutro parece uma mediana, mas não se deve entender assim, visto que, está mais próxima do clima desfavorável do que do favorável. A segunda pergunta de partida (como esses elementos impactam directamente o desempenho e o comprometimento dos colaboradores no ambiente da instituição em estudo?), foi um pouco mais complexa, ligados ao clima organizacional que concorrem para a motivação do profissional tendo em conta as bases teóricas (comunicação institucional, estilo de liderança, relação interpessoal, qualidade de vida no trabalho, produtividade), por conseguinte a questão é respondida especificamente pelos professores, tendo em conta os seus sentimentos aonde no aspecto ligado a desmotivação citaram a má condição de trabalho, a falta de segurança no trabalho, os salários baixos, a falta de actualização de categoria, a impossibilidade de mobilidade geográfica, os conflitos interpessoais; e os ligados a motivação citaram, a boa remuneração, bom relacionamento interpessoal, relação institucional não burocrática,

satisfação e produtividade. Os dados mostraram que 39 professores responderam que o impacto é negativo e 13 responderam que o impacto é positivo.

Os objectivos foram alcançados, ou seja, conseguiu-se compreender os factores ligados ao clima organizacional que concorrem para a motivação ou desmotivação do profissional na instituição do ensino superior público na província de Malanje. isto foi possível porque primeiramente apoiamo-nos nas diferentes bases teóricas que dão suporte a compreensão do clima organizacional como indicador confiável para a motivação do profissional (teoria das relações humanas, teoria das hierarquias das necessidades humanas, a teoria dos factores higiénicos e factores motivacionais e a teoria de campos). Em um segundo momento conseguiu-se através dos participantes à pesquisa identificar o estado actual, real ligado ao clima organizacional e os factores que concorrem para a motivação ou desmotivação do profissional, e em um terceiro momento fez-se a análise de todos os dados colhidos.

Neste, entretanto, foi possível analisar elementos que estabelecem a ligação entre o conceito e a realidade a ser estudada, estando relacionados aos objectivos.

O trabalho ora finalizado é produto de uma pesquisa com procedimentos sistemáticos com propósito de minimizar situações problemáticas ligados ao ser humano e ao seu meio laboral envolvente que mesmo apresentando alguns limites esperasse que dê sustentabilidade científica ligadas a Psicologia do trabalho e das organizações a todas instituições de âmbito educativa escolar, industrial, militar, ou de serviços diversos, de natureza pública ou privada, bem como ajudar a desenvolver a área 14 da Psicologia.

Referencias Bibliográficas

Augusto, I. C. (2024). *Gestao e Administração Pública: aspectos funcionais e estrutrais do trabalho*. (C. Luamba, Ed.) Luada: Kilunji.

Banhos, A. A. (24 de Junho de 2024). Análise do clima organizacional: estudo em pequenas e médias empresas no polo empresarial do CIVIT –SERRA/ES. *Revista Foco*, 31. doi:10.54751/revistafoco.v17n7-032

Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo* (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70.

Begnami, M. L., & Zorzo, A. (2013). Clima organizacional: percepções e aplicabilidade. *Revista Científica da FHO*, 10.

Carvalho, L. M. (2008). *Introdução à teoria geral da administração: Caderno Pedagógico para o curso Técnico em Administração*. Maringá: PDE e UEM.

Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações* (7. ed. rev. e atual. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Chimpolo, J. M. (2016). *Gestão do talento humano nas organizações* (Vol. 1). Rio de Janeiro: Dois03.

Costa, A. C. (2012). *A Importancia do Clima Organizacional no Ambiente de Trabalho*. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Costa, M. G. (2024). Os factores de motivacao de alguns funcionarios do mimisterio da administracao do territorio em Angola. *MLS Educatinal Research*, 18. doi:10.29314/mlser.v9i1.2463

Damásio, B. F. (28 de Maio de 2021). Índice de Validade de Conteúdo. *Psicometria OnlineAcademy*, p. 15.

Duarte, M. F. (2014). *A importância do bom relacionamento para funcionamento de uma empresa*. Piquet Carneiro: Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro- Brasileira.

Duarte, P. F., Thiago, F., & Vasconcelos, A. M. (22 de Marco de 2024). Clima organizacional em organizações públicas: Uma revisão sistemática. *Seven publicacoes academicas*, 12. doi:10.56238/sevenVmulti2024-017

Facco, M., Almeida, D. R., Augusto, G., Barbosa, S., & Bodart, C. d. (Abril de 2012). Motivação e Clima Organizacional. (5. edição, Ed.) *Revista Foco*, 13.

Freitas, A. F. (2024). *Manual de Introdução às Ciências Sociais: Aborgagem sociológica e antropológica* (Vol. 1). (J. Angelino, Ed.) Luanda, Angola: JA Soluções editorias.

Freitas, A. F., & Golambole, G. A. (2024). *Educação pra a cidadania: um exercicio consciente de participação activa na vida pública* (Vol. I). Malanje, Malanje, Angola: Musseleji.

Freixo, M. J. (2011). *Metodologia Científica- Fundamentios, Métodos e Técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.

Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: UFRGS.

Gomes, F. R. (2014). O Clima Organizacional como Vantagem Competiva nas Organizações. 23.

Gouveia, H. M., & Alves, G. C. (2012). *Das barreiras para o centro: A imagem da região centro junto dos seus habitantes (dissertação de mestrado)*. Aveiro: Escola Superior de Aveiro.

Handy, C. B. (1978). *Como compreender as organizações* (Vol. Versão portuguesa). Londres: Zahar.

Júnior, A. A., & Ribeiro, R. E. (Maio de 2024). Clima organizacional em uma organização hospitalar. *REDAPE*, 26. doi: <https://doi.org/10.23925/recape.v14i2.55462>

Kilmann, R., Saxton, M., & Serpa, R. (16 de Janeiro de 1991). Gaining control of the corporate culture. Em N. Sethia, & M. A. Glinow, *Chegando a quatro Cultura: gerenciando sistema de recompensa* (p. 488). São Francisco: Jossey-Bass. doi:978-0875896663

Lima, J. J., & Marques, E. M. (Junho de 2024). O impacto do clima organizacional na satisfação e desempenho dos colaboradores: um estudo de caso em uma empresa multinacional. 19. Obtido de <http://65.108.49.104:80/xmlui/handle/123456789/914>

Manuel, F. (2018). *Stress Laboral, Estudo Diagnóstico e estratégias de redução* (Vol. 2). BC Livtec.

Marinho, B. L. (2016). *Comportamento Organizacional: Um estudo sobre a diversidade e conflitos*. Itaituba: Faculdade de Itaituba.

Minayo, M. C. (2011). *Pesquisa Social, Teoria metodo e criatividade*. petropolis: 18 ed petropolis.

Montmollin, M. d. (1990). *A Ergonomia*. Lisboa: Instituto Piaget.

Olbrzymek, J. R. (2017). *Comportamento, Clima e Cultura Organizacional*. Indaial.: UNIASSELVI.

Oliveira, A. (Dezembro de 2021). Locais de Trabalho Mais Saudáveis e Produtivos – A Importância do Bem-Estar Organizacional. *Ordem dos Psicólogos Portugueses Contributo Científico OPP*, 15.

Oliveira, J., Barbosa, K., & Hegedus, C. (2 de Outubro de 2017). Estudo de caso dos factores motivacionais na Universidade Federal do Espírito Santo. *Revista contemporânea de economia e gestao*, 15.

Pasqualini, J., Martins, F. R., & Filho, A. E. (2021). A dimanica de grupos de Kurt Lewin: proposições, contexto e crítica . (<https://doi.org/10.22491/1678-4669.20210016>, Ed.) *PePsic*, 30.

Pinto, A. d. (2001). *Psicologia Geral*. Lisboa: Universidade Aberta.

Silva, A. A. (2020). *Motivação: A Famosa Teoria de Maslow* (Vols. 2ª Edição -). Campinas: Delasylvio.

Simões, A. (2023). *A Investigação Quantitativa* (Vol. II). (C. Luamba, Ed.) Luanda, Angola: Kilunji.

Soares, B. C. (2015). *Motivação nas Organizações*. Assis-Sp: FEMA/IMESA.

Souza, T. A., Júnior, D. J., & Magalhães, S. R. (2015). A Importância do Clima Organizacional. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde, Três Corações*, 15.

Trabalho, O. I. (2020). *Promovendo a Produtividade – Um Guia para Organizações Empresariais* (Vol. 1). Lima: ACT/EMP.