



UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE
FACULDADE DE LETRAS E CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Análise da Influência do Clima Organizacional no Desempenho Profissional dos Funcionários Públicos no Contexto da COVID-19: *O Caso da Escola Secundária de Lhanguene (2018-2020)*.

Licencianda: Edite Ivone Nhamua

Supervisor: Sofia P.P. Balate, MA

Maputo, Maio de 2022

Edite Ivone Nhamua

Análise da Influência do Clima Organizacional no Desempenho Profissional dos Funcionários Públicos no Contexto da COVID-19: *O Caso da Escola Secundária deLhanguene (2018-2020)*.

Trabalho de fim do curso a ser apresentado ao Departamento de Ciência Política e Administração Pública, Faculdade de Letras e Ciências Sociais da Universidade Eduardo Mondlane, como requisito parcial para obtenção do grau de Licenciatura em Administração Pública.

Maputo, Maio de 2022

Análise da Influência do Clima Organizacional no Desempenho Profissional dos
Funcionários Públicos no Contexto da COVID-19: *O Caso da Escola Secundária
deLhanguene (2018-2020).*

Trabalho de Fim do Curso apresentado em cumprimento dos requisitos exigidos para a
obtenção do grau de Licenciatura em Administração Pública na Faculdade de Letras e Ciências
Sociais da Universidade Eduardo Mondlane.

A Licencianda
(Edite Ivone Nhamua)

O Presidente

A Supervisora

O Oponente

Maputo, Maio de 2021

DECLARAÇÃO DE HONRA

Declaro, por minha honra, que este trabalho de fim de curso nunca foi apresentado na sua essência, para a obtenção de qualquer grau acadêmico e que constitui o resultado da minha investigação, estando indicadas no texto e nas referências bibliográficas, as fontes que utilizei para sua elaboração.

A Licencianda

(Edite Ivone Nhamua)

DEDICATÓRIA

Aos meus filhos, pela paciência nos momentos da minha ausência durante a formação.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço à Deus, pelo dom da vida e pela protecção que tem me proporcionado, pelo amor, força e coragem que nos proporcionou à concretização desta monografia.

Um agradecimento muito especial a minha supervisora, Dr^a. Sofia P.P. Balate, pela abertura que teve em aceitar a difícil tarefa de supervisionar este trabalho, sobretudo, pelo encorajamento, pela paciência, pelas críticas, correções, sugestões feitas durante a sua elaboração e por todo apoio concedido, sem o qual não seria possível a realização deste trabalho.

Aos funcionários da Escola Secundaria de Lhanguene, especialmente as dr^{as}. Dulce Penicela, Laura Nhambe dr. Sergio Jamisse (em memoria) e a todos os funcionários, pela abertura e disponibilidade no fornecimento das informações.

Ao meu esposo, e toda família Nhamua pela paciência e apoio em todas as vertentes continuem sempre boas que são! Aos meus colegas do curso, especialmente, a Cazana Bacar, Alide Força Amade, Albertina Bulandiane pela amizade e sobretudo pelo apoio e encorajamento prestado durante a realização deste trabalho.

Finalmente, devo uma palavra de agradecimentos aos meus filhos, pelo apoio moral concedido para o início do projecto de pesquisa, onde foi uma mais valia, sem o vosso incentivo não teria tido a coragem, que Deus vos abençõe e continuem sendo essas pessoas pacientes e maravilhosas. E a todos que directa e indirectamente contribuíram para a elaboração deste trabalho vai o meu muito obrigado.

EPÍGRAFE

“Não pergunte o que seu país pode fazer por
você. Pergunte o que você pode fazer pelo
seu país”.

(John F. Kennedy, 1961)

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AP - Administração Pública

AT- Ambiente do Trabalho

CO - Clima Organizacional

EUA - Estados Unidos de América

ESL - Escola Secundária de Lhanguene

QVT - Qualidade de Vida no Trabalho.

RH - Recursos Humanos

RESUMO

O presente estudo debruça-se sobre **a influência do clima organizacional no desempenho dos funcionários públicos no contexto da COVID-19**, tendo como caso de estudo a Escola Secundária de Lhanguene-ESL no período compreendido entre 2018 – 2020. O estudo tem como objectivos: Analisar a influência do clima organizacional no desempenho profissional dos funcionários na Escola Secundária de Lhanguene no contexto da COVID-19, explicando a percepção dos funcionários da Escola Secundária de Lhanguene sobre o actual clima organizacional e sua influência sobre o seu desempenho profissional. A metodologia utilizada para realização desse trabalho foi a pesquisa bibliográfica e um estudo de caso com abordagem qualitativa. A colecta de dados foi mediante uma entrevista semi-estruturada e um questionário contendo questões abertas e fechadas. A amostra foi classificada não probabilística, fundamenta a acessibilidade e tipicidade. Os resultados obtidos confirmam em primeiro lugar que a COVID-19 influenciou às diferentes mudanças do clima organizacional, e essas mudanças obrigaram as organizações, os gestores, os funcionários, em suma, todos os intervenientes a encontrarem o mais rápido possível alternativas para responder às mudanças impostas pela COVID-19. Apesar de existir um esforço dos funcionários quanto ao desempenho das actividades, verifica-se uma desmotivação por parte deles, por vários factores que directa ou indirectamente estão ligados à pandemia da COVID-19. E ainda existe um desafio na instituição relativo à manutenção de um bom clima organizacional, para criar um entusiasmo nos funcionários e manter um bom clima organizacional.

Palavras-chave: *Clima organizacional; desempenho dos funcionários; COVID-19; Escola Secundária de Lhanguene.*

ABSTRACT

The present study looks at the influence of the organizational climate on the performance of civil servants in the context of COVID-19, having as a case study the Lhanguene-ESL Secondary School in the period between 2018 - 2020. The study aims to: Analyze the influence of the organizational climate on the professional performance of employees at the Lhanguene Secondary School in the context of COVID-19, explaining the perception of the employees of the Lhanguene Secondary School on the current organizational climate and its influence on their professional performance. The methodology used to carry out this work was bibliographic research and a case study with a qualitative approach. Data collection took place through a semi-structured interview and a questionnaire containing open and closed questions. The sample was classified as non-probabilistic, as it is based on accessibility and typicality. The results obtained confirm in the first place The COVID-19 influenced the different changes in the organizational climate, and these changes forced organizations, managers, employees, in short, all stakeholders to find alternatives as soon as possible to respond to such changes brought about. by COVID-19. Although there is an effort by the employees to carry out their activities, there is a lack of motivation on the part of them, due to several factors that are directly or indirectly linked to the COVID-19 pandemic. And there is still a challenge in the institution regarding maintaining a good organizational climate to create enthusiasm in employees, because maintaining a good organizational climate is vital for any organization.

Keywords: *Organizational climate; employee performance; COVID-19; Lhanguene Secondary School.*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Lista de Figuras

Figura 1: Organograma da Escola Secundária de Lhanguene	26
Quadro 1: Indicadores de Clima Organizacional.....	12
Quadro 2: Factores motivacionais de agrado e desagrado dos funcionários na ESL.....	37

Lista de Gráficos

Gráfico 1: Grau de Género... ..	27
Gráfico 2: Experiência Profissional dos Funcionários... ..	27
Gráfico 3: Nível de Escolaridade dos Funcionários.....	27
Gráfico 4: Nível do Conhecimento Institucional... ..	27
Gráfico 5: Idade dos Funcionários da ESL	28
Gráfico 6: Nível de satisfação em relação ao clima organizacional existente na instituição	33
Figura 7: Nível de satisfação em relação ao Ambiente de trabalho da Instituição... ..	35
Gráfico 8: Caracterização do Ambiente do Trabalho.....	37
Gráfico 9: O tipo de liderança existente na ESL	39

RESUMO	
DECLARAÇÃO DE HONRA.....	i
DEDICATÓRIA	ii
AGRADECIMENTOS.....	iii
EPÍGRAFE	iv
LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS	v
RESUMO	vi
ABSTRACT	vii
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	viii
CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO	2
1.1. Contextualização.....	4
1.2. Identificação do Problema.....	6
1.3. Justificativa.....	9
1.4. Objectivos do Estudo	10
1.4.1. Objectivo Geral	10
1.4.2. Objectivos específico.....	10
CAPÍTULO II: ENQUADRAMENTO TEÓRICO CONCEPTUAL	11
2.1. Clima organizacional	11
2.2. Classificação do clima organizacional.....	12
2.3. Indicadores de Clima Organizacional	12
2.4. Factores que influenciam o Clima Organizacional.....	14
2.5. Relevância do estudo de Clima Organizacional	17
2. 7. COVID-19.....	20
2.7.1. Impactos da COVID-19 nas Organizações.....	21
2.8. Referencial Teórico.....	23
2.8.1. Aplicabilidade da Teoria para o Estudo.....	22
CAPÍTULO III: METODOLOGIA	24
3.1. Tipo de Estudo.....	24
3.2. Técnicas de recolha de dados.....	24
3.2.1. Pesquisa Bibliográfica	24
3.2.2. Pesquisa Documental.....	25

3.2.3. Entrevistas semi-estruturadas.....	25
3.2.4. Questionário.....	25
3.3. População e Amostra	26
3.4. Validade e Fiabilidade dos Instrumentos.....	26
3.5. Método de análise dos dados.....	27
3.6. Considerações Éticas	28
CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	29
4.2. Descrição e Análise dos Resultados	31
4.3. Percepção dos funcionários da Escola Secundária de Lhanguene sobre o actual clima organizacional e sua influência sobre o seu desempenho profissional.....	34
4.4. Factores que influenciam o clima organizacional no desempenho profissional na Escola Secundária de Lhanguene no Contexto da COVID-19.....	36
4.5. Nível de Satisfação em Relação ao Ambiente de trabalho da Escola Secundaria de Lhanguene no Contexto da COVID-19	41
4.6. Tipo de Liderança na Escola Secundaria de Lhanguene.....	45
CONCLUSÃO	48
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	51
Apêndice.....	55

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

A pandemia da COVID-19 trouxe um enorme impacto nas instituições de ensino presencial, que em pouco tempo, tiveram que se adaptar às modalidades de ensino remoto, utilizando plataformas digitais, como forma de dar seguimento ao ano lectivo dos discentes, enquanto os servidores que executam as actividades laborais na área administrativa e serviços gerais continuaram a trabalhar obedecendo uma escala de rotatividade.

Por isso, diante deste actual cenário, em que as organizações se encontram, é fundamental gerir o clima organizacional, uma vez que apresenta aspectos de extrema importância, pois constitui uma ferramenta que possibilita entender a relação entre o indivíduo e a organização. Além disso, o clima organizacional está directamente ligado aos factores que influenciam o âmbito laboral, sendo estes: a satisfação, motivação somados à cultura da organização que reflecte na Qualidade de Vida no Trabalho (QTV).

Aliado a isso, vários estudos como os de Chiavenato (2010); Luz (2003) e Soares (2014), demonstram que o clima organizacional é um dos indicadores do grau de satisfação dos membros de uma organização, em relação a diferentes aspectos da realidade aparente da organização e, conseqüentemente, no desempenho individual e organizacional. Estes autores são unânimes em afirmar que quanto melhor for o clima organizacional maior será a produtividade e o desempenho dos funcionários nas suas funções dentro da organização e conseqüentemente maior será o sucesso das organizações.

Assim, a questão de clima organizacional no desempenho surge como um elemento chave na relação das pessoas com o trabalho, colocando o clima organizacional num lugar chave no rol das ferramentas de gestão dos recursos humanos.

Todavia tendo em vista os impactos causados por esta pandemia no mundo, muitos profissionais tiveram que se reinventar de forma rápida e compulsória, além de que alguns iniciaram suas actividades laborais *home office* e outros tiveram que permanecer no formato presencial, ocasionando em alguns casos: estresse, medo, ansiedade, desgaste emocional e afectando assim a produtividade.

É dentro deste prisma que este trabalho procura analisar a influência do Clima Organizacional no desempenho dos Funcionários Públicos no Contexto da COVID-19, tendo como caso de estudo a

Escola Secundária de Lhanguene-ESL, localizada na Cidade de Maputo, no período compreendido entre 2018 – 2020.

O trabalho parte do princípio de que o Clima Organizacional no desempenho dos funcionários não é tema novo, na medida em que, qualquer organização ou pessoa que desenvolve uma determinada actividade realiza uma avaliação, seja no início ou no fim. A realização deste estudo resulta fundamentalmente da necessidade de auscultar a opinião dos funcionários da Escola Secundária de Lhanguene, relativamente à percepção destes quanto ao clima organizacional existente neste estabelecimento de ensino e os factores que influenciam o clima organizacional no seu desempenho das suas actividades no contexto da COVID-19.

Assim, para melhor compreender este tema a pesquisa está estruturada em cinco capítulos, a saber:

Capítulo I: Formulação do Problema da Pesquisa

Inicia com a introdução, seguida da formulação do problema da pesquisa a partir do qual desenvolve-se o estudo, a contextualização do tema, a justificativa, as perguntas de pesquisa incluindo os objectivos geral e os específicos.

Capítulo II: Revisão da literatura sobre o clima organizacional

Apresenta-se a revisão da literatura, na qual o resultado da análise das várias literaturas sobre o clima organizacional, foi exposto de modo a compreender e posteriormente explicar os resultados obtidos no nosso estudo qualitativo.

Capítulo III: Abordagem da Metodologia adoptada

Aborda-se a metodologia adoptada para a realização do trabalho. Faz parte desse capítulo o método de abordagem e de procedimento, bem como os instrumentos de recolhas de dados utilizado. Foi realizada a caracterização dos participantes do estudo e a explicação de modo como foram feitos e tratados os dados recolhidos.

Capítulo IV: Apresentação análise e discussão dos resultados

Trata-se da análise e discussão dos resultados, cuja estrutura foi subdividida em três secções nomeadamente: percepção dos funcionários da Escola Secundária da Lhanguene sobre o actual clima organizacional e sua influência sobre o seu desempenho profissional; os factores que

influenciam o clima organizacional no desempenho profissional na Escola Secundária de Lhanguene e propostas de melhoria da situação actual de clima organizacional.

Capítulo V: Conclusões do estudo

São apresentadas as conclusões deste estudo, esta secção, que representa o produto final de todo trabalho desenvolvido.

1.1. Contextualização

A pandemia da COVID-19-Coronavirus Disease 2019¹, tem abalado os mais robustos sistemas de saúde. Sendo um vírus novo e sem imunidade, estima-se que entre 40 e 70% da população mundial poderá ser infectada. O vírus surgiu na cidade de Wuhan, China, em Dezembro de 2019, anunciou-se a misteriosa doença respiratória. A situação da COVID provocou susto e medo, com consequências tais como a desorientação em várias esferas, cujo cume foi o anúncio, no dia 13 de Maio de 2020 pelo Director Executivo do Programa de Emergências da Organização Mundial de Saúde (OMS), Mike Ryan, anunciou que a ‘COVID--19 ‘‘pode nunca desaparecer’’. Nesse sentido, pode tornar-se uma doença endémica como o HIV²-Sida³, por isso, temos que aprender a conviver com ela (WHO, 2020, p. 05).

A rápida expansão e crescente números de casos de infecção pela doença na população, em muitos países ao redor do mundo, levou a que no dia 11 de Março. a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarasse a doença provocada pelo *Corona-vírus* (COVID-19) como uma pandemia (WHO, 2020). A partir do dia 23 de Março de 2020, Moçambique passou a fazer parte da lista de países com casos confirmados da doença provocada pelo novo Corono-vírus (WHO, 2020, p. 05).

Em todo o globo esta informação trouxe surpresa e medo. As dinâmicas, como o distanciamento social e outras medidas de prevenção, a nível internacional, impostas pelo Vírus são semelhantes. Outrossim, em cada país, essas medidas criaram implicações distintas. Diante desse contexto

¹ Em português significa Doença por Coronavírus.

² Virus de Imunodeficiência Humana

³ Síndrome de Imunodeficiência Adquirida

verifica-se diferentes mudanças em todas organizações públicas e privadas. Por conseguinte, essas mudanças afectam directa ou indirectamente o clima organizacional de qualquer instituição.

Porquanto, em Moçambique, os estudos sobre a influência do clima organizacional revelam que 60% implementam mudanças através de um sistema de comunicação eficaz, que faz com que os funcionários na função pública sejam parceiros nesses processos, e como tal atinjam o desempenho profissional esperado.

Estudos realizados pela Vique (2015), no Serviço Distrital de Educação e Tecnologia de Bárué concluíram que o clima organizacional era negativo, embora exista uma percentagem relativamente positivamente. Os incentivos ou apoio motivacional, são apontados, por um lado como sendo precários e, por outro lado o clima organizacional, apesar das dificuldades dos 20 colaboradores, é tido como aceitável. Contudo, merece uma maior atenção para não causar um constante clima de instabilidade evidenciada. Portanto, como se pode constatar, já há ainda quando começo, reflexões internamente sobre a problemática do clima organizacional no desempenho dos funcionários públicos, em Moçambique.

O estudo relacionado ao clima organizacional no campo laboral tem merecido tamanho importância na literatura internacional motivado, provavelmente, pela estreita ligação com a produtividade individual e organizacional. O problema do desempenho no trabalho enquadra-se no contexto da interacção dos interesses da organização com os interesses dos funcionários. Como forma de solucionar esta situação, diversas pesquisas feitas podem ilustrar alguns achados interessantes para a presente problemática. Amaral & Cols (2005), por exemplo, concluíram, na sua pesquisa em várias empresas, que a remuneração por competência exerce uma influência positiva sobre o clima organizacional das organizações pesquisadas e por via disso a motivação. Um outro estudo, desenvolvido por Gomes (2002), refere que o factor recompensa foi o elemento mais avaliado criticamente pelos funcionários, no que diz respeito a questão em apreço.

Adicionado a isso, Bolzan & Cols (2012) encontraram, no seu estudo, um índice de 93,2% de satisfação relativamente ao desempenho, sendo que os factores tais como a comunicação, relacionamento interpessoal, valorização, liderança e benefícios com uma média de satisfação acima de 70%.

De acordo com dados da Revista Exame (2018), uma pesquisa divulgada no jornal Valor, refere que no Brasil, seis em cada dez pessoas valorizam muito mais o bom ambiente de trabalho do que o salário, 54% dos entrevistados consideram que trabalhar com colegas agradáveis, é mais formidável do que receber uma boa remuneração. Segundo a reportagem, nota-se também que o clima organizacional desagradável não incentiva ninguém e um trabalhador insatisfeito não vai atender as exigências da organização.

Enquanto pesquisadores nota-se a importância de estudar sobre esse novo modelo de gestão, que é visto com as mudanças ocorridas pela globalização, o mercado tornou-se mais exigente, sendo assim tem desafiado aos gestores a observar e investir nos seus colaboradores, buscando o bem-estar deles, pois desta forma tornam-se mais produtivo para a organização, obtendo um clima organizacional satisfatório para ambos, conseqüentemente os trabalhadores serão mais motivado e aderindo a empresa um diferencial competitivo.

1.2. Identificação do Problema

Nos dias que correm, a temática sobre o Clima Organizacional apresenta-se como um elemento fundamental para o desenvolvimento de qualquer organização. É neste contexto que os estudos de Luz (2003) e Chiavenato (2004), reconhecem que um bom Clima Organizacional proporciona motivação e satisfação do trabalhador e estes dois factores impulsionam-no para a entrega ao trabalho e o assumir de um comportamento profissional responsável e produtivo. Este instrumento procura direccionar o sistema de avaliação para o alcance de resultados, atribuindo às lideranças um papel fundamental de gerir e coordenar todo o sistema, em consonância com os objectivos prioritários da instituição.

Apesar da relevância do clima organizacional, nos últimos anos verificou-se diversos desafios gerados pela COVID-19 gerando um grande dilema para as organizações sobre como manter a actividade frente as incertezas causadas pela COVID-19.

De facto, a pandemia do COVID-19 causou uma interrupção sem precedentes de muitas actividades laborais e mudou o cenário “da noite para o dia” exigindo, neste contexto, uma reacção imediata de todas as instituições com vista a orientar as actividades laborais⁴.

⁴ <https://www.refernet.pt/noticias/impacto-do-covid-19-nas-aprendizagens.html>. Acesso aos 18 de Julho de 2020.

Neste contexto, no dia 1 de Abril 2020, entrou em vigor no país o Estado de Emergência por razões de calamidade pública. Segundo o Decreto Presidencial nº 11/2020⁵ que vigoraria por 30 dias, e previa uma série de medidas restritivas orientadas para a contenção da propagação do COVID-19. Tais medidas incluem: a suspensão das aulas presenciais em todos níveis de ensino; a proibição da realização de eventos públicos e privados; a rotatividade laboral; e o encerramento de estabelecimentos comerciais de diversão e equiparados, ou pelo menos a redução da actividade.

Assim, as incertezas económicas causadas pela pandemia da COVID-19 geraram nas organizações, sejam elas grandes, médias ou pequenas, uma série de tensões que impactaram para além das finanças e estruturas destas afectando profundamente elementos vigentes dentro da organização formal ou informal (Gomes, 2020).

Devido aos factores anteriormente arrolados, o clima organizacional sem nenhuma sombra de dúvida foi afectada por essa nova realidade. Com base nessa situação, a pesquisa em questão buscou compreender se o clima organizacional da Escola Secundária de Lhanguene sofreu alterações por parte dos seus funcionários como consequência de instabilidade das suas actividades e emprego por causa da crise.

Por um lado, o facto de se considerar que o clima organizacional é fundamental no desempenho dos funcionários, procurou-se perceber em que medida os gestores das organizações tomaram em consideração os factores do clima organizacional para o alcance dos objectivos institucionais no contexto da COVID-19.

Desta forma, com este estudo pretende-se não somente analisar a relação que se pode estabelecer entre o clima organizacional e o desempenho profissional dos funcionários da Escola Secundária de Lhanguene, como também aferir o grau de percepção que os funcionários têm em relação ao clima organizacional que se vive na escola no contexto da COVID-19 e descrever os factores que influenciam o clima organizacional no desempenho profissional.

⁵ República de Moçambique. Decreto Presidencial nº 11/2020 de 31 de Março.

É no âmbito da problemática acima descrita que surge a seguinte questão: **Em que medida o clima organizacional influenciou o desempenho dos funcionários da Escola Secundária de Lhanguene no contexto da COVID-19?**

1.3. Justificativa

Esta pesquisa justifica-se pelo facto do clima organizacional ser uma das áreas que mais interferem na produtividade dos funcionários, uma vez que está directamente ligada à satisfação dos indivíduos no local que trabalham, sendo fundamental para o alcance dos objetivos individuais e organizacionais (CHIAVENATO, 2004).

Assim, é necessário verificar o impacto da pandemia no ambiente de trabalho, a fim de buscar estratégias motivacionais para tornar favorável o clima das organizações.

Ademais, esta pesquisa tem a pretensão de demonstrar a relevância que o clima organizacional tem no desempenho dos funcionários, indicando os factores que afectam o clima da Escola Secundária de Lhanguene durante a pandemia que se vive no mundo em geral e em Moçambique em particular, que directa ou indirectamente influenciam sobre diferentes formas de convivência nas instituições. Daí a necessidade de se fazer uma análise do tema dentro da instituição, para que assim se possam propor soluções para as divergências que porventura ocorrem no quotidiano dos funcionários.

Por outro lado, este trabalho é relevante para a Escola Secundária de Lhanguene pelo facto de não ter sido realizado nenhum estudo académico direccionado ao clima organizacional e desempenho profissional no contexto da COVID-19 estamos convictos que os resultados deste estudo irão disponibilizar informação académico-científica útil sobre o grau de percepção dos seus funcionários em relação ao tipo de clima organizacional existente dentro da instituição incluindo os factores que influenciam o tipo de clima. O sucesso deste estudo está dependente da colaboração dos actores envolvidos na recolha de dados. Como tal expectativa, espera-se que este estabelecimento de ensino dê total apoio à pesquisa, fornecendo as informações fiáveis para a efectivação do nosso trabalho.

Numa visão académica, a pesquisa irá contribuir na medida em que acrescerá o acervo bibliográfico existente sobre o tema em estudo, a nível nacional, trazendo uma abordagem pontual virada para nossa realidade, no que diz respeito ao clima organizacional na Administração Pública Moçambicana nos tempos da COVID-19, espaço onde questões relacionadas ao Clima Organizacional têm sido largamente abordadas pelos Funcionários e Agentes do Estado.

Do ponto de vista individual, a pesquisa é relevante por ser um dos projectos pessoais desde que ingressei no ensino superior, desta forma, espero com muitas expectativas, na minha modéstia parte, que esta pesquisa seja um contributo para a reflexão deste tema crucial para o funcionamento da Administração Pública Moçambicana, mas particularmente para a Escola Secundária de Lhanguene.

Sub o ponto de vista temporal, escolheu-se o período entre 2018 a 2020 pelo facto do primeiro período ainda não ter começado a pandemia da COVID-19 e o ano de 2020 foi um ano depois da vigência do estado de calamidade pública, imposta pela pandemia da COVID-19.

A escolha da Escola Secundária de Lhanguene deve-se ao facto de esta ser uma instituição pública que à semelhança das demais instituições do estado teve impacto negativo. A facilidade para deslocação para efeito de recolha de dados foi o fator primordial que favoreceu à escolha desta escola.

1.4. Objectivos do Estudo

1.4.1. Objectivo Geral

- Analisar a influência do clima organizacional no desempenho profissional dos funcionários na Escola Secundária de Lhanguene, no contexto da COVID-19 entre 2018-2020.

1.4.2. Objectivos específicos

- Descrever o clima organizacional e a sua importância para o desempenho dos funcionários públicos;
- Explicar a percepção dos funcionários da Escola Secundária de Lhanguene sobre o actual clima organizacional e sua influência sobre o seu desempenho profissional;
- Identificar os factores que influenciam o clima organizacional no desempenho profissional na Escola Secundária de Lhanguene;
- Identificar as estratégias motivacionais durante a pandemia da COVID-19 no ambiente de trabalho na Escola Secundária de Lhanguene.

CAPÍTULO II: ENQUADRAMENTO TEÓRICO CONCEPTUAL

Nesta secção procura-se trazer a síntese do debate acerca do assunto em estudo e apresentar alguns conceitos importantes sobre o clima organizacional para a compreensão do tema em análise, na perspectiva de diversos autores.

2.1. Clima organizacional

O clima organizacional faz referência ao ambiente interno que existe entre os colaboradores de uma empresa. Entende-se como um ambiente que possui clima adequado àquele que oferece satisfação aos indivíduos de uma organização, e inadequado quando as necessidades destes não forem satisfeitas, (Chiavenato, 2009).

Chiavenato (2009), contrastando a visão de Ribeiro (1996) por seu turno afirma que clima não está relacionado somente com a motivação, mas também com a cultura. Pois a organização que tem sua cultura forte, eleva a tensão do clima. Os elementos culturais é que podem definir o clima da organização, podendo ser de maior ou menor intensidade.

- a) Nesta perspectiva, o clima organizacional da avaliação dos colaboradores em função do que consideram satisfatório ou não, sendo que depende da sua análise subjectiva.
- b) Contudo, (Ferreira, 2013) vê a problemática Clima Organizacional é uma série de factores que influenciam no comportamento e na motivação dos profissionais. De facto, quanto favorável for o clima organizacional melhor será a motivação dos colaboradores.

Ainda na mesma senda de pensamento, Luz (2003), diz que é possível afirmar que o clima organizacional pode ser bom, prejudicial ou mau. O clima bom pode ser identificado através do orgulho que as pessoas sentem em trabalhar na empresa, da baixa rotatividade; sendo assim, elas trabalham com alegria, dispostas, participam e são comprometidas com o que fazem enquanto, o clima mau ou prejudicial existe quando algumas variáveis afectam negativamente os colaboradores, gerando tensão, discórdia, rivalidades e desinteresse pelo trabalho, dentre outras

consequências. A intensidade com que acontecem é que define quão ruim ou prejudicado está o clima na organização.

Luz (2003), continua referindo que o investimento na gestão do clima contribui para uma melhor qualidade nos serviços. É importante que o ambiente seja favorável, que os recursos sejam os necessários e que as pessoas estejam preparadas para o trabalho e seguras do que estão fazendo. Para tal, é importante conhecer os principais modelos de pesquisa de clima organizacional e aproveitá-los em benefício da organização.

As abordagens dos autores acima são consensuais ao referir que um bom clima organizacional influencia na motivação dos funcionários e contribui para a criação de um bom ambiente de trabalho. Para fins desta pesquisa vai adoptar-se o conceito de Ferreira (2013) que considera o clima organizacional como uma série de factores que influenciam no comportamento e na motivação dos profissionais.

2.2. Classificação do clima organizacional

Luz (2003), classifica o clima organizacional em bom, prejudicial ou mau. Entretanto, reduz em dois tipos, quando utilizam na sua tabulação apenas dois parâmetros de avaliação, sendo um satisfatório e outro insatisfatório.

Chiavenato (2004), acrescenta que o clima organizacional pode ser qualificado em favorável, desfavorável e neutro. Por seu turno Bispo (2006) *apud* Vedovello (2012), descreve em mais ou menos favorável, desfavorável e favorável.

No entender de Bispo (2006), citado por Vedovello (2012), quando uma organização tem um clima insatisfatório tem a tendência de apresentar uma elevada rotatividade de pessoas, baixo desempenho e comprometimento dos funcionários, fofocas, e ainda, é considerado um lugar ruim para se trabalhar. Geralmente, um bom clima organizacional oferece um ambiente de serviço adequado, possui bons valores e envolve pessoas nas suas tarefas dentro organização (também com impactos positivos nos seus familiares e amigos). E, por último, um clima mediano de satisfação na organização também apresenta índices médios de faltas de rotatividades e dedicações.

2.3. Indicadores de Clima Organizacional

Segundo Oliveira (2004) citado por Chacon (2012), não se pode trocar indicadores de clima com a própria avaliação de clima organizacional. O indicador serve como uma evidência, um alerta

enquanto a avaliação propriamente dita é o meio que a empresa utiliza para conhecer detalhadamente o seu clima.

Luz, citado por Medeiros, (2014), acrescenta que no dia-a-dia das organizações podemos perceber “sinais” de que o clima vai bem ou mal. Esses indicadores não nos proporcionam elementos capazes de perceber as causas que mais afectam de forma positiva ou negativa o clima da organização, todavia auxiliam para alertar quando algo não está bem ou quando o clima está muito bom.

Quadro 1: Indicadores de Clima Organizacional

INDICADOR	DESCRIÇÃO
Avaliação de desempenho	Quando a empresa utiliza um procedimento formal para avaliar o desempenho de seus empregados, as informações ali encontradas, muitas vezes vão confirmar que o baixo desempenho de determinados colaboradores decorre de seu estado de ânimo, da sua apatia em relação à empresa, ou até mesmo de problemas pessoais que estejam afectando o desempenho. Daí a importância da empresa através de seus gestores, ouvir seus empregados.
Conflitos interpessoais e interdepartamentais	Essa é a forma mais aparente do clima de uma empresa. A intensidade dos conflitos interpessoais e entre os diferentes departamentos da empresa é que, muitas vezes, vão determinar um clima tenso ou agradável.
Absenteísmo	Da mesma forma, o excessivo número de faltas e atrasos pode ter o mesmo significado do que o motivo apresentado sobre o turnover.
Greves	Embora as greves estejam mais vinculadas ao descumprimento de obrigações legais por parte das empresas, ou omissão dos gestores em tomar determinadas providências que atendam à determinadas reivindicações dos trabalhadores, a adesão às greves, muitas vezes, revela uma reacção dos empregados ao seu descontentamento com a empresa.

Programas de sugestões mal sucedidos	Também podem revelar a falta de comprometimento dos funcionários, quereagem à empresa, não apresentando em número ou em qualidade as sugestões que ela esperava.
---	--

Fonte: Adaptado de Luz (2003) citado por Medeiros (2014).

Estes indicadores alertam para quais problemas estão ocorrendo dentro da empresa. O absentéismo revela falta de interesse do colaborador e trata do excessivo número de faltas e atrasos dos colaboradores, acarretando conseqüentemente aumento do turnover da empresa. Conforme alerta Ferreira (2013), umas das ferramentas mais eficazes no diagnóstico dos problemas é a pesquisa de clima organizacional, que permite mapear e analisar a situação que a empresa está vivendo e utilizar esses dados como base para acções correctivas.

2.4. Factores que influenciam o Clima Organizacional

A pesquisa sobre o clima organizacional é de grande importância, pois procura medir os níveis de satisfação dos colaboradores, seus aspectos positivos e negativos, permitindo assim a oportunidade de melhorias do clima. De acordo com Luz (2003), as variáveis organizacionais são:

Condições de Trabalho – segundo Guimarães (2003), as condições de trabalho referem-se ao conjunto de componentes ambientais interdependentes (horário de trabalho, vestuários, recursos disponíveis, instalações e local de trabalho) que facilitam aos colaboradores o alcance de altos e duradouros níveis de produção e produtividade em segurança física dos mesmos, sem deixar de lado a possibilidade dos funcionários atenderem a algumas necessidades mais importantes. O mau aspecto higiénico, a inadequada condição de trabalho e horário excessivo de trabalho proporcionado pelas organizações contribuem para gerar um clima de insatisfação para além de poder prejudicar a saúde física e mental dos colaboradores. O ambiente de trabalho deve actuar de forma relevante sobre o comportamento e evitando conflitos emocionais (stress) dos colaboradores através da preocupação e engajamento em questões de saúde psicológica e sociológica, (Souza, 2006).

Comunicação: É necessário avaliar se os colaboradores consideram satisfatórios a forma e os canais de comunicação da empresa. E deve ser identificada qual a estrutura de comunicação se adapta melhor à organização. A utilização de canais verticais, laterais e informais, segundo

Robbins (1999), irá reduzir as incertezas, melhorando o desempenho e a satisfação dos grupos organizacionais.

Relacionamento Interpessoal – quando as relações pessoais entre os funcionários, chefias e entre a empresa é de cooperação influenciará o clima positivamente. Mas se houver incidência de conflitos de grau elevado influenciará negativamente. Note-se que, falar de clima organizacional sem falar de relações interpessoais é quase impossível, pois, vários autores associam o clima organizacional ao relacionamento entre as pessoas, (Almeida at all citados por Souza, 2006). Enquanto as actividades organizacionais fluem, sentimentos positivos de simpatia que normalmente promovem o aumento da cooperação e maior produtividade e produção podem-se realizar. Da mesma forma que a simpatia se desperta, a antipatia que promove menor interacção e provável queda de produtividade pode ser despertada, (Almeida at all, 2015).

Salário – Segundo Souza (2006), o salário tem um impacto importante sobre o nível de satisfação dos colaboradores a todos níveis. De facto os salários correspondem uma das principais variáveis no estudo do clima organizacional apesar do carácter controverso que esta variável pode apresentar por se tratar de matérias cuja abordagem, muitas organizações preferirem evitar abordar sobre o assunto. Desta forma, para que o salário não actue como factor de insatisfação é necessário que esteja compatível com os praticados no mercado, que haja um equilíbrio entre os salários dos cargos que têm a mesma importância, que a empresa possibilite o aumento dos salários e que estes sejam concebidos de modo justo, que os colaboradores consigam viver dignamente com o salário recebido, que a empresa apresente de forma clara os planos de cargos e salários, entre outros.

Benefícios sociais – Os benefícios para actuar a favor da melhoria do clima devem corresponder às necessidades e expectativas dos funcionários. De acordo com Chiavenato (1999), o plano de benefício oferecido por uma empresa deve conter benefícios que estejam adequados ao perfil dos funcionários e das suas actividades, visando atender seus objectivos individuais, económicos e sociais.

Capacitação/desenvolvimento/ e Realização Profissionais: As oportunidades oferecidas aos membros da empresa para sua qualificação, actualização e desenvolvimento profissional colaborarão para a melhoria do clima.

Possibilidades de Progresso Profissional: As oportunidades de crescimento e de promoções oferecidas aos funcionários, de participação de projectos que aumentem a experiência profissional de seus membros, o aproveitamento correcto das potencialidades dos colaboradores actuam positivamente no clima organizacional.

Participação: as instituições que possibilitam a participação dos funcionários em decisões sobre os objectivos da empresa, do seu sector de trabalho, na gestão da empresa e participação financeira sobre os resultados da empresa permitem um clima positivo na organização.

Objectivos Organizacionais: A clareza e a transparência dos objectivos organizacionais e departamentais expostos pela empresa actuam como factor de melhoria do clima.

Para além dos factores que influenciam o clima organizacional, existem certas medidas que inibem a ocorrência da insatisfação no trabalho que podem resultar do descontentamento do trabalho prejudicando, desta forma, tanto ao funcionário assim como à organização. Assim, dentre as várias medidas que podem contribuir para a ocorrência da insatisfação da organização, destacamos as seguintes:

Má Gestão: É maior causa de insatisfação entre os funcionários, indica a necessidade de se rever os processos da organização, tais como RH, a incumbência desta área é tratar da contratação, desenvolvimento da carreira profissional e capacitação dos funcionários além de prezar pela sua capacitação.

Falta de feedback constante – A Comunicação é uma prática muito importante em RH e incentiva o colaborador a melhorar a sua actuação profissional e melhora igualmente o seu desempenho.

Falta de reconhecimento - reter talentos na organização se torna uma tarefa difícil, se os profissionais não foram reconhecidos pelo seu eficiente desempenho muito mais do que apenas conceder o salário, a liderança deve valorizar funcionários, elogiando-os pelos aspectos positivos, motivando-os pela melhoria constante. Quando essa relação de valor não existe, o funcionário pode perder o interesse pelo trabalho e ficar distante cair na rotina. Então para manter a insatisfação dos colaboradores longe, deve-se reconhecer os resultados que eles trazem para a organização e sem se esquecer dos comentários positivos acompanhados dos feedback constante.

2.5. Relevância do estudo de Clima Organizacional

Com base nos conceitos apresentados, partilha-se do entendimento de que a identificação do clima organizacional pode ser considerada um bom instrumento para aumentar a eficiência da organização, pois, possibilita a criação de um ambiente que satisfaça às necessidades de seus membros, ao mesmo tempo em que se canaliza esse comportamento motivador na direcção dos objectivos organizacionais, (Kolb & Cols, 1986).

Luz (2007) *apud* Vedovello (2012), corrobora com essa linha de pensamento ao considerar o clima organizacional como algo indispensável no processo para a avaliação da satisfação e bem-estar dos funcionários, quando a organização tem por objectivo conquistar o prémio nacional de qualidade total na gestão da organização, dos seus produtos e dos serviços. Refere ainda que um dos critérios de avaliação para a certificação da empresa é a satisfação e a motivação dos colaboradores da empresa.

Luz (2006) *apud* Vedovello (2012), considera que o estudo do clima organizacional permite verificar o estado de espírito ou ânimo destas pessoas num determinado período na organização, bem como as suas principais atribuições, a saber:

- **Procurar a harmonização da cultura da organização com as acções efectivas da empresa** - significa que a influência do comportamento das pessoas na organização não é resultado apenas de memorandos e comunicados internos, mas também de uma cultura da organização e esta deve estar articulada com os objectivos maiores da organização, sendo que a pesquisa é considerada peça-chave na identificação das mudanças culturais com mais emergências;
- **Promover o crescimento e desenvolvimento profissional dos colaboradores** – significa que, além de se preocupar com os resultados individuais, a ferramenta de estudo do clima organizacional permite a identificação dos critérios e atributos que são valorizados pelas pessoas que pertencem ao quadro de funcionários;
- **Integrar os processos e as áreas funcionais** – significa que, não obstante o crescimento individual, deve-se considerar o crescimento do colectivo, não só dentro de uma equipa/grupo, mas também através do organograma da organização, cruzando áreas funcionais e actividades divergentes da organização, como as de finanças, marketing, recursos humanos ou as relativas ao processo produtivo;

- **Optimizar a comunicação** – significa que, conhecendo as particularidades dos indivíduos e grupos, a organização pode preparar um plano de comunicação mais aberto, que permita uma maior troca de informações entre as pessoas das diferentes unidades organizacionais, sem os ruídos da comunicação, que muitas vezes impedem o bom andamento das actividades.

2.6. Desempenho dos Funcionários

De acordo com Mantovanini (2011) o desempenho profissional é a acção inerente à execução de um cargo, uma tarefa ou uma função.

Campbell, et al., (1993) e Sonnentang & Frase (2002) (cit. por. Bendasolli, 2012) definem o desempenho profissional como um constructo comportamental, ou seja, como uma acção que é realizada pelo indivíduo que contribui para o alcance dos objetivos organizacionais.

Segundo Bendasolli (2012), quando definimos a noção de desempenho torna-se elementar a distinção entre os conceitos: resultado e eficiência. Continuando Bendasolli (2012) refere que o resultado não é sinónimo de desempenho, mas de um estado ou condição do indivíduo, contribuindo ou impedindo para o alcance dos objetivos organizacionais. O mesmo é dizer que o resultado é uma consequência do desempenho. A eficiência remete para a avaliação do resultado do desempenho. Assim sendo, “ (...) desempenho é uma acção de natureza intencional, ainda que a cadeia de ações da qual faz é parte possa ser automática” (Bendasolli, 2012).

2.7. COVID-19

COVID-19 é a doença infecciosa causada pelo coronavírus descoberto recentemente. O vírus e a doença eram desconhecidos antes do surto iniciado em Wuhan, na China, em dezembro de 2019. Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), coronavírus é uma família de vírus que pode causar doenças em animais ou humanos. Em humanos, esses vírus provocam infecções respiratórias que podem ser desde um resfriado comum até doenças mais severas como a Síndrome Respiratória do Oriente Médio (MERS) e a Síndrome Respiratória Aguda Grave (SARS). O novo coronavírus é a causa da doença chamada COVID-19⁶

⁶ Vide OMS (2020).

A COVID-19 é uma doença causada pelo coronavírus, denominado SARS-CoV-2, que apresenta um espectro clínico que varia de infecções assintomáticas a quadros graves. De acordo com a Organização Mundial de Saúde, a maioria (cerca de 80%) dos pacientes com COVID-19 podem ser assintomáticos ou oligossintomáticos (poucos sintomas), e cerca de 20% dos casos detectados requer atendimento hospitalar, por apresentarem dificuldade, respiratória, dos quais aproximadamente 5% podem necessitar de suporte ventilatório.

2.7.1. Impactos da Pandemia de COVID-19 nas Organizações

O cenário pandémico obrigou ao Governo de Moçambique a criar estratégias de modo a conter a propagação rápida da COVID-19, ao declarar estado de emergência de dimensão nacional pelo Chefe do Estado. Dentre as medidas anunciadas pelo Presidente da República, consta a suspensão de aulas em todas instituições de ensino públicas e privadas, desde o ensino pré-escolar até ao superior, e ainda a redução de número de pessoas nos eventos de carácter social, salvo actividades de interesse estritamente imperiosa, e uso obrigatório de máscaras nos lugares com aglomerados, como é o caso dos mercados, bem como nos transportes públicos (Decreto Nº 11/2020 de 30 de Março)⁷

Em Moçambique, perante a medida de encerramento das aulas, o Ministério de Educação e Desenvolvimento (MINED) e o Ministério da Ciência e Tecnologia, Ensino Superior e Técnico Profissional (MCTESTP) foram desafiados a criar estratégias, de modo a garantir a continuidade das aulas através de outros mecanismos/plataformas. Dentre eles: aulas pela TV (telescola), aulas pelas Rádios comunitárias, redes sociais como WhatsApp, Google Meet, Google Classroom, Skype, Moodle, e-mail, etc⁸.

É de realçar que as plataformas oficialmente eleitas para leccionação nos subsistemas dos ensinos primário e secundário são a televisão, a rádio, internet e fichas de exercícios e apoio que devem ser monitoradas pelos pais e/ou encarregados de educação, que segundo a constatação das autoridades da Educação são um sucesso, mas não se sabe se os alunos estão ou não a acompanhar as aulas.

⁷ Declara o Estado de Emergência, por razões de calamidade pública, em todo o território nacional.

⁸ Instrução Ministerial nº 1/GM/MINEDH/2020, de 19 de Julho.

Cambarão e Julião (2020)⁹, fazem um reparo ao constatar que, estudos moçambicanos - como o realizado pelo MINED em 2020, mostram que os pais e/ou encarregados de educação têm muita dificuldade em fazer acompanhamento dos educandos. Sabe-se que os 8.3 milhões de alunos moçambicanos, sendo do ensino primário e secundário, estão distribuídos em vários pontos do país, no entanto, não estão apenas na capital do país. De acordo com as estatísticas de 2017 da população moçambicana:

Cerca de 30% da população vivem no meio urbano; 70% vivem em palhotas; apenas 22,2% dos moçambicanos têm acesso à energia eléctrica, portanto, os restantes, recorrem a baterias, velas, petróleo/parafina, pilhas entre outras fontes de energia; 35% têm rádio nas suas casas e 29,1% têm TV. Em suma, 70.9% dos moçambicanos não têm TV e não poderão acompanhar as aulas na telescola nem na rádio (INE, 2017).

Porquanto há que tornar claro que existem muitos moçambicanos sem condições para comprar “megabytes” para assistir às aulas “online”, nas plataformas tecnológicas, e nem para tirar cópias. Alguns pais não conhecem o que é uma máquina fotocopiadora. Em alguns cantos do país, uma cópia chega a custar entre 3 a 5 meticais, o que torna insustentável, se se comparar com fontes de rendimento dos mesmos que são irrisórios (Cambarão e Julião, 2020).

Diante disso, surgem certas questões, como por exemplo: será que esses pais ou encarregados de educação conseguem tirar cópias de todas as fichas para cada disciplina em leccionação? Será que os professores estão no “terreno”, ou seja, vão à escola deixar as referidas fichas? Se, sim, quem está a acompanhar essas actividades até a base? Até que ponto os serviços distritais de educação estão cumprindo essas orientações? Não estaríamos a cometer exclusão dentro da inclusão, perante a realidade socioeconómica do país?¹⁰

⁹ CAMBARÃO, P; JULIÃO, D. (2020). COVID-19 e suas Implicações em Moçambique: uma Análise Antropo-sociológica. Beira: REID, 2020.

¹⁰ Cambarão e Julião (2020), op cit.

Cambarão e Julião (2020), salientam que não querem, com isso, apontar o dedo a alguém, porém, ainda, são questões que sobressaem diante dessas implicações impostas pela COVID--19 que “baralharam” ou pioraram a realidade precária do sistema de ensino nacional. Ademais, sublinhe-se que a qualidade do ensino deve ser guiada por princípios, normas e objectivos estabelecidos constitucionalmente. O acesso ao ensino é direito público subjectivo e o seu não oferecimento pelo Poder Público, ou a sua oferta deficitária e irregular poderá acarretar responsabilização culposa para a autoridade de tutela.

2.8. Referencial Teórico

• Teorias Motivacionais

Este trabalho fundamenta-se nos pressupostos da teoria motivacional de Dois Factores de Frederick Herzberg para explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho. Para esse teórico existem dois factores que orientam o comportamento das pessoas; Factores higiénicos, ou factores extrínsecos e os factores motivacionais, ou factores intrínsecos (CHIAVENATO, 2003).

Os factores higiénicos são factores de contexto e se situam no ambiente externo que cercam o indivíduo. Dentre eles estão: o salário, benefícios sociais, tipo de chefia ou supervisão que as pessoas recebem de seus superiores, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e diretrizes da empresa, clima de relacionamento entre a empresa e os funcionários, regulamentos internos, etc. (CHIAVENATO, 2003).

Os factores motivacionais estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Esses factores estão sob o controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha. Envolvem igualmente sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional incluindo a auto-realização. Depende sobretudo de tarefas que o mesmo realiza no seu trabalho (CHIAVENATO, 2003).

Chiavenato (2003, p. 253) indica que:

Herzberg chegou à conclusão de que os factores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente desligados e distintos dos factores responsáveis pela insatisfação. Para ele o oposto de satisfação não é a insatisfação, mas nenhuma satisfação.

Posto isto, o estudo da motivação constitui um tema bastante citado na Administração Pública, por ser fundamental para as organizações manterem os colaboradores motivados e satisfeitos no ambiente de trabalho, uma vez que impacta positivamente o clima organizacional, mantendo-o favorável nas organizações. Por conseguinte, é primordial que os gestores tenham conhecimentos dos mecanismos que movem as pessoas, permitindo que procedam em busca de uma meta em relação às necessidades individuais.

Pois, como já foi referenciado, a motivação provém de factores internos. Por mais que pareça difícil, actualmente estes factores têm sido os mais trabalhados por líderes, que buscam contribuir para aumento do desempenho dos colaboradores, por forma a alcançar melhores resultados no âmbito laboral, bem como melhorar o clima organizacional.

2.8.1. Aplicabilidade da Teoria para o Estudo

Esta pesquisa vai observar os factores que influenciam na motivação dos funcionários para continuarem a trabalhar na Escola Secundária de Lhanguene, no contexto da COVID-19, em actividades agradáveis, desafiante, delegação de responsabilidade e de autoridade liberdade e autonomia para tomar decisões, uso pleno de competências pessoais, desenvolvimento pessoal, oportunidades de futuro profissional, e condições ambientais de trabalho, políticas da empresa, salário e benefícios, relações com superior e com administração, relação com os colegas (CHIAVENTA, 2004).

Desta forma, a teoria dos dois factores de Herzberg interfere directamente na satisfação do colaborador em relação a sua vida profissional e os factores motivacionais e higiénicos devem estar em harmonia para um perfeito sucesso da função e motivação profissional.

A teoria dos dois factores para este trabalho ajuda a explicar o comportamento das pessoas numa situação de trabalho. Com base nos factores higiénicos ou extrínsecos pode-se entender por um lado as condições dentro das quais os funcionários da Escola Secundária de Lhanguene desempenham as suas tarefas e por outro ajuda-nos a perceber como essas condições são administradas e decididas dentro do ambiente do trabalho na instituição em estudo. Com base nos factores motivacionais de Herzberg procuramos compreender a relação que existe entre esses factores e o desempenho dos funcionários. Dos factores tomados em consideração nessa pesquisa destacam-se os higiénicos, tais como salário, benefícios sociais, tipo de chefia ou supervisão,

condições físicas e ambientais de trabalho, políticas de directrizes da instituição, clima de relacionamento entre a Direcção da Escola e os demais funcionários.

No entanto, os factores motivacionais ou intrínsecos ajudam-nos a analisar o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que os funcionários executam, pois esses factores estão relacionados com aquilo que os funcionários desempenham, envolvendo sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e auto-realização. De facto percebe-se que estes factores têm efeito profundo e estável sobre os funcionários.

CAPÍTULO III: METODOLOGIA

3.1. Tipo de Estudo

Este estudo é qualitativo, através do estudo de caso, para permitir a análise da influência do Clima Organizacional no Desempenho dos Funcionários na Função Pública Moçambicana em geral, em particular, na Escola Secundária de Lhanguene. De acordo com Richardson (2009), a pesquisa qualitativa é aquela que procura descrever a complexidade de um problema, bem como compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por um grupo social, contribuindo assim na mudança de situações negativas e possibilitando o entendimento das particularidades comportamentais dos indivíduos. Com base na pesquisa qualitativa foi possível compreender o significado do clima organizacional na ESL.

Relativamente ao método de procedimento, é aplicado ao estudo o Monográfico ou Estudo de Caso. Este método de acordo com Gil (2002:54), consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objectos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento e para a realização da pesquisa. Nestes termos pautou-se por situações da vida real (institucional), possibilitando assim a descrição do problema no contexto em que está sendo feita a pesquisa. Assim este método foi extremamente importante, pois colocou-nos perante a realidade de modo a conhecer o que acontece no terreno. Ainda, de acordo com este método, qualquer caso estudado em profundidade pode explicar outros fenómenos semelhantes.

Através da aplicação deste método foi possível pôr à prova as questões de pesquisa levantadas para respondê-las e consequentemente satisfazer os objectivos propostos, conjugando com outras técnicas de recolhas de dados como a entrevista e o questionário, sendo que, o caso em questão é representativo do fenómeno a estudar a nível de outras escolas.

3.2. Técnicas de recolha de dado

3.2.1. Pesquisa Bibliográfica

Desenvolve-se explicando um problema através de teorias publicadas em livros ou obras do mesmo género. O objectivo deste tipo de pesquisa é de conhecer e analisar as principais contribuições teóricas existentes sobre um determinado assunto ou problema, tornando-se um instrumento indispensável para qualquer pesquisa (Gil, 2002).

Fez-se a revisão de diferentes obras teóricas que serviram de base para a fundamentação teórica e de uma forma científica para melhor compreender a influência do clima organizacional no desempenho profissional dos funcionários. A título de exemplo, podemos destacar as seguintes obras: CHIAVENATO, Idalberto (2003). Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações; CODA, Roberto. (1993). Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH e BENDASSOLLI, Pedro (2012) – “Desempenho no trabalho: Revisão da literatura”.

3.2.2. Pesquisa Documental

De acordo com Marconi & Lakatos (1996), a técnica documental tem a ver com a natureza das fontes. Desta forma às fontes primárias e secundárias que são usadas como suporte para a pesquisa. Na pesquisa que nos propomos a realizar, esta técnica foi usada para fazer levantamento de documentos normativos oficiais, artigos nacionais e internacionais que abordam a questão do clima organizacional e desempenho profissional. A título de exemplo, foram usados os decretos presidenciais da declaração do Estado de emergência.

3.2.3. Entrevistas semi-estruturadas

Por outro lado, privilegiou-se às entrevistas semi-estruturadas por questionário, a fim de analisar os factores que influenciam o clima organizacional por meio de comunicação bilateral por forma a entrar num diálogo bastante aberto com os funcionários, como parte dos factores que produzem e sofrem com os efeitos do clima organizacional. Para poder obter algumas informações sobre a instituição e identificar alguns factores percebidos pela direcção e os funcionários a respeito do tema pesquisado foram elaboradas diversas perguntas e produzida uma entrevista com o público-alvo deste estudo.

3.2.4. Questionário

Esta técnica de pesquisa foi utilizada de modo a colectar uma série de informações necessárias para a elaboração do trabalho. Para Marconi & Lakatos (1996), o questionário é um instrumento de colecta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Com esta técnica elaborou-se questões abertas e fechadas para os diversos funcionários envolvidos na pesquisa, assim foram questionados alguns dos funcionários da Escola Secundária de Lhanguene afim de aferir o nível da sua percepção em relação ao clima organizacional existente na instituição e o grau de satisfação que estes têm em

relação ao clima organizacional no contexto da COVID-19, bem como as suas pretensões em relação ao comportamento ou atitudes que desejam que os seus superiores hierárquicos ou líderes adotem.

3.3. População e Amostra

De uma população de 27 funcionários administrativos da Escola Secundária de Lhanguene, foi seleccionada uma amostra de 20 funcionários, essa escolha deveu-se a disponibilidade, sexo, idade, nível de formação e tempo de serviço dos participantes. Estes participantes equivalem a 66% do universo da população dos funcionários administrativos desta instituição de ensino, é considerada representativa, pois, de acordo com Goode & Hatt (1969), acima de 20% constitui uma percentagem aceitável para estudo, e as informações colhidas foram melhores.

A selecção de 2 gestores e 3 professores da escola para as nossas entrevistas foi realizada com recurso a dois métodos não aleatórios: “intencional” e o método por “acessibilidade”. Estes métodos facilitaram a pesquisadora para entrevistar os elementos da amostra que eram acessíveis naquele momento e que possuíam informações pertinentes para o estudo.

Referindo-se ao método “intencional”, (Marconi & Lakatos (2002: 52) argumentam que o pesquisador não contacta qualquer indivíduo, mas àquele que, segundo seu entender (pela função desempenhada, cargo ocupado, prestígio social), exerce as funções de líder de opinião na comunidade. Assim, o método “intencional” foi também aplicado para a selecção dos dois (2) membros de conselho de escola. Portanto, no total a amostra desta pesquisa é constituída por 18 elementos, entre eles gestores da escola, Membros de Conselho de Escola), e o resto dos funcionários do sector administrativo.

3.4. Validade e Fiabilidade dos Instrumentos

De acordo com Bell (1998), a validade é uma demonstração de que um instrumento determinado mede ou descreve o que se pressupõe que deve medir ou descrever. Ainda de acordo com esta autora a validade de um teste ou outro processo de recolha de dados consiste na sua capacidade de fornecer resultados semelhantes ao longo do tempo. Assim, para garantir a validade de um método ou instrumento de recolha de dados utilizado numa pesquisa, sugere-se que o pesquisador se

pergunte a si próprio se um outro pesquisador utilizasse o mesmo instrumento de recolha de dados obteria as mesmas respostas ou semelhantes.

Portanto, a construção dos instrumentos utilizados nesta pesquisa obedeceu a critérios descritos nos estudos de Sampieri, et al. (1991) e Minayo (2004). Por exemplo, Sampieri, et al. (1991) dizem que um instrumento de pesquisa deve ser compatível com a problemática e a finalidade da pesquisa. Assim, os instrumentos utilizados foram elaborados na base das perguntas e objectivos da pesquisa pré-estabelecidos e definidos.

Como forma de garantir a validade e objectividade na elaboração dos instrumentos de recolha de dados, a pesquisadora cingiu-se nas recomendações descritas por Minayo (2004), as quais o autor sugere que os instrumentos sejam elaborados na base da revisão bibliográfica que trata o mesmo assunto e/ou consultar outros instrumentos utilizados por pesquisadores da mesma área de estudo.

3.5. Método de análise dos dados

Para permitir a compreensão dos dados foram aplicados os métodos de análise de conteúdo e estatístico. Análise de conteúdo é uma metodologia usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda a classe de documentos e textos, conduzir à descrições sistemáticas qualitativas e ou quantitativas permitindo à compreensão dos seus significados (REIS, 2010, p. 81). Em conformidade com este autor, nesta pesquisa, o método de análise de conteúdo foi aplicado para analisar às questões abertas dos inquéritos e das entrevistas de modo a permitir melhor compreensão das atitudes e comportamentos dos respondentes diante do tema em estudo.

O método de análise estatístico consiste na determinação das quantidades em formas percentuais das respostas e a média das mesmas (REIS, 2010, p. 82). Neste caso, o método de análise estatístico serviu para determinar as percentagens das respostas fechadas do inquérito de forma multivariada. Análise estatística multivariada resume-se na análise de possíveis ligações que possam surgir entre duas ou mais variáveis, de forma a alcançar os objectivos e comprovar as hipóteses elaboradas (Reis, 2010, p. 108).

Visto que os dados desta pesquisa foram obtidos usando 3 fontes, nomeadamente, 1 análise documental, 2 inquéritos por questionário, e 3 entrevistas, de acordo com Yin (2009), esta combinação de múltiplas fontes de dados na construção de um estudo de caso, permite considerar

um conjunto mais diversificado de temas de análise e em simultâneo certificar o mesmo fenómeno, recorrendo a triangulação como estratégia, com vista à construção de uma informação única.

Os dados dos questionários foram analisados quantitativamente na base da estatística descritiva com auxílio do programa SPSS, calculando as frequências percentuais das respostas dos funcionários.

Os dados das entrevistas foram analisados qualitativamente. Essa análise consistiu, no agrupamento das questões que se relacionam em termos de conteúdo e os resultados foram discutidos e descritos também de forma qualitativa, não envolvendo a visualização de percentagens nem médias dos entrevistados.

Em pesquisas qualitativas, tal como descreve Minayo (1999) o procedimento mais utilizado é o de análise de conteúdo por meio da leitura das descrições do princípio ao fim, para se ter o sentido do todo através de um processo de reflexão.

3.6. Considerações Éticas

A pesquisa sobre Análise da Influência do Clima Organizacional no Desempenho Profissional dos Funcionários públicos da ESL no contexto da COVID-19, será abordada de forma agradável e aberta, garantindo o sigilo, confidencialidade das informações e sentimentos manifestados pelos entrevistados, o respeito à personalidade e integridade dos mesmos. Sendo assim, para observar as questões éticas adoptamos o consentimento informado, em escrito ou oral, com uma linguagem clara e adequada, e acreditamos que o nosso alvo de estudo tem um universo capaz de compreender os termos da nossa pesquisa.

3.6.1. Codificação dos Entrevistados

Para os funcionários do sector administrativo, o processo de codificação dos entrevistados baseou-se no uso da sigla FND, que significa funcionários não docentes seguidas do número da ordem da entrevista; pela data; mês e ano da entrevista. Para os professores a codificação baseou-se no uso da letra “P”, que significa “professor” e seguido também, do número da ordem da entrevista, data e mês da entrevista. Para os membros da Direcção da Escola, a codificação foi feita com base no mesmo critério usado para os Professores, mas para estes foi feita mediante o uso das letras DE para o Director da Escola e “DAE” que significam “Director Adjunto da Escola”.

CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. Localização e Caracterização da Escola Secundária de Lhanguene

O trabalho de campo foi realizado na Escola Secundaria de Lhanguene, que se localiza na Avenida de Moçambique, a 1 km próximo do Posto do Registo Civil da Terceira Conservatória da cidade de Maputo, o seu acesso principal encontra-se ao lado oposto do Cemitério de Lhanguene.

A Escola Secundária de Lhanguene foi erguida no ano de 1972, e foi inaugurada quatro anos depois, concretamente no dia 16 de Fevereiro de 1976. Primeiramente leccionava-se de 5^a até 7^a classe desde 1976 até 1983, de 1984 até 2002 leccionava-se de 8^a a 10^a classe (1^o ciclo).

No ano de 2002 introduziu-se o 2^o ciclo que funcionou simultaneamente com o 1^o ciclo até 2006, que de lá até nos dias de hoje passou a ser considerada uma Escola para o 1^o e 2^o ciclo, que leccionaria da 8^a a 12^a classe.

4.1.1. Caracterização da Escola Secundária de Lhanguene

A ESL é constituída por três (3) Blocos, nomeadamente:

- **Administrativo:** é constituído pela secretaria, gabinete do director da escola, gabinetes pedagógicos (um para o curso diurno e outro para o curso nocturno), sala dos professores, direcção de classe e um centro social.
- **Bloco pedagógico:** constituído por 23 salas de aula, uma sala de informática e uma biblioteca.
- **Bloco desportivo:** constituído por um ginásio para basquetebol, andebol, futsal e voleibol, um campo de futebol 11, balneários para rapazes e meninas.

A ESL possui uma estrutura administrativa como vem elucidado na caracterização. Um director da escola, dois (3) Directores Adjuntos da Escola; (1) Directora Administrativa, (1) chefe da secretaria, coordenadores de classes e disciplinas, directores de turma, trabalhadores, professores e alunos

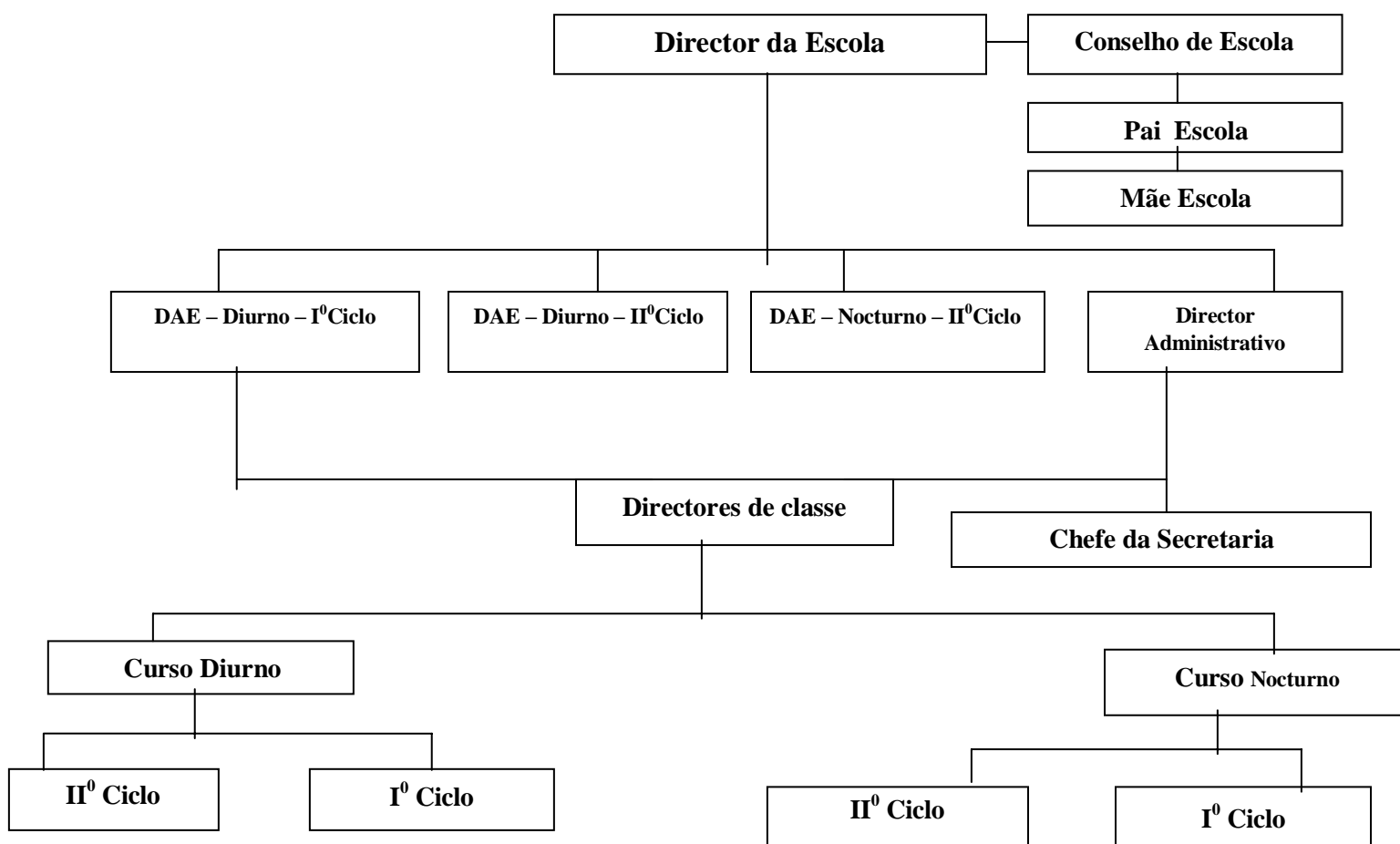
A ESL está organizada em turnos nomeadamente, o turno do período da manhã, da tarde e da noite, onde no turno da manhã e da tarde funcionam os sectores administrativos, pedagógicos, recursos

humanos, jardinagem e desportivo. E no turno da noite apenas funciona o sector pedagógico e de segurança. A distribuição dos alunos nos turnos é feita em função da sua faixa etária, sendo os mais novos para o turno da manhã e os mais crescidos para o turno da tarde. E quanto ao turno da noite há uma mistura devido as ocupações que os alunos têm de dia.

Portanto, a escola conta com um universo de 98 professores, sendo 72 no curso Diurno e 27 no Curso Nocturno distribuídos por todas as classes de ensino existentes na escola.

Importa referir que a mesma possui uma sala de informática com vinte e cinco (25) computadores, dos quais 18 estão em funcionamento, e Casas de banho (8 casas de banho, 2 que se encontram no primeiro pavilhão para os professores e 6 casas de banho que se encontram nos três pisos para os estudante), papelaria, biblioteca e lanchonete.

Figura1: Organograma da ESL



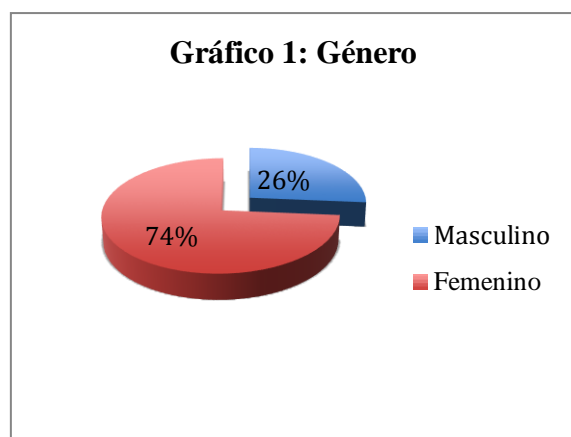
Fonte: Escola Secundária de Lhanguene, (2021)

4.2. Descrição e Análise dos Resultados

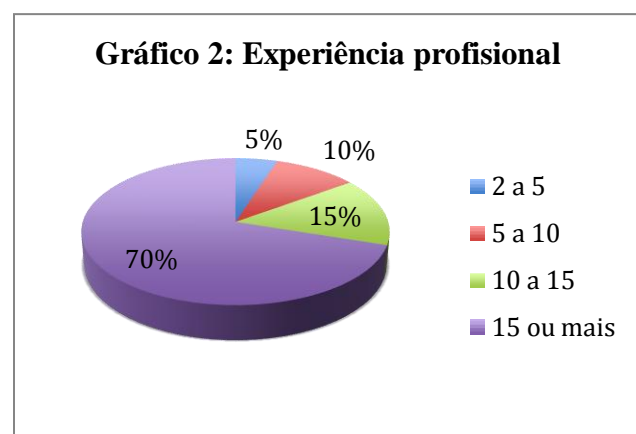
Tendo em consideração a questão de pesquisa levantada, procedeu-se à apresentação e análise dos resultados.

Neste estudo, a população foi constituída por 27 funcionários administrativos da Escola Secundária de Lhangane, dos quais foram seleccionados 18 Funcionários. No entanto, julga-se que os números de respostas obtidas permitem responder ao problema em estudo. Para uma melhor análise e interpretação dos dados recorreu-se ao uso de tabelas e figuras.

4.2.1. Características dos funcionários em estudo

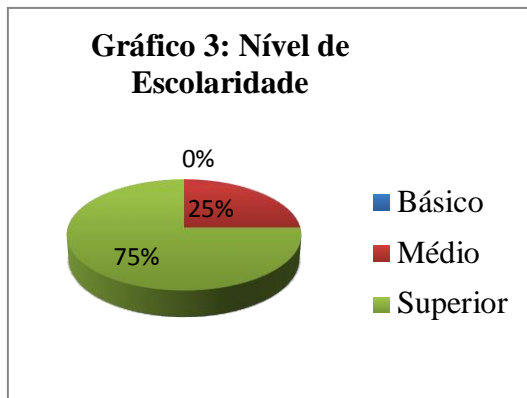


Fonte: Autora (2021)

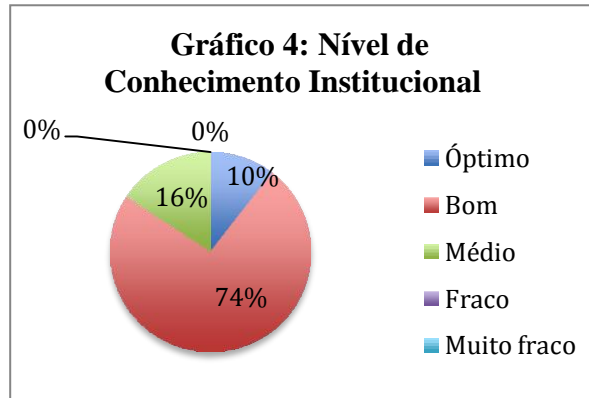


Fonte: Autora (2021)

Tal como ilustra o gráfico 1, em termos de género, dos 100% dos nossos inquiridos, 74% foram do sexo feminino e 26% do sexo masculino. A partir do gráfico 2 pode-se identificar o perfil dos funcionários quanto ao tempo de serviço na função pública verifica-se que a maioria (70%) está a mais de 15 anos a trabalhar, por sinal são os funcionários caracterizados como os mais experientes no ramo da sua actuação. Dentre os demais (15%) está entre 10 a 15 anos de trabalho, outro grupo um pouco significativo (10%) enquadra-se no intervalo entre 5 a 10 anos, e finalmente (5%) está entre 2 a 5 anos.



Fonte: Autora (2021).

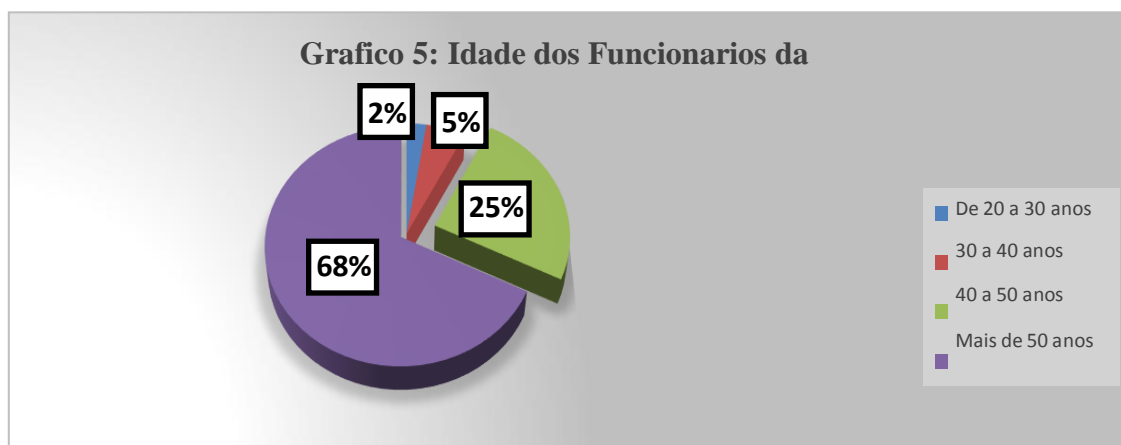


Fonte: Autora (2021).

Em conformidade com o gráfico 3, relativamente ao nível de escolaridade, a maioria (75%) tinha o nível superior, e a minoria 25% tinha o nível médio. Portanto, identificou-se que nenhum dos inqueridos tinha o nível básico. Os dados revelam que em termos de formação os funcionários estão num nível satisfatório na medida em que privilegiam o desenvolvimento do capital humano.

De seguida procurou-se entender o nível do conhecimento dos funcionários sobre a sua instituição em termos de estrutura, serviços, principais usuários etc., relativamente a essa questão, o gráfico 4 revela que 16% possui um conhecimento médio sobre a sua instituição, 74% tem um bom conhecimento e apenas 10% tem um ótimo conhecimento. Esses dados tornam-se relevantes na medida em que o conhecimento institucional proporciona aos funcionários a cultura organizacional, entre outros assuntos, com o objectivo de aumentar a credibilidade da instituição perante os usuários.

O gráfico a seguir a idade dos participantes na pesquisa.



Fonte: Autora, (2021).

A variável idade está melhor visualizada no gráfico 5, onde 100% dos inqueridos, apenas 2% de indivíduos estão na faixa etária dos 20 e 30 anos, representando o grupo minoritário correspondente, seguindo o grupo de 5% de indivíduos estão na faixa etária dos 30 e 40 anos, no intervalo de 40 e 50 anos foram contabilizados 25% indivíduos, e por fim 68% dos indivíduos com mais de 50 anos de idade.

4.3. Ambiente de Trabalho e a Pandemia do COVID-19 na Escola Secundária de Lhanguene

O Ambiente de Trabalho (AT) é o local onde as pessoas passam a maior parte de sua vida. Dessa forma, caracteriza-se por duas partes distintas, a física (o local) e a social (as pessoas que o habitam), que ao interagir mutuamente com o colaborador o influencia de forma positiva ou negativa, podendo alterar o estado físico, psicológico e social, afectando assim a produtividade (BARSANO, 2018).

Por isso, o AT requer uma atenção especial, uma vez que há factores que podem influenciar o meio laboral, tais como: meteorológicos, topográficos e emocionais. Quando um desses factores sai do controle, o ambiente de trabalho se torna vulnerável a desenvolver as patologias do trabalho, conhecidas também como doenças do trabalho ou doenças profissionais (BARSANO, 2018).

Em consequência disso, a vida dos profissionais, principalmente dos servidores das instituições do ensino foram afectadas de forma radical, pois em pouco tempo tiveram que se adaptar às novas modalidades de trabalho, *o home Office*, e aprender a conviver com o isolamento social, o que ditou enormes mudanças no comportamento das pessoas devido ao distanciamento compulsivo.

No que tange aos serviços essenciais, estes permaneceram realizando as actividades laborais na modalidade presencial, o que em pouco tempo ditou a instalação do clima de medo de se infectar por este vírus invisível que se alastrou no mundo.

Pelo exposto, fica claro que os profissionais que trabalham no regime presencial estão mais sujeitos a contaminação do vírus, o que pode causar impactos no ambiente de trabalho. Já que os colaboradores executam as tarefas com medo de serem contaminados, tendo mais estresse, ansiedade, afectando o desenvolvimento e o relacionamento interpessoal, assim como, gerando um desgaste emocional em relação à nova realidade de vida.

Portanto, para que sejam amenizados os impactos no ambiente de trabalho provocados pela COVID-19 é preciso que a organização crie condições que possam proporcionar o máximo de proteção e ao mesmo tempo satisfação dos colaboradores, para que resulte em melhorias no desenvolvimento da produtividade, diminuição de doenças emocionais, bem como fortalecer mais a segurança com a utilização dos Equipamentos de Proteção Individuais (EPI's). São esses factores que corroboram com Herzberg citado por Chiavenato (2009, p.97-98), referindo-se aos factores higiénicos que são as condições ambientais que rodeiam o indivíduo enquanto trabalha. Envolvem as condições físicas e ambientais de trabalho, salário, benefícios, políticas de empresa, tipo de supervisão, relação com a administração e com os colegas. Constituem os factores tradicionalmente utilizados pelas empresas para motivar as pessoas. Todavia, os factores higiénicos são muito limitados em sua capacidade de motivar as pessoas. São chamados de higiénicos justamente porque têm apenas um carácter preventivo e profilático: evitam a insatisfação, mas não criam a satisfação das pessoas. Mas quando são precárias provocam insatisfação, por isso são chamados factores insatisfacientes.

4.3.1. Percepção dos funcionários da Escola Secundária de Lhanguene sobre o actual clima organizacional e sua influência sobre o seu desempenho profissional

Ao tentar perceber se a COVID-19 teria ocasionado alguma mudança ao clima organizacional da ESL, os nossos inqueridos foram unânimes ao afirmar que, efectivamente, houve influência na sua ampla magnitude. Facto que é provado pelos depoimentos:

A COVID-19 obrigou-nos a algumas mudanças de conviver e neste momento não nos resta nada mais se não cumprirmos. A maneira como vínhamos convivendo antes da COVID-19, almoçando juntos, partilhando as coisas hoje não fazemos (FND1, 20/03/2021).

Essas respostas são partilhadas por outra inquirida que também afirmou: “*toda estrutura ficou modificada, principalmente na limpeza da instituição e o controlo das entradas do pessoal (FND2, 20/03/2021)*”. Outros entrevistados foram mais além ao afirmar que a COVID-19 tinha trazido mudanças na forma de ser e estar.

...este influenciou negativamente na concepção de alguns funcionários, pois eles encararam a COVID-19 como se fosse uma oportunidade para se dedicarem aos outros a fazeres nos dias das suas rotatividades para além de ficar em casa (FND3, 20/03/2021).

Por sua vez a Directora Adjunta da Escola foi a fundo ao trazer outras implicações da COVID-19 observadas na ESL, Tal como se pode ler no seguinte depoimento.

A COVID-19 influenciou muito negativamente nas instituições não só em particular aqui na Escola Secundária de Lhanguene, mas sim em quase todas as instituições públicas e privadas. Como sabeis, alguns funcionários públicos são oportunistas e insatisfeito porque, primeiro, alegam que o salário é baixo e conseqüentemente, o não aumento do salário no ano passado (2020) devido a pandemia agravou a insatisfação, pois por norma na função pública anualmente seja ele muito ou pouco mas sempre há aumento salarial, sempre haviam mudanças de carreira, ou as promoções automáticas, aquilo que é a mudança de um escalão para o outro, de um nível para o outro, o que não aconteceu no ano passado supostamente devido a crise da pandemia. Então isso coloca um desafio à função pública e todos os funcionários porque ficam insatisfeitos e daí começam os desmandos, os murmúrios e nós como gestores conseguimos ver que estas pessoas estão insatisfeitas.

Contudo, as respostas dos nossos entrevistados revelam que a COVID-19 implicou diferentes mudanças quanto ao clima organizacional, e essas mudanças obrigaram as organizações, os gestores, os funcionários, em suma, todos os intervenientes a encontrarem o mais rápido possível

alternativas para respondê-las. Neste sentido, as medidas que a organização tem aplicado como resposta aos impactos da COVID-19 vão de acordo com a tese de Chiavenato (2003, p. 347), que segundo a qual “o desejo de cooperar dos trabalhadores depende dos incentivos oferecidos pela organização e essa precisa de influenciar no comportamento das pessoas por meio de incentivos materiais (salário e benefícios sociais), oportunidade de crescimento, consideração, prestígio ou poder pessoal, condições físicas adequadas de trabalho”.

4.4. Factores que influenciam o clima organizacional no desempenho profissional na Escola Secundária de Lhanguene no Contexto da COVID-19

De acordo com as respostas dos funcionários administrativos da Escola Secundária de Lhanguene, o clima organizacional influencia a motivação no desempenho profissional dos funcionários em diferentes níveis, sendo: individual ou grupal, e tomando em consideração com o trabalho em equipa, melhor salário, benefícios sociais, treinamentos e comunicação.

Esses argumentos vão de acordo com os pressupostos trazidos por Chiavenato (2004), segundo os quais, o Clima Organizacional influencia à motivação no desempenho profissional dos funcionários, uma vez que, é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional percebida ou experimentada pelos participantes da organização. Diante disso, o Clima Organizacional está directamente ligado ao comportamento dos colaboradores de uma organização, em relação a motivação, produtividade do desempenho, na satisfação e na qualidade de vida dos funcionários que fazem parte da organização.

Embora as organizações modernas já utilizem mais tecnologia do que mão-de-obra, ainda precisam do ser humano, e para obter um clima organizacional produtivo é necessário haver motivação, ou seja, o ambiente interno da organização é factor relevante para que a organização consiga aumentar seu desempenho. De acordo com Rocha *et all* (2014), o clima organizacional não é responsabilidade apenas do funcionário, mas, sim, de todos que fazem parte da organização na maneira de pensar e agir.

Muitas organizações querem ter funcionários que são determinados, capazes e eficientes para oferecer o melhor de si pela organização, no entanto nem todas alcançam elevada produtividade em seu desempenho, (CHIAVENATO, 2004). A maioria dos funcionários que teve ou tem algum tipo de treinamento possui maior grau de desempenho, é direccionado à gestão aumentar as acções internas que estimulem os sonhos dos seus funcionários com melhorias quanto ao factor motivação.

Dessa forma, um bom clima organizacional é importante para que os funcionários exerçam suas funções de maneira produtiva, no qual a organização ofereça um ambiente de trabalho favorável. Portanto, há vários benefícios dos funcionários no desempenho profissional, tais como: melhores salários, horário flexível de entrada e saída dos funcionários, serviços sociais de acolhimento, repouso, diversão, recreação, higiene mental ou lazer construtivo, certas facilidades de convívios e utilidades para melhorar a qualidade de vida, reduzir a rotação e absentismo do funcionário, facilitar a atração e manutenção de recursos humanos para elevar o desempenho individual dos funcionários e aumentar a produtividade geral da produção, para que os funcionários estejam cada vez mais motivados, destacando positivamente suas atitudes e melhorando o desempenho, atingindo os objectivos na organização.

Todavia, os resultados das nossas entrevistas revelaram que apesar de existir um esforço dos funcionários no desempenho das suas actividades, verifica-se uma desmotivação por parte deles, por vários factores que directa ou indirectamente estão ligadas à pandemia da COVID-19. Segundo os depoimentos da DAE algumas atitudes dos funcionários têm vindo a piorar tudo alegando como causa a COVID-19, assim podemos ver nas suas palavras.

Os funcionários atrasam na hora da sua entrada, tanto para os que vivem longe assim como para os que vivem perto o comportamento é o mesmo, ao invés de cumprir com o horário que é das 7h30 min até as 15h30min, sendo que tem tido tolerância de 15min de atraso, que mesmo antes da pandemia já vinham gosando da tolerância como sendo o horário normal, mas agora com a pandemia a situação tem vindo a agravar, pois o horário não é cumprido, ao invés de chegar as 7h30 chegam as 8h a 9h alegando falta de transporte devido a pandemia. Existem também aqueles que não precisam de transporte pois vivem nas áreas

circunvizinhas que acabam chegando a mesma hora, o que nos leva a concluir que os mesmos não se encontram satisfeitos. (DAE1, 20/03/2021).

Quando questionados os funcionários se o clima organizacional contribuía para o desempenho profissional do mesmo, as respostas revelaram que há uma insatisfação que directa ou indirectamente afecta o seu desempenho. Segundo a nossa entrevista podemos notar o seguinte:

O funcionário só fica satisfeito quando são respeitados os seus direitos, mas quando os mesmos não são respeitados acabam criando uma certa agitação de não cumprimento das suas obrigações, não acatarem os seus superiores e quando tentamos repreender de qualquer coisa acaba criando um clima de descontentamento e nós só olhamos sem ter o que fazer porque ele tem razão (DAE1, 20/03/2021)..

Estamos agora com funcionários contratados que estão desde Janeiro até agora, Março, sem salário mas estão cá connosco todos os dias e estão a fazer o trabalho, chegam tarde e quando entendem faltam sendo a resposta “não tenho dinheiro de transporte”, então este tipo de comportamentos são gerados na verdade por insatisfação de alguma coisa, a falta de salários, incumprimento dos seus direitos, a título de exemplo não houve décimo terceiro e por sua vez devem estar nos seus postos de trabalho, fica complicado mandar em alguém que-se encontra insatisfeito (DAE1, 20/03/2021).

Estes depoimentos são partilhados por outro entrevistado ao revelar que, *esses factores motivacionais que antigamente haviam (aumento, progressões, mudança de carreira, promoções), agora não temos visto. As pessoas estão a espera desde 2019 que foram submetidos os seus documentos com cabimento orçamental, mas que não estão tendo os seus títulos de provimento e isso cria descontentamento (DAE2, 21/03/2021). Temos uma colega que fez administração pública na UEM, tem o título de cabimento desde 2018, foi transportada para 2019 e até então não tem cabimento e a mesma se sente descontente porque já é licenciada mas não recebe como tal. Mas sabendo que isso não parte daqui da base, mas sim, lá do topo, devemos entender o lado das pessoas, elas quando estão com fome não olham para os degraus apenas ficam insatisfeitas e isso acaba criando um clima desagradável.*

Aliado a isso, quando questionados os inquiridos sobre o seu nível de satisfação em relação ao clima organizacional existente na instituição, a maior parte mostrou-se estar indiferente. O gráfico a seguir ajuda-nos a compreender essa questão.



Fonte: a Autora (2021)

Analisando o gráfico 1, observa - se que 60% dos participantes afirmou que o nível de satisfação em relação ao clima organizacional existente na Escola Secundária de Lhanguene é indiferente e 17% afirmou que é satisfatório, apenas 11% respondeu estar muito satisfeito e há um igual número afirmou estar insatisfeito. Com estes resultados pode-se dizer que o clima organizacional existente na instituição, não vai de acordo com as expectativas dos funcionários. E isso pode ter algumas implicações na promoção de maior produtividade no desempenho das funções organizacionais dos funcionários, com vista a garantir melhoria na qualidade de prestação de serviços administrativos, eficientes.

Ao nosso entender ainda existe um desafio na instituição relativo a manutenção de um bom clima organizacional para criar um entusiasmo nos funcionários, pois, manter um bom clima organizacional é vital para qualquer organização. Afinal, ele influencia a produtividade, as relações interpessoais, o nível de satisfação da equipe e ainda afecta a saúde dos funcionários.

O nível de satisfação observado naquela instituição pode ter implicações negativas para o desempenho dos funcionários, visto que o nível de satisfação da maior parte dos funcionários é indiferente acaba não conjugando com os princípios de um bom clima organizacional que contribui para o desempenho profissional dos funcionários, e contribui igualmente para a retenção dos talentos e atrair bons profissionais, na medida em que, os profissionais se sentiriam como peça fundamental na organização e possuem boa perspectiva de crescimento profissional e desempenham suas actividades bem-dispostos e engajados contribuindo para alcançar os objectivos da organização. Assim, a satisfação dos funcionários promove maior produtividade. Todavia, os resultados da nossa pesquisa revelaram o contrário.

Não obstante, esses dados não serem consensuais com os pressupostos teóricos apresentados por vários autores, como Coda (1993); Facco, et all, (2012); Luz (2003) e Watkin; Hubbard (2003), ao pressupor que a satisfação dos funcionários no desempenho profissional contribui para resultados eficazes para a organização. O ambiente de trabalho, o relacionamento interpessoal entre os colegas, o reconhecimento do supervisor e o bem-estar do funcionário influenciam as decisões sobre o trabalho de permanência na organização.

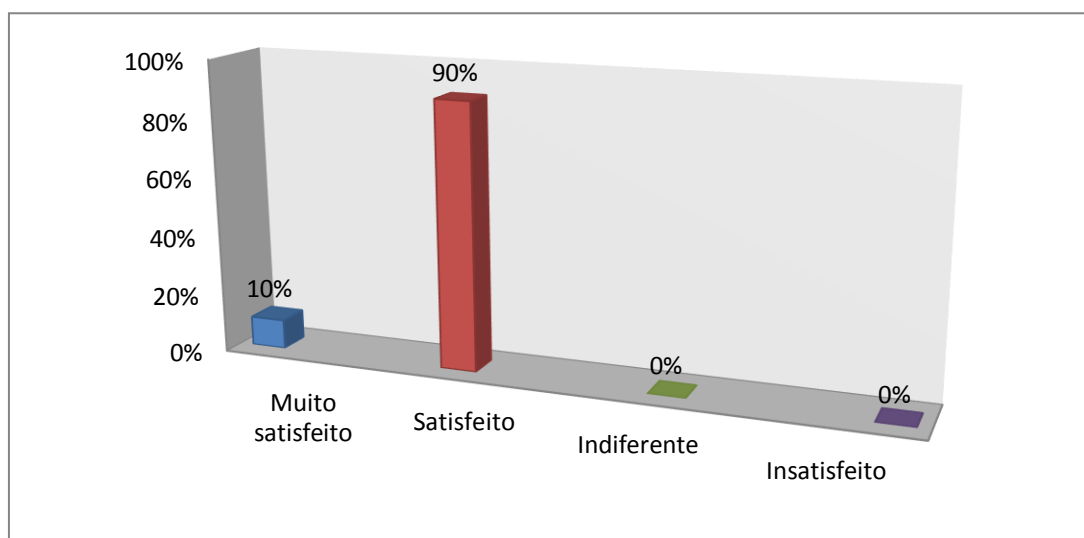
O clima organizacional é factor determinante para a satisfação dos funcionários. Havendo um clima organizacional satisfatório, certamente haverá respostas positivas por parte dos funcionários, concretizando-se no resultado da produção. Ademais, se o clima que impera é o da repetição, possivelmente haverá um quadro lamentável de frustração e desmotivação, resultando em danos graves à organização, porque o clima organizacional faz a diferença para o desempenho profissional e ainda indica como pode fortalecer o ambiente de trabalho para os funcionários.

Neste sentido o clima daquela instituição não é favorável e Segundo Luz (2003), Neste tipo de clima, algumas variáveis organizacionais afectam de forma negativa e duradouro o ânimo da maioria dos funcionários, gerando evidências de tensões, discórdias, desuniões, rivalidades, animosidades, conflitos, desinteresse pelo cumprimento das tarefas, resistência manifesta ou passiva às ordens, ruído nas comunicações, competições exacerbadas etc. A intensidade com que essas situações se manifestam é que caracteriza o clima como prejudicial ou ruim. Porém, ambos são desfavoráveis aos objectivos das organizações e dos funcionários que nelas trabalham.

4.5. Nível de Satisfação em Relação ao Ambiente de trabalho da Escola Secundaria de Lhanguene no Contexto da COVID-19

Considerando que um ambiente de trabalho mais tranquilo facilita o trabalho em equipe, e como consequência aumentando a sinergia entre os funcionários, propiciando também uma relação mais saudável entre eles, nesta secção procuramos compreender qual era o nível de satisfação dos funcionários em relação ao ambiente de trabalho no contexto da COVID-19. O gráfico a seguir revela os resultados dessa questão.

Gráfico 7: Nível de satisfação dos Funcionários em relação ao Ambiente de trabalho da ESL



Fonte: Autora (2021)

Olhando para o gráfico 2, a maioria dos inquiridos (90%), afirmou que o nível de satisfação em relação ao ambiente de trabalho da Escola Secundária de Lhanguene é satisfatório e 10% afirmou estar muito satisfeito. Contudo, apesar dos resultados mostrarem que os funcionários estão satisfeitos com o ambiente do trabalho, esta pesquisa constatou que a instituição procura proporcionar constantemente factores higiénicos com vista a garantir a saúde dos funcionários nesta fase de pandemia. Por tal razão são esses factores que deixam satisfeitos os funcionários. Todavia, constatamos que existem outros factores como: salário que deixam os funcionários insatisfeito, conforme o depoimento a seguir podemos entender segundo a nossa entrevistada.

(....) o ambiente de trabalho agradável, depende muito de motivação, pois, a motivação numa organização é muito importante que começa desde o salário, faculdade do pouco que a instituição consegue partilhar com os membros da organização, a motivação e o grande remédio (DAEI, 22/03/2021).

Esses resultados contrariam os factores higiénicos de Herzberg considerados como as condições ambientais que rodeiam o indivíduo enquanto trabalha. Envolvem as condições físicas e ambientais de trabalho, salário, benefícios, políticas de empresa, tipo de supervisão, relação com a administração e com os colegas.

Esses factores que, de certa forma, são deixados para trás são muito pertinentes para a produção de bons resultados organizacionais, pois, conforme avança Mancuso (2002) o valor de um funcionário motivado pode ser facilmente percebido quando este se encontra em um ambiente agradável para desenvolver as tarefas do dia-a-dia, tal é sabido que funcionários trabalhando satisfeitos podem proporcionar o aumento da competitividade da organização. Dessa forma, um ambiente de trabalho saudável pode colaborar na criação de condições favoráveis que motivem os funcionários, promovendo então a Qualidade de Vida no Trabalho – “QVT”.

Por isso, torna-se imprescindível fazer desse ambiente um local agradável e cativante para a convivência dos demais funcionários. Segundo Chiavenato (1988), os factores motivacionais elevam substancialmente a satisfação de trabalho, como função das actividades desafiadoras e estimulantes que são chamadas factores motivacionais.

Para Robbins (1999), os factores que conduzem a satisfação ou insatisfação no trabalho são: realização, crescimento, reconhecimento, administração da organização, trabalho em si, relacionamento com o superior hierárquico, responsabilidade, condições de trabalho, progresso, salário, e relacionamento com os colegas.

Enquanto os diferentes tipos de incentivos são apontados como facilmente controláveis pelas organizações e, conseqüentemente são directos, existem os que são indirectamente controlados (o clima organizacional e a liderança).

O clima das relações na ESL pode ser analisado a partir das relações entre colegas, e entre funcionários e superiores hierárquicos. As relações entre colegas no trabalho, em geral, tendem a

criar um ambiente organizacional favorável à motivação. Cerca de 93% dos funcionários nunca se sentiram ameaçados (pelos colegas e/ou superiores hierárquicos), o contrário aconteceu com os remanescentes 7%. Neste grupo, importa salientar que a tendência de conflitualidade é menos expressiva nas relações entre colegas (nenhum colega já se sentiu ameaçado por outro), do que pelos chefes (7% sentiram-se ameaçados).

Os factores higiénicos de Herzberg podem ser compreendidos a partir de elementos do clima organizacional. Na tabela 1 são apresentados os resultados do inquérito quanto aos elementos de agrado ou desagrado dos funcionários da ESL.

Tabela 1: Factores motivacionais de agrado e desagrado dos funcionários na ESL

Factores motivacionais	Desagrado	Agrado	Neutro
Salário	70%	0%	30
Superiores	3%	0%	97%
Condições de trabalho	60%	30%	10%
Colegas/amigos	0%	24.1%	75.9%

Fonte: Elaborado pela autora

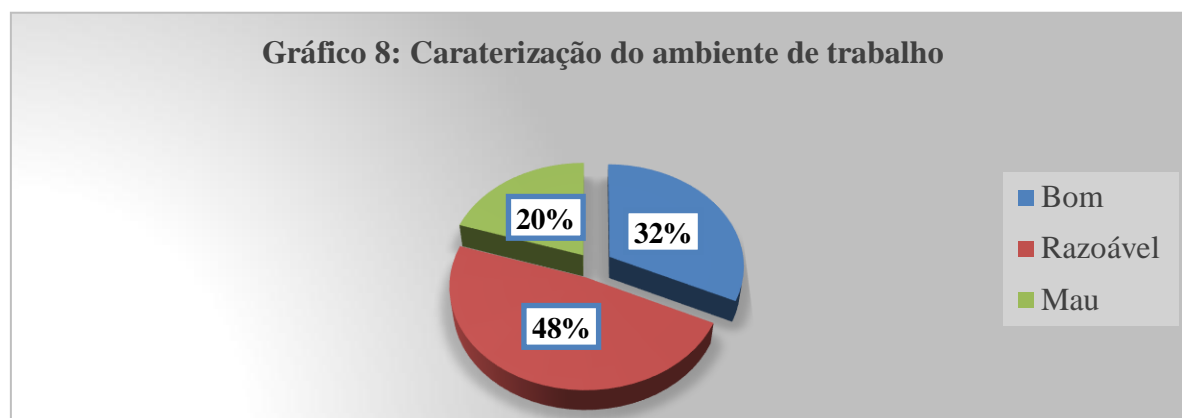
A tabela 1 revela que 70% dos funcionários manifestam seu desagrado com o salário que recebe e 30% sem opinião, ou seja, neutro.

Cerca de 60% dos funcionários sente o desagrado correlação às condições de trabalho, 30% afirma-se agrado e 10% não expressou a sua opinião. As condições de trabalho estão mais focalizadas no espaço físico em que os funcionários da escola realizam suas actividades.

Os colegas ou amigos não constituem elementos de desagrado, uma tendência já anteriormente avançada, ao contrário dos superiores hierárquicos que constituem potencial fonte de conflitos e motivo de desagrado (3% dos funcionários).

Quando inquirimos os funcionários, 91% considera haver espaço suficiente para a aplicação da iniciativa individual no trabalho, e 9% afirma negativamente. No tocante ao clima organizacional, os funcionários afirmaram que era razoável ou aceitável. Em termos numéricos, em conformidade

com o gráfico a seguir, 48% considera não tão desejável (poderia ser melhor), 32% afirma que é bom e 20% declara mau ou insatisfatório.



Fonte: Elaborado pela autora

Os dados dos nossos entrevistados revelam que *o ambiente do trabalho influencia no desempenho das actividades, na medida em que só haverá um bom desempenho das suas funções se existir colaboração entre colegas e a Direcção, respeito pelo próximo. Neste sentido se o ambiente não for acolhedor o rendimento será insatisfatório, pois o ambiente do trabalho motiva o funcionário no exercício das suas actividades*¹¹.

OS resultados corroboram com Flannery (1997), pois, no clima organizacional considerado bom, os funcionários costumam ter a percepção de que têm à disposição de tudo o que precisam, inclusive no que se refere aos meios para o alcance de seus próprios objectivos. Nestas situações, o trabalho é visto como algo prazeroso e não, simplesmente, como uma obrigação, uma forma de garantir a subsistência. Mais motivado e mais engajado, o funcionário atinge níveis superiores de desempenho e contribui para os ganhos de produtividade da organização.

Ora, o clima organizacional satisfatório está intimamente ligado ao sentimento de valorização por parte dos funcionários. E este ambiente garante satisfação e faz com que seus funcionários “se orgulhem” Pela a organização se sintam verdadeiramente, responsáveis pelo seu sucesso. Nestas organizações, a rotatividade é menor, bem como o índice de faltas e de licenças médicas. O

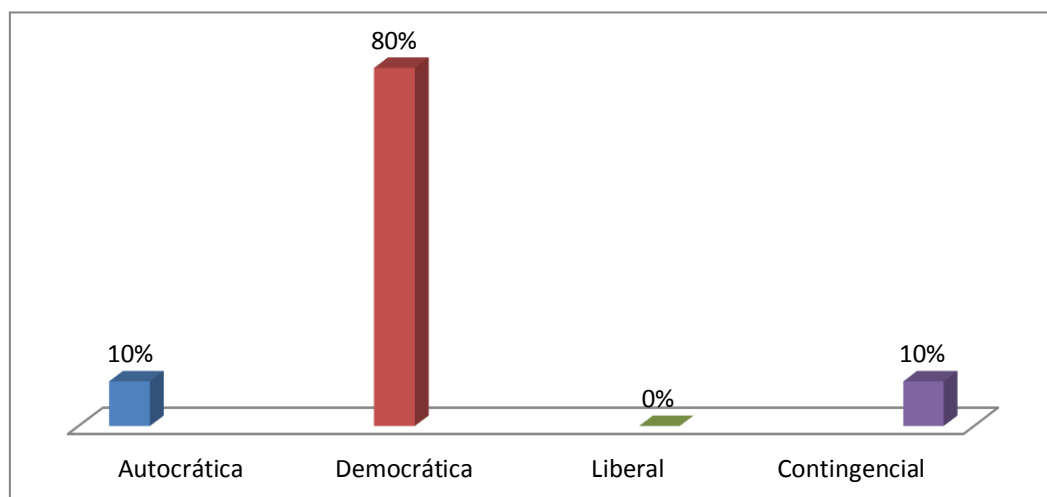
¹¹ Entrevista com Professor da 11ª classe. Data: 11 de Abril de 2021

trabalho de retenção de talentos também costuma apresentar melhores resultados quando o tipo de clima organizacional for considerado bom¹².

4.6. Tipo de Liderança na Escola Secundária de Lhanguene

Para promover um bom clima organizacional, no desempenho profissional dos funcionários, o ambiente de trabalho depende mais do estilo de liderança, assim o gráfico a seguir ajuda-nos a analisar o estilo de liderança existente na instituição onde foi realizado o estudo.

Gráfico 9: O tipo de liderança existente na ESL



Fonte: Autora, (202).

Conforme ilustra o gráfico 9, a maioria dos inquiridos afirmou que o estilo de liderança praticado neste estabelecimento de ensino é democrático, correspondendo a 80% dos participantes. Os outros participantes disseram que o estilo de liderança praticado era autocrático (10%) dos e os restantes 10% dos inqueridos disse que na escola se praticava o estilo de liderança contingencial. Ora, com este resultado podemos afirmar que este estilo de liderança em curso neste estabelecimento de ensino, propicia um ambiente saudável, comprometido e focado no desenvolvimento dos seus funcionários.

Chiavenato (2004) afirma que adoptar o estilo de liderança democrática demanda tempo e dedicação. Isso porque é preciso envolver, discutir e acompanhar as equipas. Em uma liderança democrática, tanto o trabalho quanto as tomadas de decisão são feitas em conjunto com os

¹² <https://kenoby.com/blog/tipos-de-clima-organizacional/>. Acesso aos 17 de Dezembro de 2020.

subordinados, sempre ouvindo, orientando e impulsionando os mesmos. Entretanto, no estilo de liderança democrática, não apenas a pessoa do líder, mas todo o grupo é considerado o centro das decisões.

Chiavenato (1985) diz ainda que na liderança democrática o grupo debate e decide juntamente com o líder, quais as tarefas e a melhor forma de executá-las. Na liderança democrática a importância do líder caracterizar-se-á com o desvincular das funções simples de chefia para o proveito em um sentido mais profundo.

O mesmo autor ressalta que o papel do Líder e seu estilo de lideranças são fundamentais para criar um ambiente favorável à satisfação dos funcionários no desempenho profissional, neste sentido pode se perceber que tal liderança contribui para a motivação da equipe, o comportamento dos funcionários, a confiança na organização, a segurança e sentimento de valorização do funcionário conquistado através de feedback constante, respeito e credibilidade.

Chiavenato (2004) prossegue dizendo que, o uso da liderança democrática é recomendado em grupos de trabalho, aos quais os integrantes se sentem partes indispensáveis para o sucesso de todos e são capazes de contribuir activamente para a tomada de decisão, mostrando predisposição para cooperar e reflectir acerca de problemas de produtividade e relacionamento, do interesse de todos.

4.7. Estratégias Motivacionais durante a COVID-19 na Escola Secundária de Lhanguene

As estratégias motivacionais são ferramentas que as organizações usam para manter sua equipe motivada, alcançando, assim, os objetivos organizacionais e individuais. Consequentemente atende às necessidades do trabalho, melhora a posição da organização no mercado laboral e favorece o aumento da produtividade organizacional (REVALO, 2013).

Para tal, a forma sábia de manter satisfatório o ambiente de trabalho em meio à pandemia do COVID-19 é mediante as estratégias motivacionais. Contudo, é fundamental que o âmbito laboral ofereça recursos necessários para adaptar-se aos novos hábitos, visando garantir a saúde dos profissionais que precisam continuar desempenhar as suas atividades laborais. Além disso, é preciso tranquilizá-los no enfrentamento desse actual cenário por meio da comunicação interna.

De acordo com Camacho e Arroyave (2010, p. 39) a comunicação interna é destacada como:

A comunicação interna usada como estratégia geral tem um impacto de motivação direta dos trabalhadores, visto que, além de promover participação nas atividades diárias, envolve as pessoas nos objetivos e metas da organização, obtendo como resultado a aquisição de um maior compromisso com a organização.

Desta forma, a comunicação interna pode ser vista como uma das estratégias motivacionais que interferem de forma positiva no comportamento dos colaboradores, uma vez que os envolvem na participação dos objetivos organizacionais, sendo uma tática chave no ambiente de trabalho, de modo a contribuir na luta contra a proliferação da COVID-19.

Outra maneira de motivar os funcionários, diante desse actual cenário, é tornando o ambiente de trabalho mais acolhedor, no qual o resultado é a saúde psicológica preservada. Deste modo, é fundamental que os gestores passem confiança para seus colaboradores, buscando a melhor forma de continuar promovendo a segurança e saúde no ambiente de trabalho. Portanto, é essencial deixar os profissionais mais confortáveis ao realizarem suas tarefas, assim poderão contribuir para manter ou aumentar a produtividade, bem como diminuir o absentéismo.

CONCLUSÃO

Procurou-se nesta pesquisa analisar a influência do clima organizacional no desempenho dos funcionários públicos no contexto da COVID-19, tendo como caso de estudo a Escola Secundária de Lhanguene-ESL no período compreendido entre 2018 – 2020. Tomou-se como pergunta de pesquisa *qual é a influência do clima organizacional no desempenho dos funcionários da Escola Secundária de Lhanguene no contexto da COVID-19?* Com base na metodologia deste trabalho, o qual permitiu a realização de pesquisas constatou-se que o Clima Organizacional foi afectado durante a vigência da pandemia da COVID-19, a qual trouxe uma rápida mudança na vida dos profissionais, principalmente no meio laboral, foi preciso reinventar estratégias para tornar possível a motivação e satisfazer os colaboradores, bem como estruturar o ambiente para se adequar a este novo cenário, trazendo a qualidade de vida no ambiente de trabalho, para que fossem atendidas as necessidades individuais e organizacionais.

A COVID-19 influenciou nas diferentes mudanças do clima organizacional, e essas mudanças obrigaram as organizações, os gestores, os funcionários, em suma todos os intervenientes a encontrarem o mais rápido possível alternativas para responder as tais mudanças trazidas pela COVID-19. Apesar de existir um esforço dos funcionários no desempenho das suas actividades, verifica-se uma desmotivação por parte deles, por vários factores que directa ou indirectamente estão ligadas com a pandemia da COVID-19. A atitude dos funcionários tem vindo a piorar tudo alegando como causa a COVID-19, um dos factos notório é o atraso dos funcionários à chegada no local de trabalho, alegadamente por motivo de falta de condições de transporte.

O resultado da nossa pesquisa, relativamente ao clima organizacional se contribui para o desempenho profissional, notou a existência de uma insatisfação dos funcionários que directa ou indirectamente afecta o seu desempenho, existe uma tendência de não se respeitar um dos direitos dos funcionários no que tange sobretudo às promoções nas suas carreiras.

Portanto, ainda existe um desafio na instituição, quanto a manutenção de um bom clima organizacional para se criar um entusiasmo nos funcionários, ciente de que, manter um bom clima organizacional é vital para qualquer organização.

O nível de satisfação observado naquela instituição pode ter implicações negativas para o desempenho dos funcionários, visto que a maior parte dos funcionários é indiferente, não está em

conformidade com os princípios de um bom clima organizacional, que poderia certamente contribuir para o desempenho profissional dos funcionários e consequentemente contribuir para a retenção dos talentos e atração de bons profissionais. Estes se sentiriam como peça fundamental na organização e teriam boa perspectiva de crescimento profissional e desempenhariam suas actividades bem-dispostos e engajados e contribuiriam para alcance os objectivos da organização, porque a satisfação dos funcionários promove maior produtividade.

Diante do exposto, é fundamental que seja realizada a pesquisa sobre o clima, visto que há vários factores que o influenciam, sendo primordial neste actual cenário para que os profissionais se sintam confortáveis, assim como mais acolhidos e reconhecidos, realizando assim suas actividades com mais produtividade, sendo impactados no desempenho de forma positiva. Deste modo, o clima organizacional quando favorável proporciona um crescimento nas relações interpessoais, como também auxilia na missão rumo à melhoria do ambiente de trabalho, sendo imprescindível a sua compreensão durante a pandemia COVID-19 para que afecte positivamente o clima das organizações.

Sugestões

Do constatado no estudo de caso, é de se sugerir o seguinte:

- ✓ O governo deve ajudar as escolas moçambicanas em geral e em particular (Escola Secundária de Lhanguene) sobretudo em alocar mais orçamentos fixos para cobrir as necessidades dos funcionários no seu desempenho profissional, se bem que os recursos financeiros são escassos e as necessidades são ilimitadas;
- ✓ O governo deve melhorar pontualmente as condições dos funcionários promovendo o desenvolvimento de carreiras profissionais através da mudança de carreira, promoção automática, por mérito, por tempo de serviço e progressão;
- ✓ Proporcionar constantemente as compensações das horas extras de forma a estimular o esforço feito pelos professores, visto que os professores ficam muito tempo sem esses benefícios;

- ✓ O sector Administrativo deve promover a participação dos funcionários na gestão da escola por forma a impulsionar a existência de um ambiente com uma gestão confiável, ética e transparente.
- ✓ O valor colectado das declarações, certificados, folhas de exercícios, processos deve servir para suprir as necessidades de pagamento de salários dos funcionários contratados e valores de transporte para tramitação de expediente e dar oportunidade de ingresso aos funcionários contratados, por forma a garantir a autonomia financeira da escola.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

ALMEIDA, F. (1996). **Avaliação de desempenho para Gestores**. Lisboa: McGraw-Hill.

BARSANO, Paulo Roberto. (2018). **Segurança do trabalho: guia prático e didático**. 2. ed. São Paulo: Érika.

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

CAMACHO, Ana Maria; ARROYAVE, Isabela Katime (2010). **Propuesta de un plan de comunicaciones internas orientado a la motivación de los empleados de la empresa**. Dinissan Santa Marta. Universidad Sergio Arboleada Santa Marta Escuela de Comunicación Social y Periodismo.

CHACON, Rafaela de Lima. (2012). **Clima organizacional: o caso do sector de vendas de uma concessionária de Natal**/Rafaela de Lima Chacon. – Natal, RN, 79f. : il.

CHIAVENATO, Idalberto. (1985). **Administração Teoria processo e Prática**. São Paulo: McGrawHill

CHIAVENATO, Idalberto. (1999). **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. São Paulo: Atlas.

CHIAVENATO, Idalberto (2003). **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

CHIAVENATO, Idalberto. (2004). **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus Elsevier.

_____ (2009). **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. rev. E atual. Rio de Janeiro: Elsevier.

_____ (2010). **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus Elsevier.

CODA, Roberto. (1993). **Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH**. In: Boletim Administração em Pauta, Suplemento da revista de Administração, São Paulo: IA-USP.

DUARTE, H. (2011). **Da gestão para o desenvolvimento de carreira: uma perspectiva sobre as carreiras do século XXI**. Lisboa: RH Editora.

FACCO, M. et al. (2012). **Motivação e clima organizacional**. Revista Foco5 ed. Ferreira, Patrícia Itala. (2013). **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. – Rio de Janeiro: TLC.

FLANNERY, Thomas. (1997). **Pessoas. Desempenho e salários: as mudanças na forma de remuneração nas empresas**. São Paulo: Futura.

Gil, A. C. (2016). **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. (2a ed.). São Paulo: Atlas.

GOODE, W. J.; Hatt, P. K. (1969). **Métodos em pesquisa social**. São Paulo, Editora Nacional.

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

LIMA, S. M. B. & Albano, A. G. B. (2002). **Um estudo sobre Clima e Cultura Organizacional na Concepção de Diferentes Autores**. Porto Alegre: Artmed.

LUCENA, M.D.S. (2004). **Planeamento Estratégico e Gestão de Desempenho para Resultados**. São Paulo. Atlas.

LUZ, J. P. da. (2001). **Metodologia para análise de: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2001**. Dissertação (Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina.

LUZ, R. S. (2003). **Gestão do Clima Organizacional: Proposta de Critérios para Metodologia de Diagnóstico, Mensuração e Melhoria**. Estudo de Caso em Organizações Nacionais e

MANCUSO, R C. (2002). **Ação civil pública trabalhista**. 5. ed., São Paulo, Ed. RT.

MARCONI, M. A; Lakatos, E. M. (1996). **Técnicas de pesquisa: planeamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados**. 3.ed. São Paulo: Atlas.

- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru (2006). **Administração para Empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall,
- MEDEIROS, Denis de Lima. (2014). **Clima organizacional e satisfação: o caso Companhia de Serviços Urbanos de Natal – URBANA / Denis de Lima Medeiros**. – Natal, RN. 69. : il.
- MORSE, J. (2003). **Abordagens para triangulação metodológica qualitativa-quantitativa, Enfermagem Pesquisa**, 40 (1), 120-132.
- MOTA, M. M. (2008). **Motivação no ambiente organizacional**. Itajaí, out. Multinacionais Localizadas na Cidade de Rio de Janeiro. Niterói: Universidade Federal Fluminense.
- NEVES, J. (2007). **Clima Organizacional, cultura Organizacional e gestão de recursos humanos**. Lisboa: Editora RH.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. (2005). **Planeamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 20 ed. São Paulo: Atlas.
- OLIVEIRA, Welington Fernandes. (1975). **Aluno do Programa de Iniciação Científica do Unileste –MG Pós-Graduado em Ciência do Treinamento Personalizado – Personal Training**,
- PANGAIA, M. (2005). **Factores que concorrem para aproximação ou afastamento de técnicos superiores à direcção nacional de águas**. Maputo: ESCJS/ISPU
- PERISSÉ, Gabriel. (2010). **Palavras e origens. Considerações Etimológicas**. USP. São Paulo
- PISSURNO, Dayse Layds Rodrigues. (2008). **Desenvolvimento de equipes: guia do educador /**
- PONTES, B. R. (1999). **Avaliação de Desempenho: nova abordagem**. (7ª Ed.). São Paulo: LTr.
- REVALO, Maria Teresa. (2013). **Teorías de Motivación y estrategias motivacionales**. Disponível em: <<https://es.slideshare.net/mariateresarevalo/motivacin-teoras-y-conceptos>> Acesso em: 01 Agost. 2021.
- RIBEIRO, Carlos Reinaldo Mendes. (1996). **A empresa holística – 5.ed. rev. ampl. – Petrópolis, RJ: Vozes**.
- RICHARDSON, R. J. et al.(2009). **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas.

- ROBBINS, S. P. (1999). **Comportamento Organizacional**. Sao Paulo: Practice Hall.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.
- ROBBINS, Stephen P e Decenzo, David. (2009). **Fundamentos de Administração: conceitos Essenciais e Aplicações: 4ª edição**; Editora Afiliada. São Paulo.
- ROBBINS, Stephen P. (2000). **Administração: Mudanças e Perspectivas**. São Paulo. Saraiva.
- ROCHA, A. C.; Ceretta, G. F.; Lima, J. (2014). **Clima organizacional em hospital: um estudo no Sudoeste do Paraná**. Reuna, v. 19, n. 2, p. 71-90.
- ROCHA, Elizângela Bispo. **Relações interpessoais: uma análise empresarial e social**. 2010
- Siqueira, M. M. M. (2008). **Medidas do Comportamento Organizacional**. Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão. (pp. 29-39). Porto Alegre: Artmed.
- SOARES, E. (2014). **Clima Organizacional: logística, metodologia e normas**. São Paulo: Atlas.
- SOUZA, F. A. (2006). **O Impacto do Clima Organizacional na Productividade: Um Estudo de Caso numa Agência Bancária**. Brasília: UNI-BH.
- STONER, James A.F e Freeman (1994), R Edward. **Administração**. 5ª Edição. JC editora. Rio de Janeiro.
- VEDOVELLO, J. G.(2012); **A Influência da Liderança no Clima organizacional das Micro e Pequenas Empresas da Região Metropolitana de Campinas**. São Paulo, FACCAMP.
- WATKIN, C.; Hubbard, B. (2003). **Motivação da liderança e os drivers do preço das ações: O caso de negócios para medir o clima organizacional**. *Jornal de Liderança e Desenvolvimento Organizacional*, v. 24 Iss 7, p.380-386.

Documentos

CONSELHO DE MINISTROS: Decreto Nº 11/2020 de 30 de Março: Declara o Estado de Emergência, por razões de calamidade pública, em todo o território nacional.

Apêndice

Guião de Entrevista dirigido aos Gestores da Escola Secundária de Lhanguene

O presente inquérito, dirigido por Edite Ivone Nhamua, tem como objectivo recolher informações para sustentar o estudo de Trabalho de Final do Curso de licenciatura em Administração Pública, subordinado ao tema “**Análise da Influência do Clima Organizacional no Desempenho Profissional dos Funcionários Públicos no Contexto da COVID-19: O Caso da Escola Secundária de Lhanguene (2018-2020).**”. Então, pede-se a sua colaboração através de respostas às questões estabelecidas, que serão usadas apenas para fins estritamente académicos,

1. Como é que era o clima organizacional nesta escola antes da COVID-19?
2. Acha que a COVID-19 influenciou para a mudança do clima organizacional nesta escola?
3. Se sim, quais são as principais mudanças?
4. E neste contexto da COVID -19 como é que motivam os funcionários nesta instituição para o melhor desempenho das suas funções?
5. Quais são os principais desafios para a manutenção e motivação dos Funcionários desta Instituição neste período da COVID-19?
6. Como acha que a informação na escola funciona, ou pode funcionar eficazmente?
7. Na sua opinião, o que pensa que poderia melhorar a comunicação na [instituição]?
8. Como classifica a organização interna da [instituição], em termos de (organização, estrutura, chefias, metodologias...)? Em que aspectos considera que funciona melhor? E aqueles em que funciona menos bem?
9. Se lhe pedisse para descrever o ambiente de trabalho na [instituição], como o descreveria? E para si, quais são os aspectos mais e menos positivos?
10. Considera que o ambiente de trabalho no período de COVID-19 influencia a sua actividade? Como?
11. Que sugestões daria para que o ambiente de trabalho na [instituição] se tornasse mais agradável?
12. O que acha que levaria os trabalhadores a abandonarem, ou pensarem em abandonar a Organização?
13. Terá algo para acrescentar em relação a conversa?

Universidade Eduardo Mondlane
Inquérito dirigido aos Funcionários da Escola Secundária de Lhanguene

O presente inquérito, dirigido por Edite Ivone Nhamua, tem como objectivo recolher informações para sustentar o estudo de Trabalho de Final do Curso de licenciatura em Administração Pública, subordinado ao tema “**Análise da Influência do Clima Organizacional no Desempenho Profissional dos Funcionários Públicos no Contexto da COVID-19: O Caso da Escola Secundária de Lhanguene (2018-2020).**”. Então, pede-se a sua colaboração através de respostas às questões estabelecidas, que serão usadas apenas para fins estritamente académicos, garantindo-se o seu anonimato.

Características sociodemográficas dos funcionários

1. Género
Masculino Feminino
2. Anos de Trabalho
2 a 5 anos 5 a 6 anos 6 a 10 anos 10 a 15 anos 15 ou mais
3. Nível de escolaridade
Básico Médio Superior

1. Acha que o COVID-19 influenciou na mudança do clima organizacional desta instituição?
Se sim, de que forma?

2. Que avaliação faz do Clima Organizacional no desempenho profissional dos funcionários da Escola Secundária de Lhanguene no contexto da COVID-19?

3. No seu ponto de vista, o clima organizacional neste periodo da covi-19 contribui para o desempenho profissional dos funcionários da Escola Secundária de Lhanguene?

Sim Não

4. Qual é a relação existente entre o clima organizacional e desempenho profissional dos funcionários neste contexto da COVID-19?

4. Qual é o seu nível de satisfação em relação ao clima organizacional existente na instituição.

Muito Satisfeito Satisfeito Indiferente Insatisfeito

5. Você se sente orgulhoso por trabalhar nesta instituição?

Sim Não

6. Considerando o contexto da COVID-19, qual é o seu nível de satisfação em relação ao Ambiente de trabalho na Instituição?

Muito Satisfeito Satisfeito Indiferente Insatisfeito

7. Como você se sente em relação ao reconhecimento de funcionários que apresentam um bom desempenho?

Muito Satisfeito Satisfeito Indiferente Insatisfeito

8. Como você se sente em relação a Política de Remuneração, benefícios e promoções da Instituição?

Muito Satisfeito Satisfeito Indiferente Insatisfeito

9. Identifica o tipo de clima organizacional existente neste estabelecimento de ensino.

Bom Médio Ruim

10. Quais são os factores que definem os tipos de clima organizacional

Lideranças exemplares e inspiradoras

Padrões e processos bem estruturados

Política de comunicação interna

Recompensas que reconheçam o sucesso

11. Qual é o relacionamento interpessoal existente neste estabelecimento de ensino entre chefes e seus funcionários?

Muito Satisfeito Satisfeito Indiferente Insatisfeito

12. Tomando em consideração que para promover-se um bom clima organizacional no desempenho profissional dos funcionários no ambiente de trabalho depende mais do estilo de liderança, identifique o tipo de estilo de liderança existente neste estabelecimento de ensino.

Autocrática Democrática Liberal Contingencial

13. Qual é avaliação que faz com relação ao desempenho dos funcionários no contexto da covid-19?

Boa Excelente Má Razoável