

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

A Satisfação de colaboradores moçambicanos em tempos de Pandemia: uma avaliação a nível de Clima e Estrutura Organizacional

Patrícia Salomé Moreira dos Santos

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientador: Professor Doutor Diniz Marques Francisco Lopes, Professor Auxiliar

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2020



CIÊNCIAS SOCIAIS
E HUMANAS

A Satisfação de colaboradores moçambicanos em tempos de Pandemia: uma avaliação a nível de Clima e Estrutura Organizacional

Patrícia Salomé Moreira dos Santos

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientador: Professor Doutor Diniz Marques Francisco Lopes, Professor Auxiliar

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2020

Agradecimentos

“A vida ensinou-me a aguentar um bocado mais, a lutar um bocado mais e a sonhar um bocado mais. Ensinou-me que não há dias iguais, que há pessoas banais, muitos inícios e finais. Mas também me ensinou a equilibrar-me quando tropeçar, a levantar-me quando cair e a corrigir-me quando falhar.”

Raúl Minh'alma

Para a minha **mãe**: pela educação, pelos valores e, acima de tudo, pelo amor incondicional.

Para o meu **irmão**: por fazeres papel de pai, irmão e amigo. Pela força que me dás. Por fazeres de mim a continuação de tudo o que tu és.

Para os meus **avós**,

Tios,

E **primos**: por, ao longo destes 6 anos de Portugal, nunca me terem deixado sozinha.

Para os meus **irmãos de coração**: por acreditarem. Por pura e simplesmente, estarem. Nos bons e nos maus momentos. Pela amizade. Pelo carinho. Pelo colo.

Para a minha **Relvas**,

E para a minha **Inês**: são a minha casa longe de casa. Devo-vos tudo e sou-vos eternamente grata por tudo o que fizeram e fazem por mim.

Ao **Prof. Diniz**: obrigada por aturar todos os meus dramas. Devo-lhe muito!

Resumo

As pessoas são uma parte essencial das organizações, independentemente do setor em que estão inseridas – é o capital humano que tem o maior impacto na produtividade das empresas. Considerando que quanto mais satisfeitos estiverem os colaboradores com o seu local de trabalho, mais comprometidos e produtivos serão, achamos interessante perceber quais os preditores da satisfação, de modo a ser possível potenciá-la e, conseqüentemente, maximizar a produtividade nas organizações. Deste modo, o objetivo do nosso estudo passa por identificar quais os preditores da satisfação, num contexto muito específico em que vivemos atualmente – a pandemia da COVID-19. Neste sentido, foram tidas em consideração, enquanto variáveis preditoras da satisfação no trabalho: a exaustão emocional, o crescimento e desenvolvimento, a realização pessoal, a clareza de papéis, o conflito de papéis, a sobrecarga de papéis e a cooperação (como sendo dimensões do clima organizacional); por outro lado, foram também consideradas a formalização e a hierarquia da autoridade, como pertencentes à estrutura organizacional; e, por fim, a implicação organizacional, estando associada ao clima organizacional. A seriedade e a expectativa da duração da pandemia COVID-19 surge no modelo teórico enquanto moderadora destas relações. A nossa amostra foi recolhida em Moçambique, através de um questionário online. Participaram 116 trabalhadores de empresas moçambicanas, com idades compreendidas entre 18 e 45 ou mais anos, dos quais 75% são do sexo feminino. Os resultados evidenciaram que apenas o crescimento e desenvolvimento, o conflito de papéis e a implicação organizacional funcionam como preditoras da satisfação no trabalho. Relativamente às moderações realizadas, observaram-se três efeitos de interação significativos: a hierarquia de autoridade e a cooperação com a seriedade da COVID-19 e a formalização com a expectativa de duração da COVID-19.

Palavras-chave: Satisfação no Trabalho, Clima Organizacional, Estrutura Organizacional, COVID-19

3650 Atitudes do pessoal e satisfação no trabalho

3660 Comportamento Organizacional

Abstract

People are an essential part of organizations, regardless of the sector in which they are inserted - it is the human capital that has the greatest impact on companies' productivity. Considering that the more satisfied employees are with their workplace, the more committed and productive they will be, we find it interesting to understand which are the predictors of satisfaction, so that it is possible to boost it and, consequently, maximize productivity in organizations. Thus, the objective of our study is to identify which are the predictors of satisfaction, in a very specific context in which we currently live - the COVID-19 pandemic. In this sense, the following variables were taken into account as predictors of job satisfaction: emotional exhaustion, growth and development, personal fulfillment, role clarity, role conflict, role overload and cooperation (as dimensions of the organizational climate); on the other hand, formalization and hierarchy of authority, as belonging to the organizational structure; and, finally, organizational implication, being associated with the organizational climate. The seriousness and expectation of the duration of the COVID-19 pandemic emerges in the theoretical model as moderator of these relations. Our sample was collected in Mozambique through an online questionnaire. There were 116 workers from Mozambican companies, aged between 18 and 45 or older, 75% of whom were female. The results showed that only growth and development, role conflict and organizational implication work as predictors of job satisfaction. Regarding the moderations carried out, three significant interaction effects were observed: the hierarchy of authority and cooperation with the seriousness of COVID-19 and the formalization with the expectation of duration of COVID-19.

Keywords: Job Satisfaction, Organizational Climate, Organizational Structure, COVID-19

3650 Personnel Attitudes & Job Satisfaction

3660 Organizational Behavior

Índice

Introdução	1
I – Enquadramento Teórico	3
1. Satisfação com o Trabalho	3
1.1. Definição	3
1.2. Modelos teóricos – Preditores da satisfação	4
2. Clima	5
2.1. Definição	5
2.2. Dimensões do Clima	7
2.3. Influência do clima nas organizações	8
3. Estrutura	9
3.1. Definição	9
3.2. Dimensões da estrutura	10
3.3. Influência da estrutura nas organizações	11
4. COVID-19 em Moçambique	12
4.1. Contexto Social	12
4.2. Influência no trabalho, consequências organizacionais e psicológicas	13
II – Método	17
2.1. Participantes	17
2.2. Procedimento	17
2.3. Instrumentos	18
2.3.1. Clima	19
2.3.2. Estrutura	20
2.3.3 Implicação organizacional	21
2.3.4 COVID-19	21
2.3.5 Satisfação com o trabalho	21
III – Resultados	23
3.1 Análise de Descritivas	23
3.2 Análise de Correlações	24
3.3 Análise da Regressão Linear Hierárquica	27
IV – Discussão e conclusões	33
4.1 Limitações e Estudos Futuros	36
Referências	37
Anexos	43

Índice de Quadros

Quadro 3.1 – Descritivas das variáveis em estudo	23
Quadro 3.2 – Correlações entre as variáveis em estudo	26
Quadro 3.3 – Efeito preditor das variáveis na satisfação no trabalho	27
Quadro 3.4 – Efeito das variáveis preditoras na satisfação no trabalho quando adicionadas as variáveis referentes à COVID-19	28
Quadro 3.5 – Efeitos de interação entre as variáveis preditoras na satisfação no trabalho e as variáveis referentes à COVID-19.	29

Introdução

Um dos principais desafios das organizações é conseguir que os seus colaboradores sejam produtivos, permitindo também a qualidade de vida dos mesmos. É neste contexto que surge o conceito de satisfação que, no fundo, é o produto de um conjunto de fatores internos e externos que afetam o desempenho dos funcionários de uma organização (Hoppock, 1935).

Para que seja maximizada essa satisfação, é fundamental que as organizações ofereçam aos seus colaboradores um ambiente interno estável com oportunidades de crescimento pessoal, potencializando o bem-estar geral e a realização pessoal. Torna-se também necessário que as organizações tenham em conta o peso que a vida laboral pode ter na vida pessoal, tentando que uma não interfira na outra de maneira negativa. Também a percepção que as pessoas têm das relações com os colegas de trabalho, da união e da cooperação entre si é um fator importante quando se trata de satisfação no trabalho. É fulcral que exista apoio e uma comunicação fácil e direta.

Este estudo foi realizado no decorrer da Pandemia da COVID-19 e apesar dos baixos níveis de propagação do vírus, da baixa taxa de mortalidade e infeções em Moçambique, muitas empresas foram afetadas pela Pandemia, principalmente as que dependiam de outros países como a África do Sul e Portugal, acabando por encerrar. Neste trabalho iremos desenvolver um pouco o tema, explicando de que maneira a COVID-19 influencia a satisfação dos colaboradores tendo em conta o clima e a estrutura organizacional.

A presente dissertação é organizada em quatro capítulos. O Capítulo I diz respeito ao estado da arte, ou seja, todo o conhecimento existente acerca das variáveis abordadas e das relações existentes entre as mesmas; o Capítulo II e III refere-se aos métodos utilizados e aos resultados relevantes do estudo, respetivamente; o Capítulo IV onde são discutidos os resultados obtidos, bem como as limitações do estudo e sugestões para estudos futuros. Por fim, é apresentada uma conclusão que sumariza todas as informações obtidas neste trabalho.

I – Enquadramento Teórico

1. Satisfação com o Trabalho

1.1. Definição

A satisfação no trabalho é um conceito importante a ser estudado devido ao impacto que tem no compromisso dos trabalhadores (Muchinsky, 1977), no seu desempenho (Lu & Gursoy, 2016; Ziegler et al., 2012) e, conseqüentemente, na produtividade organizacional (Chi & Gursoy, 2009). Neste sentido, é importante perceber não só o que define o conceito bem como quais os preditores do mesmo.

Devido ao facto do conceito de satisfação ser multidimensional e afetado por vários fatores (e.g. valores, personalidade, expectativas, natureza do trabalho, oportunidades oferecidas (Davis & Nestrom, 1985), ainda não foi possível chegar-se a um consenso acerca da verdadeira definição do mesmo, existindo diversas abordagens de diferentes autores.

Hoppock (1935) define satisfação no trabalho como “qualquer combinação de circunstâncias psicológicas, fisiológicas e ambientais que levam uma pessoa a dizer, sinceramente, que está satisfeito com o seu trabalho” (p.47). De acordo com o autor, ainda que este conceito seja influenciado por vários fatores externos (e.g. tipo de trabalho realizado, relação com os colegas e supervisores, salário; (George & Jones, 2008), existe uma carga de fatores internos extremamente relevante. Davis e Nestrom (1985), complementam esta ideia defendendo a existência de uma combinação de sentimentos positivos e/ou negativos por parte dos trabalhadores face ao trabalho, afirmando que um colaborador tem necessidades e experiências que determinam as expectativas do próprio, e que a satisfação no trabalho representa o ponto em que essas expectativas e os ganhos reais se encontram.

Mullins (2005), corrobora as definições anteriormente mencionadas, acrescentando que a complexidade do conceito de satisfação (no trabalho) provém do facto de cada indivíduo poder interpretá-lo da maneira que entender – a satisfação no trabalho é um estado interno que pode ser associado a um sentimento pessoal de conquista e sucesso, quantitativo ou qualitativo, que está diretamente relacionado com a produtividade e bem-estar pessoal (Kalisky, 2007; Mullins, 2005). Acerca da quantificação do conceito de satisfação, esta pode variar entre extrema insatisfação e

extrema satisfação, considerando todos os fatores referidos anteriormente (George & Jones, 2008).

Recentemente, num estudo feito por Inuwa (2016), o autor encontrou uma forma de definir satisfação no trabalho, indo ao encontro de todos os estudos realizados (e mencionados) anteriormente: esta satisfação laboral pode ser vista como um sentimento de realização e de sucesso no trabalho, tendo uma relação direta com o desempenho do colaborador e com o bem-estar do próprio. Terminou a sua definição afirmando que este conceito é composto por crenças e sentimentos que os indivíduos têm sobre o seu emprego (Inuwa, 2016).

1.2. Modelos teóricos – Preditores da satisfação

O conceito de satisfação revelou ser um construto importante para os níveis de sucesso das organizações, bem como preditor de eficácia e eficiência das mesmas, apresentando-se como um conceito vasto e influenciado por diversos fatores (Idriss & Abubakar, 2020).

De acordo com Belias e Koustelio (2014), a base para a investigação da satisfação no trabalho foi a teoria da Motivação-Higiene de Herzberg et al. (1959) que defende que o sentimento dos colaboradores em relação ao trabalho é afetado por dois fatores: motivação e questões de higiene. Os fatores de motivação, que envolvem sentimentos de realização, de crescimento profissional e de reconhecimento no trabalho, geram satisfação nos trabalhadores, na medida em que são supridas as necessidades individuais do colaborador que levam ao seu crescimento pessoal e ao desenvolvimento de atitudes positivas e benéficas no trabalho. Estes fatores incluem o próprio trabalho em si, a realização pessoal, a responsabilidade, o reconhecimento e o crescimento Belias e Koustelio (2014) . Por outro lado, os fatores de higiene não motivam os funcionários para a sua função, mas podem minimizar o sentimento de insatisfação. Estes incluem as condições físicas de trabalho, segurança, supervisão, salário, políticas administrativas e relações e benefícios interpessoais. De uma maneira mais simplificada, os fatores de higiene podem promover os de motivação e, desse modo, aumentar a satisfação no trabalho e incentivar a produção Belias e Koustelio (2014).

Ganapathi e Prasad (2006) ao estudarem os determinantes da satisfação encontraram evidências de que o clima de trabalho apresenta um papel crucial no

desempenho de um indivíduo dentro da organização em que este se insere. Segundo os mesmos, a existência de um ambiente menos positivo, torna particularmente desafiadora a tarefa de manter uma vida profissional produtiva, o que, por sua vez, ameaça o sucesso no trabalho e a satisfação do colaborador com a função que desempenha. Assim, estudos afirmam que um clima positivo aumenta a satisfação sentida por parte dos colaboradores o que, por sua vez, traz consequências positivas para a própria organização (Muchinsky, 1977).

Por sua vez (Kakabadse & Worrall, 1978) ao analisarem o construto de satisfação no trabalho, e conceptualizando-o de forma multidimensional, encontraram evidências de que a estrutura organizacional também apresenta uma capacidade preditiva perante o mesmo. Outros autores como Cumbey e Alexander (1998) e, mais recentemente, Campbell et al. (2004) foram ao encontro destas evidências, apresentando resultados que comprovam que a estrutura organizacional é um fator crucial na previsão da satisfação organizacional. Porém, nem todos os tipos de estrutura têm o mesmo impacto na satisfação dos colaboradores; (Finlay - Martin & Blum, 1995), defendem que a centralização e formalização existentes nas organizações com uma estrutura burocrática tendem a diminuir o nível de satisfação laboral.

Atualmente, é cada vez mais relevante que sejam tidas em conta as expectativas, as necessidades e os desejos pessoais de cada funcionário, por se tratarem de indicadores da satisfação no trabalho. Um funcionário satisfeito, é um funcionário bem sucedido que contribui para o sucesso da organização em que trabalha (Oliveira et al., 2012). Deste modo, e de forma a serem tidas em consideração não só as perceções dos colaboradores, relativamente ao contexto laboral, bem como a estrutura formal da própria organização, iremos focalizar a nossa atenção na consideração do clima e da estrutura como preditores da satisfação no trabalho.

2. Clima

2.1. Definição

Estudar o clima de uma organização é bastante relevante para o funcionamento da mesma, uma vez que está diretamente associado com a satisfação no trabalho e o desempenho dos colaboradores (Oliveira et al., 2012) – é importante perceber que este

conceito define o ambiente interno de uma organização e abrange todos os colaboradores e respetiva direção (Chiavenato, 2008; Garrido et al., 2013). Por “ambiente interno” entende-se todos os fatores psicossociais (e.g. relações interpessoais, normas sociais, expectativas comportamentais) e atitudes que determinam a abordagem face ao trabalho, os sentimentos em relação ao papel organizacional e a interpretação do ambiente laboral por parte dos colaboradores (James & James, 1989; Verbeke et al., 1998; Glisson & James, 2002).

A maioria dos construtos relacionados com o funcionamento de uma organização nunca se resume a uma só definição e a um só significado. O clima organizacional é um conceito complexo e que está sujeito a várias interpretações. Judge et al. (2011), afirmam que o clima organizacional é a percepção que os colaboradores têm da organização onde trabalham bem como o ambiente de trabalho em que estão inseridos. Já Teixeira (2005) define o conceito como sendo as percepções, opiniões e sentimentos que são expressados através de comportamentos. Bowditch e Buono (1997) vão para além da própria definição do conceito adiantando que a percepção que os indivíduos têm do ambiente e da atmosfera da organização em que estão inseridos, pode trazer consequências para o seu desempenho, para os seus níveis de satisfação e até na interação social.

De uma maneira geral, todos os autores, incluindo Maximiano (2009; 2010) estão em consenso relativamente ao facto do clima organizacional dizer respeito a uma percepção criada pelas pessoas face à maneira como estas se sentem na organização e a tudo o que esta envolve (e.g. colaboradores, direção, ambiente físico), sendo um resultado da realidade que se vive na organização e afetados por todos os componentes da mesma.

De acordo com Neves (2001), o clima organizacional tem sido analisado à luz que quatro perspetivas: organizacional, psicológica, psicossocial e cultural. A perspetiva organizacional vê o clima como uma manifestação objetiva das características da empresa, onde todos os indivíduos são expostos aos mesmo fatores organizacionais, tendo percepções semelhantes (Garrido et al., 2013; Neves, 2001). Na perspetiva psicológica, o clima expressa a forma como o indivíduo percebe a realidade da organização onde está inserida, tendo em conta as características individuais do próprio (Garrido et al., 2013; Neves, 2001). De acordo com a perspetiva psicossocial do clima organizacional, a interpretação da realidade organizacional depende da forma como os colaboradores percecionam as características organizacionais, da relação entre os colegas e os membros

hierarquicamente superiores e de todos os processos grupais inerentes à vida numa organização (Garrido et al., 2013; Neves, 2001). Por fim, a perspetiva cultural tem como ideia central a existência de uma estrutura de referência que conduz as ações e comportamentos de interação dos colaboradores, dando significado aos eventos organizacionais (Garrido et al., 2013; Neves, 2001).

2.2. Dimensões do Clima

Este conceito de clima organizacional tem vindo a ser foco de diversos estudos, ao longo dos anos, pretendendo-se chegar a um conjunto de dimensões que analisem o construto de forma holística. Neste sentido, e revisando as evidências até à data, é possível estabelecer uma lista de 9 dimensões que descrevem o clima organizacional, sendo elas: a despersonalização; a exaustão emocional; o crescimento/desenvolvimento; a realização pessoal; a clareza, conflito e sobrecarga de papéis e a cooperação (James & Sells, 1981; Jones & James, 1979, Garrido et al., 2013).

Para uma melhor compreensão das dimensões apresentadas, procedemos à consideração das definições fornecidas por Garrido et al. (2011), baseadas no trabalho de Glisson e Hemmelgarn (1998). No que respeita à despersonalização, esta resume a um conjunto de sentimentos de imparcialidade, por parte do colaborador para com os seus clientes, podendo o mesmo se tornar insensível para com o mundo que o rodeia profissionalmente. A exaustão emocional reflete as sensações de fadiga e esgotamento, do próprio trabalhador, relativamente à função que exerce, podendo sentir que se encontra a chegar ao seu limite. O crescimento e desenvolvimento define-se pela perceção dos indivíduos sobre as suas oportunidades de promoção e de possível crescimento profissional, bem como do seu próprio desenvolvimento dentro da empresa. A justiça inclui as considerações nos domínios processuais, relacionais e distributivos. A realização pessoal avalia o modo como os colaboradores percecionam o seu trabalho final, incorporando sentimentos de satisfação e valorização da função desempenhada. No que diz respeito às dimensões relacionada com a existência de papéis, a clareza reflete a forma como todo o trabalho organizacional é organizado e orientado; o conflito refere-se ao antagonismo sentido entre o trabalho profissional e a vida pessoal; e a sobrecarga de papéis revela a pressão exercida sobre o colaborador, devido ao stress provocado pelo elevado volume de trabalho. Por fim, a cooperação está diretamente relacionada com a

forma como os colaboradores percebem as relações que estabelecem com os seus colegas de trabalho e de que forma sentem que existem atritos e/ou companheirismo (Garrido et al., 2013; Glisson & Hemmelgarn, 1998).

Embora o clima organizacional seja avaliado muitas vezes como um sentimento geral pela organização, o estudo de Shadur et. al (1999) provou que a existência de um clima estável foi uma variável constante e significativa preditora da implicação organizacional. Bowen e Lawler (1992) defendem que a implicação organizacional acontece por meio do uso intensivo do trabalho em equipa e está associado à organização de tarefas complexas e, por consequência, realização pessoal. Ou seja, essa complexidade requer que sejam partilhadas funções e responsabilidades através do trabalho em equipa, sendo que os supervisores controlam menos que atividades são realizadas e assumem um papel de suporte. Todas estas variáveis que contribuem para a implicação organizacional, estão associadas ao clima organizacional, como foi provado ao longo deste tópico. De acordo com Shadur et al. (1999) e Bowen e Lawler (1992), a implicação organizacional é uma dimensão importante no clima e associada às restantes dimensões que estão a ser estudadas. Posto isto, é pertinente considerá-la mesmo que na literatura esta apareça de forma independente, neste estudo de Shadur et. al (1999) foi possível constatar que a implicação organizacional aparece muito correlacionada com o clima e utilizada como dimensão da mesma.

2.3. Influência do clima nas organizações

O clima organizacional, quando positivo, é um fator que contribui para o aumento do nível de satisfação dos colaboradores dado que o ambiente de trabalho, as relações interpessoais, o reconhecimento e o bem-estar do indivíduo são fatores que afetam o seu desempenho e, conseqüentemente, o sucesso da organização (Pritchard & Karasick, 1973). Com isto, as organizações começaram a dar importância ao estudo deste conceito, tornando-se fundamental tornar o ambiente de trabalho um local agradável com vista a melhorar a produtividade e diminuir o absentismo dos colaboradores (Chiavenato, 2008; Oliveira et al., 2012). Carvalho (2014), afirma que existem níveis altos de satisfação e compromisso organizacional quando o ambiente de trabalho é saudável, consequência de um bom clima na organização.

Ao que foi dito, Glisson e Hemmelgarn (1998) acrescentam que o clima tem um efeito positivo nos baixos níveis de conflito, cooperação e satisfação laboral, bem como na qualidade do serviço que é prestado. Shim (2010), através dos seus estudos, mostrou que o clima organizacional é um fator positivo no que diz respeito à rotatividade organizacional – o autor desenvolveu um trabalho que revelou que a exaustão emocional é um dos fatores que explica a intenção de abandono da organização por parte dos trabalhadores e que, estando eles num ambiente de trabalho saudável, essa exaustão pode diminuir.

Considerando tudo o que foi dito anteriormente, é possível afirmar que o clima organizacional tem um efeito direto na satisfação com o trabalho sentida pelos colaboradores. Assim, a nossa primeira hipótese é:

H1 - Um Clima Organizacional positivo está associado a uma elevada Satisfação no Trabalho dos colaboradores.

De acordo com esta hipótese, é expectável que menos exaustão emocional, mais crescimento e desenvolvimento, mais realização pessoal, mais clareza de papéis, menos conflito de papéis, menos sobrecarga de papéis, mais cooperação e mais implicação organizacional, apresentem associações positivas com a satisfação no trabalho.

3. Estrutura

3.1. Definição

A estrutura de uma organização, segundo Mintzberg et al. (1995), é definida como o total da soma dos meios utilizados para dividir o trabalho em diferentes tarefas, enquanto se assegura que existe a coordenação necessária entre as mesmas, sendo obrigatório a existência de uma hierarquização de processos (Mintzberg, 1993).

A estrutura organizacional diz respeito à estrutura das relações relativamente a empregos, sistemas, processos operacionais, pessoas e grupos que se esforçam para atingir um objetivo. (Monavarian et al., 2007). Para complementar esta mesma ideia, Rezayian (2005) postula que a estrutura de uma organização é o método pelo qual as tarefas são divididas, organizadas e coordenadas – isto é, as empresas criam estruturas para coordenar as atividades dos fatores de trabalho e controlar as ações dos seus colaboradores (Rezayian, 2005). Por outro lado, Daft (1998) acredita que a estrutura não

é apenas um mecanismo de coordenação, mas sim um sistema que afeta todos os processos organizacionais, desconstruindo este construto e referenciando-o aos modelos de relações internas da organização, ao poder, aos canais formais de comunicação e à responsabilidade.

Devido à competição existente no mercado atual e, conseqüentemente, à constante necessidade de mudança e de adaptação, as organizações são obrigadas a fazer um reajustamento e um reestruturamento regular (Ferreira & Martinez, 2008). Assim, é possível afirmar que, para que exista uma boa gestão, deve existir um equilíbrio entre fatores internos e fatores externos, sendo que os primeiros integram as pressões inerentes às organizações (sindicatos, cultura, recursos humanos, missão) e os últimos referem-se à forma como a organização se situa face à envolvente (clientes, produtos, políticas, entre outros) – Ferreira e Martinez (2008).

3.2. Dimensões da estrutura

A estrutura organizacional manifesta-se esquematicamente no organograma de cada organização, sendo que para o planeamento da mesma, segundo Ahmady et al. (2016), existem três princípios que a definem: a estrutura existente determina as relações formais e a comunicação dentro da própria organização, mostrando os diferentes níveis da hierarquia e definindo o controlo dos gestores; determina a posição das pessoas consoante o grupo de trabalho no qual se inserem, dividindo a organização em unidades; e inclui, em forma de sistema de relação, o modo como as unidades se coordenam entre si. Deste modo, é perceptível que uma organização maior apresentará uma estrutura mais complexa (Hall, 1972).

Segundo Mintzberg (1979), a estrutura de cada organização pode distinguir-se segundo três parâmetros: conceção, funcionamento e elementos de contingência que, de um modo geral, resumem a forma como a organização é afetada pelos objetivos, pela estratégia, pelo ambiente, pela tecnologia e pelo seu tamanho. Cada parâmetro é dividido em diversas sub-dimensões, sendo que neste trabalho iremos apenas abordar duas delas: a formalização (que faz parte do parâmetro de conceção) e a hierarquia de autoridade (que faz parte do parâmetro de funcionamento), tendo por base o trabalho de Garrido et al. (2011).

A formalização organizacional envolve as atividades de trabalho definidas formalmente por regras, políticas e procedimentos administrativos (Ford & Slocum, 1977), focando na percepção que os indivíduos têm acerca dos procedimentos de trabalho adotados pela organização (Garrido et al., 2013). Por sua vez, a sub-dimensão da hierarquia de autoridade permite compreender a forma como os colaboradores percebem a linha hierárquica da organização e a forma como as decisões são tomadas (Garrido et al., 2013).

3.3. Influência da estrutura nas organizações

A estrutura de uma organização é influenciada, como já foi referido anteriormente, pelos objetivos, pela estratégia, pelo ambiente, pela tecnologia e pelo seu tamanho (Mintzberg, 1979). Todas estas variáveis, por sua vez, têm influência de maneira diferente nas organizações.

Pugh et al. (1969) defende que o tamanho da organização tem uma relação direta com a frequência de decisões e o controlo, ou seja, numa organização maior irá existir necessidade de maior especialização, padronização e formalização de funções. Por outro lado, Meltzer e Salter (1962) apuraram na sua investigação que o tamanho da organização não está diretamente relacionado com a satisfação dos colaboradores.

Relativamente a outras variáveis, Worthy (1950) concluiu que estruturas mais planas e menos complexas tendem a potenciar melhores atitudes, uma supervisão mais eficaz, maior responsabilidade individual e mais iniciativas por parte dos seus colaboradores. Acrescenta ainda que este tipo de estrutura encoraja o desenvolvimento da autoexpressão e da criatividade individual que, segundo o autor, são dois importantes passos para a satisfação pessoal dos colaboradores (Worthy, 1950).

Considerando tudo o que foi dito anteriormente, é possível afirmar que a estrutura organizacional tem um efeito direto na satisfação com o trabalho sentida pelos colaboradores. Assim sendo, a nossa segunda hipótese é:

H2 - Uma estrutura organizacional menos complexa está associado a uma elevada Satisfação no Trabalho dos colaboradores.

Em conformidade com esta hipótese, é expectável que mais formalização e menos exprimam associações positivas com a satisfação no trabalho.

4. COVID-19 em Moçambique

4.1. Contexto Social

A COVID-19 é uma doença originada pelo coronavírus SARS-COV-2, que surgiu na cidade de Wuhan, uma província da China, em dezembro de 2019 (Ministério da Saúde, 2020). Tendo em conta a sua fácil e rápida propagação (e.g. através de contacto físico ou próximo), a doença espalhou-se por mais de 210 países e territórios, passando a ser considerada uma Pandemia. Este surto obrigou a uma reestruturação da vida quotidiana até aqui assumida pelo mundo, e afetou todos os setores da sociedade (Ali & Alharbi, 2020). Assim, e devido ao facto de o contacto interpessoal ser um meio de transmissão do vírus, foi necessária a existência de mudanças drásticas (e.g. redução do número de colaboradores em trabalho presencial, realização de turnos), com a intenção de preservar a saúde dos colaboradores ao máximo e, ao mesmo tempo, tentar minimizar o prejuízo para as organizações (Armando & João, 2020). Tendo em conta que a amostra do presente estudo diz respeito à população de Moçambique, é importante perceber em que medida a atual pandemia afetou o funcionamento das organizações neste país e que consequências trouxe para estas e para os seus colaboradores.

A principal consequência da COVID-19 em Moçambique diz respeito ao aumento da pobreza e da desigualdade social no país (O País, 2020). Se, por um lado, as pequenas e médias empresas sofreram uma quebra significativa relativamente ao volume de produção (devido ao encerramento das fronteiras) e, conseqüentemente, uma diminuição da procura por parte da população (Armando & João, 2020), estimando-se que a redução do consumo será entre 5% e 20% (O País, 2020); por outro lado, a própria população reduziu significativamente o seu poder de compra uma vez que muitos postos de trabalho foram encerrados – segundo O País (2020), a pobreza em Moçambique poderá atingir entre os 75% e os 81% nos próximos meses.

4.2. Influência no trabalho, consequências organizacionais e psicológicas

O mundo está diante uma crise nunca antes vista, produzindo impactos devastadores no ramo da saúde, da economia e da dinâmica do comportamento dos profissionais e organizações, tornando-se necessária a implementação de novas estratégias de adaptação (Sohrabi et al, 2020). De acordo com Castro et al. (2020) a pandemia provocou alterações nas rotinas de trabalho e no comportamento corporativo, sendo necessário reestruturar processos e estruturas – muitas organizações sentiram necessidade de fazer uma transição para o “*e-commerce*” (comércio tecnológico) e promover novas estratégias da gestão da própria organização.

O teletrabalho foi uma das alterações adotadas pela maioria das organizações com vista a reduzir a propagação do vírus. Segundo Messenger e Messenger (2019) esta nova forma de trabalho é realizada remotamente, o que possibilita a obtenção de resultados e a realização das tarefas inerentes a uma determinada função, num local diferente daquele em que normalmente o faz. De acordo com Filardi et al. (2020) o teletrabalho contribui para a redução de custos da organização, estimula o aumento da produtividade e permite também um melhor aproveitamento de tempo para outras atividades. Neste sentido, os autores acreditam que o teletrabalho é uma boa opção para que se alcancem os objetivos das empresas apesar de apontarem desafios de implementação, como uma possível existência de dificuldades a nível tecnológico, de adaptação, perda de vínculo com a organização e dificuldades de comunicação (Filardi et al., 2020).

Como resposta às dificuldades associadas à COVID-19, Alves e Lopes (2019) apresentam, no seu estudo, a importância de uma comunicação efetiva entre os líderes e equipas das organizações de modo a serem transmitidas todas as informações necessárias. Com isto, Nassif et al. (2020) acreditam que o papel executado pelos membros hierarquicamente superiores, dentro das organizações, torna-se cada vez mais essencial em alturas como estas, pois são eles que têm a capacidade de analisar, adaptar e antever situações complexas. Acontecimentos inesperados e que fogem do controlo dos superiores, vão ser sempre ameaçadores para qualquer organização, o que nos mostra que a monitorização constante, o planeamento e a capacidade de resposta rápida às adversidades são estratégias importantes para possíveis eventos futuros do mesmo género do Coronavírus (Nassif et al, 2020).

Relativamente ao impacto psicológico, e como já referido, uma das principais características das rotinas sociais, em tempos de pandemia, é a necessidade de isolamento e distanciamento social, dificultando a criação e manutenção das relações sociais. Apesar de ser uma situação de crise recente, alguns autores já procuraram compreender o impacto que a Pandemia tem em termos psicossociais, na vida da população, nomeadamente naquilo que respeita à saúde mental. Por exemplo, Pereira et al. (2020), encontrou evidências de que o isolamento social tem impacto no desenvolvimento de transtornos mentais no indivíduo, devido à privação e à contenção social, causando também sofrimento psíquico no lesado. Este sofrimento pode ser manifestado através de stress, ansiedade, solidão ou depressão (Pereira et al., 2020; Ribeiro et al., 2020), e que se intensifica pelo carácter incerto de término da crise. Esta característica é comum em situações repentinas e imprevisíveis, pois já Schaller et al. (2007), havia estudado que a incerteza da situação futura provoca uma dissonância cognitiva e insegurança na população, causando desconforto mental, por a crise ser vista como uma ameaça.

Uma vez que a população é aconselhada a reduzir a sua vida social e/ou obrigada a permanecer em casa, acaba por não realizar atividades físicas e lúdicas fora do ambiente familiar e doméstico. Se por um lado esta nova rotina permite a prevenção da doença, por outro impossibilita que a população tenha atividades de lazer, despertando nos sujeitos mais emoções negativas (i.e., stress e indignação), e menos emoções positivas (e.g., felicidade), reduzindo assim a sua satisfação com a vida (Li et al., 2020).

Até aos dias de hoje, não foram realizados muitos estudos que avaliassem a satisfação no trabalho em contextos de Pandemia, apesar de Zhang et al. (2020) considerarem que a satisfação seja pertinente para prevenir o *burnout* principalmente em colaboradores no ramo da saúde. Contudo, Labrague et al. (2020) foram pioneiros e realizaram um estudo com profissionais de saúde acerca do medo relativamente à COVID-19 e os fatores que daí advêm. Concluíram que, uma vez que os profissionais de saúde estão na linha da frente, o risco de contraírem o vírus e propagarem-no é maior do que na população em geral. Isso pode contribuir para o aumento de sentimentos de apreensão e medo de ficarem infetados ou infetarem os mais próximos Labrague et al. (2020). O aumento rápido do número de doentes e a pouca capacidade de resposta dos serviços de saúde, gerou alterações a nível psicológico desses profissionais de saúde tornando-os menos produtivos, mais exaustos emocionalmente e, conseqüentemente, pouco satisfeitos (Labrague et al. (2020).

Dadas todas as evidências apresentadas, é possível afirmar que a COVID-19 pode ser uma variável moderadora no que toca à relação entre o ambiente interno e a satisfação no trabalho por parte dos colaboradores.

Posto isto, a terceira hipótese deste estudo é:

H3 – A expectativa de duração e a seriedade da pandemia COVID-19 têm um papel moderador na relação entre o clima, a estrutura e a satisfação no trabalho.

H3a – A expectativa de duração da pandemia COVID-19 tem um papel moderador na relação entre o clima organizacional e a satisfação no trabalho.

H3b – A expectativa de duração da pandemia COVID-19 tem um papel moderador na relação entre a estrutura organizacional e a satisfação no trabalho.

H3c – A seriedade da pandemia COVID-19 tem um papel moderador na relação entre o clima organizacional e a satisfação no trabalho.

H3d – A seriedade da pandemia COVID-19 tem um papel moderador na relação entre a estrutura organizacional e a satisfação no trabalho.

De acordo com esta hipótese, as associações entre o clima e a estrutura e a satisfação no trabalho serão mais atenuadas junto de indivíduos que apresentem expectativas de que a pandemia irá durar mais tempo e de que esta é percebida com maior seriedade. Pelo contrário, estas associações serão mais fortes junto daqueles que consideram a pandemia como menos grave e com expectativa de duração mais curta.

II – Método

2.1. Participantes

A amostra do presente estudo é não probabilística por conveniência, uma vez que foram definidos critérios específicos para o preenchimento do questionário. O critério definido foi estar, atualmente, a trabalhar numa empresa moçambicana.

Participaram no estudo 191 inquiridos, dos quais apenas 116 (60.7%) responderam às questões demográficas. Destes, 75% (n = 87) são participantes do sexo feminino e 25% (n = 29) do sexo masculino. A média de idades dos respondentes foi de 3.77, correspondendo à classe de respostas de “entre os 36 e 45 anos”, apesar de grande parte dos inquiridos ter mais que 45 anos (49.1%).

No que concerne às habilitações literárias, 2 respondentes (1.7%) afirmaram ter o 9º ano, 1 (0.5%) ter o 11º ano, 24 (20.7%) têm o 12º ano completo e 89 terminaram a sua formação apresentando um Bacharelato, uma Licenciatura, um Mestrado ou um Doutoramento. Todos os participantes trabalham, atualmente, numa empresa moçambicana, sendo que no que diz respeito à antiguidade na organização, 24.6% trabalha há menos de 3 anos, 9.4% entre 4 e 6 anos, 7.9% entre 7 e 10 anos e 18.8% há mais de 10 anos.

2.2. Procedimento

Os dados foram recolhidos através de um questionário *online*, criado no *Qualtrics - Online Survey Software & Insight Platform* - constituído por 68 itens, divididos entre 14 grupos, incluindo 5 questões demográficas. O questionário iniciou com uma breve explicação do objetivo do estudo, com um consentimento informado e foram dadas garantias de anonimato e voluntariado de participação bem como confidencialidade da informação.

O questionário teve uma duração estimada de preenchimento de 15 minutos. No mesmo existiam questões codificadas numa escala de *Likert* de 5 pontos, sendo (1) *Discordo totalmente* e (5) *Concordo totalmente*; escalas de *Likert* de 7 pontos, em que (1) *De forma nenhuma* e (7) *Totalmente*; escalas de 3 pontos em que (1) *Pouco Frequente* e (3) *Muito Frequente*; questões de escolha múltipla; e, ainda, questões de resposta aberta.

Os dados foram recolhidos através da divulgação nas redes sociais no período de 10 de Junho a 3 de Agosto. As respostas foram analisadas posteriormente no SPSS onde foi feita uma análise descritiva das variáveis, foram testadas correlações e um modelo de regressão com moderação. Para além da análise quantitativa, também foi feita uma análise qualitativa que complementou as conclusões retiradas da análise feita em SPSS.

2.3. Instrumentos

O questionário era constituído por questões que pretendiam avaliar a satisfação dos colaboradores, o clima e a estrutura da organização. Incluía também um conjunto de itens que avaliam o impacto do COVID-19 na vida dos respondentes - questionário em anexo.

A primeira parte foi adaptada de um estudo realizado por Garrido et al. (2011). Este estudo engloba 3 temas diferentes sendo eles: o Clima, a Estrutura e a Implicação organizacional. Cada tema contém escalas, porém, nem todos os itens foram considerados no presente estudo. No tema do Clima, estão presentes (1) Despersonalização - dimensão que não foi utilizada; (2) Exaustão emocional; (3) Crescimento e desenvolvimento; (4) Realização pessoal; (5) Clareza de papéis; (6) Conflito de papéis; (7) Sobrecarga de papéis; e (8) a Cooperação. Na dimensão Estrutura, consta (9) Formalização e (10) Hierarquia de autoridade. Por último, (11) a Satisfação com o trabalho; e (12) a Implicação organizacional. Cada dimensão possui um conjunto de itens sendo que, de forma a ir ao encontro do objetivo do trabalho, foram apenas seleccionados alguns itens.

A segunda dimensão, referente a um estudo adaptado de Balzarini et al. (2020), procura compreender os sentimentos dos inquiridos relativamente à Pandemia, bem como aceder às suas propostas de alterações a nível financeiro e do dia-a-dia no trabalho, e a expectativa de duração da pandemia. Por último, também foi perguntado que pontos positivos e negativos o COVID-19 trouxe para o trabalho e que medidas de melhoria poderiam ser sugeridas à organização.

2.3.1. Clima

Exaustão emocional. No estudo original (Garrido et al. (2011), esta escala é composta por 6 itens, sendo que apenas foram utilizados 4 no presente estudo. A mesma apresenta uma boa consistência interna ($\alpha = 0.82$) e inclui itens como “Sinto-me exausto(a) no final do meu dia de trabalho” e, “Sinto-me fatigado(a) quando me levanto de manhã e tenho de enfrentar mais um dia no trabalho”. A escala de resposta é do tipo *Likert* e varia entre (1) - “*Discordo totalmente*” e (5) - “*Concordo totalmente*”.

Crescimento e desenvolvimento. Dos 4 itens existentes na escala original (Garrido et al. (2011), foram apenas utilizados 3 - que apresentam uma boa consistência interna ($\alpha = 0.85$). Podemos referir alguns como, “Em geral, há mais oportunidades para progredir nesta organização do que em outro tipo de empresas” e “Esta organização proporciona várias oportunidades de promoção se trabalharmos para tal”. A escala de resposta é do tipo *Likert*, variando entre (1) – “*Discordo totalmente*” e (5) – “*Concordo totalmente*”.

Realização pessoal. Nesta escala foram utilizados os 6 itens da versão original (Garrido et al. (2011) que apresentam uma consistência interna aceitável ($\alpha = 0.65$) incluindo itens como “Lido de forma muito eficaz com os problemas dos meus clientes.”; “Sinto-me bem-disposto(a) depois de trabalhar de perto com os meus utentes/clientes.” e ainda, “Neste trabalho tenho realizado muitas coisas que valem a pena”. A escala de resposta é do tipo *Likert* e varia entre (1) – “*Discordo totalmente*” e (5) – “*Concordo totalmente*”.

Clareza de papéis. Dos 6 itens iniciais (Garrido et al. (2011) apenas foram utilizados 3 detendo uma consistência interna boa ($\alpha = .77$). Foi questionado aos participantes se “Compreendo bem como o meu desempenho é avaliado” bem como “Sei o que as pessoas nesta organização esperam de mim”. A escala de resposta é do tipo *Likert* e varia entre (1) – “*Discordo totalmente*” e (5) – “*Concordo totalmente*”. Porém, um dos itens tem como resposta as opções “*Sim*”, “*Mais ou Menos*” e “*Não*”.

Conflito de papéis. Esta escala continha inicialmente 9 itens (Garrido et al., 2013) sendo que apenas foram utilizados 2 deles, obtendo uma consistência interna aceitável ($r = 0,20$, $p < .02$) e compreendendo itens como “Com que frequência o seu trabalho interfere com a sua vida familiar?” e “A quantidade de trabalho que tenho interfere com a qualidade com que o faço”. A escala de resposta é do tipo *Likert* e varia entre (1) –

“*Discordo totalmente*” e (5) – “*Concordo totalmente*” sendo que um dos itens tem as opções “*Pouco frequente*”, “*Frequentemente*” e “*Muito frequente*”.

Sobrecarga de papéis. Apenas metade dos 6 itens que compunham esta escala (Garrido et al. (2011) foram utilizados, gerando uma consistência interna aceitável ($\alpha = 0.60$) e englobando itens como “A quantidade de tarefas que tenho para fazer impede-me de fazer um bom trabalho” e “Com que frequência está sob forte pressão no seu trabalho?”. A escala de resposta é do tipo *Likert* e varia entre (1) – “*Discordo totalmente*” e (5) – “*Concordo totalmente*” e dois dos itens têm como opções de resposta “*Pouco frequente*”, “*Frequentemente*” e “*Muito frequente*”.

Cooperação. Os 2 itens usados resultaram numa consistência interna boa ($r = 0,20$, $p < .02$) e abrangem itens como “Há um sentimento de cooperação entre mim os meus colegas de trabalho” e “Quando tenho uma tarefa difícil a fazer, os meus colegas ajudam-me”. A escala de resposta é do tipo *Likert* e varia entre (1) – “*Discordo totalmente*” e (5) – “*Concordo totalmente*” e um dos itens tem como opções “*Pouco frequente*”, “*Frequentemente*” e “*Muito frequente*”.

2.3.2. Estrutura

Formalização. A escala original (Garrido et al. (2011) continha 7 itens sendo que apenas foram usados 2 deles, obtendo uma consistência interna aceitável de ($r = 0,24$, $p < .01$). Esta escala contém itens como “Devemos sempre seguir procedimentos operacionais rígidos” e “Quando temos um problema, devemos dirigir-nos à mesma pessoa para o solucionar”. A escala de resposta é do tipo *Likert* e varia entre (1) – “*Discordo totalmente*” e (5) – “*Concordo totalmente*”.

Hierarquia de autoridade. Dos itens utilizados, foi obtida uma consistência interna boa ($r = 0,24$, $p < .01$). Esta escala contém itens como “Em quase tudo o que faço, tenho que perguntar primeiro ao supervisor ou coordenador” e “Pode-se tomar decisões próprias sem ter que confirmar com ninguém”. A escala de resposta é do tipo *Likert* e varia entre (1) – “*Discordo totalmente*” e (5) – “*Concordo totalmente*”.

2.3.3 Implicação organizacional

Implicação organizacional. 13 itens compõem esta escala original, mas apenas 7 foram usados, detendo uma consistência interna boa ($\alpha = 0.87$). A escala é constituída por itens como “Sinto orgulho em dizer aos outros que faço parte desta organização” bem como “Considero que, de todas as organizações, esta é a melhor para se trabalhar”. A escala de resposta é do tipo *Likert* e varia entre (1) – “*Discordo totalmente*” e (5) – “*Concordo totalmente*”.

2.3.4 COVID-19

Expectativa de Duração. Este item (adaptado de Balzarini et al. (2020) contém 8 classes de resposta que variam entre “1 mês” a “mais de 2 anos” e foi questionado aos participantes “Por quanto mais tempo considera que esta pandemia vai durar”.

Seriedade da COVID-19. Neste item (adaptado de Balzarini et al. (2020), foi pedido aos inquiridos que respondessem, numa escala de (1) De forma nenhuma a (7) Totalmente, quanto consideram que a situação da Pandemia era séria e ameaçadora, com recurso a afirmações como “A situação atual gerada pelo vírus COVID-19 é muito séria” e “A situação atual gerada pelo vírus COVID-19 parece-me pessoalmente ameaçadora, física, emocional e financeiramente”.

2.3.5 Satisfação com o trabalho

Satisfação com o trabalho. Dos 11 itens que a escala original contém, foram apenas utilizados 6 deles. A escala tem uma consistência interna boa ($\alpha = 0.83$) e inclui questões como “Com que frequência se sente satisfeito(a) com o prestígio que o seu trabalho tem na comunidade?”, “Com que frequência se sente satisfeito(a) com as possibilidades de progredir na carreira?” e ainda, “Com que frequência se sente satisfeito(a) com as suas condições de trabalho?”. A escala de resposta é tipo *Likert* de três itens, com opções “*Pouco frequente*”, “*Frequentemente*” e “*Muito frequente*”

III – Resultados

3.1 Análise de Descritivas

O quadro 3.1 apresenta todas as estatísticas descritivas das variáveis em estudo, tendo sido analisadas as correlações entre as mesmas, através do Coeficiente de *Pearson* e considerando o nível de significância de $p \leq 0.05$.

Quadro 3.1 - Descritivas das variáveis em estudo

Variáveis	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	Mínimo	Máximo
Exaustão Emocional	166	2,87	,92	1,00	5,00
Crescimento e Desenvolvimento	154	3,18	,94	1,00	5,00
Realização Pessoal	149	3,99	,42	2,83	5,00
Clareza de Papéis	148	3,67	,80	1,25	4,25
Conflito de Papéis	143	3,12	,87	1,00	4,33
Sobrecarga de Papéis	141	2,08	,61	1,00	3,67
Cooperação	140	3,85	,81	1,00	4,00
Formalização	137	3,07	,81	1,50	5,00
Hierarquia de Autoridade	137	2,30	,89	1,00	5,00
Satisfação no Trabalho	135	1,91	,49	1,00	3,00
Implicação Organizacional	135	3,80	,69	2,00	5,00
Expectativa de Duração da COVID-19	131	5,95	1,36	2,00	8,00
Seriedade da COVID-19	130	5,49	1,51	1,00	7,00

De um modo geral, os colaboradores encontram-se realizados pessoalmente ($M = 3.99$, $DP = .42$, $t(148) = 29.263$, $p < .01$), a cooperar mais ($M = 3.85$, $DP = .81$, $t(139) = 12.440$, $p < .01$) e sem sobreposição da vida pessoal e laboral ($M = 3.67$, $DP = .80$, $t(147) = 10.260$, $p < .01$).

Contrariamente, encontram-se com menos sobrecarga de papéis ($M = 2.08$, $DP = .61$, $t(140) = -17.826$, $p < .01$), com menos autonomia ($M = 2.30$, $DP = .89$, $t(136) = -6.242$, $p < .01$) e com menos exaustão emocional ($M = 2.87$, $DP = .92$, $t(165) = -1.810$, $p = .072$).

3.2 Análise de Correlações

Através da tabela de correlações (Quadro 3.2), é possível afirmar que a satisfação no trabalho está negativa e significativamente correlacionada com a exaustão emocional ($r = -.500, p < .01$), ou seja, quando mais um colaborador se sente emocionalmente exausto, menor será a sua satisfação no trabalho. No que diz respeito às variáveis conflito de papéis e sobrecarga de papéis, ambas se encontram negativamente e significativamente correlacionada com a satisfação no trabalho ($r = -.306, p < .01$; $r = -.365, p < .01$) o que significa que à medida que a quantidade de trabalho for aumentando e interferir com a vida familiar e, conseqüentemente, a pressão sentida por parte dos colaboradores for maior, menor será a satisfação dos mesmos. Por fim, a variável hierarquia da autoridade apresenta uma relação negativa e significativa com a satisfação no trabalho ($r = -.241, p < .01$), mostrando que a existência de pouca autonomia dá origem a uma menor satisfação.

No que diz respeito às restantes variáveis, podemos constatar que a satisfação no trabalho está positivamente e significativamente correlacionada com a implicação organizacional ($r = -.722, p < .01$) demonstrando que quanto mais orgulho os colaboradores sentem da organização onde trabalham, mais satisfeitos estão. Também a clareza de papéis se mostrou positiva e significativamente correlacionada com a variável dependente ($r = -.551, p < .01$) indicando que quanto mais claras as funções, maior o nível de satisfação laboral. As variáveis realização pessoal e crescimento e desenvolvimento, também apresentam uma correlação positiva e significativa com a satisfação no trabalho ($r = -.343, p < .01$; $r = -.631, p < .01$), mostrando que quanto maior for a realização pessoal do colaborador e a existência de oportunidades de promoção e recompensa, mais satisfeito este se irá sentir.

A formalização não se revelou significativamente correlacionada com a satisfação no trabalho ($r = -.022, p = .800$) ou seja, o facto de se seguirem procedimentos rígidos na organização não afeta a satisfação dos colaboradores. Também a cooperação não apresenta uma correlação com a Variável Dependente ($r = -.150, p = .080$), o que nos permite afirmar que a existência (ou não) de trabalho coletivo, não prediz - por si só - o nível de satisfação dos colaboradores.

Por fim, dada a situação atual que o mundo inteiro vive, as variáveis moderadoras (expectativa de duração e seriedade da COVID-19) têm impacto na satisfação no trabalho,

apresentando ambas correlações significativas com esta VD. Relativamente à expectativa de duração da COVID-19 ($r = -.195$, $p = .026$), esta encontra-se negativa e significativamente correlacionada indicando que, quanto mais percecionarem a pandemia como sendo longa, menor vai ser o nível de satisfação dos colaboradores. Por outro lado, a seriedade da situação também se mostrou negativa e significativamente correlacionada com a satisfação no trabalho ($r = -.208$, $p = .017$) mostrando que quanto mais os colaboradores levarem a sério a situação da COVID-19, sentindo-se ameaçados pela mesma, menor o nível de satisfação laboral.

Quadro 3.2. - *Correlações entre as variáveis em estudo*

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Exaustão Emocional	-												
2. Crescimento e Desenvolvimento	-,442**	-											
3. Realização Pessoal	-,277**	,177*	-										
4. Clareza de Papéis	-,442**	,526**	,290**	-									
5. Conflito de Papéis	,351**	-,231**	-,087	-,118	-								
6. Sobrecarga de Papéis	,596**	-,278**	-,291**	-,379**	,491**	-							
7. Cooperação	-,074	,155	,235**	,235*	,019	-,053	-						
8. Formalização	,080	-,109	,092	-,045	,040	,073	-,064	-					
9. Implicação Organizacional	-,537**	,660**	,305**	,604**	-,212*	-,354**	,139	-,017	-				
10. Hierarquia de Autoridade	,198*	-,123	-,253**	-,236*	,118	,191*	,046	,074	-,304**	-			
11. Seriedade da COVID-19	,170	-,138	,037	-,191**	,014	,042	-,040	,133	-,187*	,067	-		
12. Expectativa de Duração da COVID-19	,191*	-,188*	-,086	-,238*	,036	,117	,017	-,080	-,155	-,027	,190**	-	
13. Satisfação no Trabalho	-,500**	,631**	,343**	,551**	-,306**	-,365**	,150	,022	,722**	-,241**	-,208*	-,195*	-

* $p \leq .05$. ** $p \leq .01$.

3.3 Análise da Regressão Linear Hierárquica

Com o intuito de testar os preditores da satisfação no trabalho, bem como a moderação pelas variáveis associadas à pandemia COVID-19, isto é, o modo como as pessoas percebem a sua seriedade e estimam a sua duração, foi realizado um modelo de Regressão Linear Hierárquico, em que as variáveis predictoras foram previamente centradas e divididas em três blocos:

- 1) A associação das variáveis predictoras (Exaustão emocional; Crescimento e desenvolvimento; Realização pessoal; Clareza de papéis; Conflito de papéis; Sobrecarga de papéis; Cooperação; Formalização; Implicação organizacional e Hierarquia de autoridade) à Satisfação no trabalho.
- 2) A associação das variáveis referentes à pandemia COVID-19, controlando as associações das restantes variáveis predictoras do bloco anterior.
- 3) A associação das variáveis referentes à pandemia COVID-19, controlando as associações das restantes variáveis predictoras do bloco anterior.

Quadro 3.3 – Efeito preditor das variáveis na satisfação no trabalho.

Preditores	R^2	R^2_a	B	F	t
Modelo 1	.62	.59		19.59**	
Hierarquia da Autoridade			-.02		-.53
Cooperação			.06		1.48
Formalização			.03		.87
Conflito de Papéis			-.09		-2.73*
Clareza de Papéis			.08		1.64
Realização Pessoal			.08		.98
Exaustão Emocional			-.03		-.81
Crescimento e Desenvolvimento			.11		2.61**
Sobrecarga de Papéis			.02		-.44
Implicação Organizacional			.27		4.35**

* $p \leq .05$. ** $p \leq .01$.

O primeiro modelo (Quadro 3.3), que procurava testar as variáveis predictoras da satisfação, mostrou-se estatisticamente significativo relativamente ao modelo nulo

($F(10;119) = 19.585; p < .001$). O crescimento e desenvolvimento ($\beta = .207, p = .01$), o conflito de papéis ($\beta = -.162, p = .007$) e a implicação organizacional ($\beta = .392, p < .001$) estavam significativamente associados à satisfação. Assim, os resultados obtidos indicam que a existência de oportunidades de promoção e recompensa; a quantidade de trabalho e burocracia; e o nível de implicação que cada colaborador sente, são variáveis que têm impacto na satisfação organizacional. Este modelo explica 59% da satisfação no trabalho.

Quadro 3.4 – Efeito das variáveis predictoras da satisfação no trabalho, quando adicionadas as variáveis referentes à COVID-19

Predictores	R^2	R^2_a	B	F	t
Modelo 2	.63	.60		1.22	
Hierarquia da Autoridade			-.02		-.57
Cooperação			.06		1.54
Formalização			.03		.96
Conflito de Papéis			-.09		-2.82*
Clareza de Papéis			.64		1.39
Realização Pessoal			.09		1.08
Exaustão Emocional			-.02		-.62
Crescimento e Desenvolvimento			.11		2.6**
Sobrecarga de Papéis			.02		.56
Implicação Organizacional			.27		4.26**
Seriedade da COVID-19			-.03		-1.34
Expectativa de Duração da COVID-19			-.01		-.58

* $p \leq .05$. ** $p \leq .01$.

O segundo modelo (Quadro 3.4), que testou o efeito das variáveis predictoras quando adicionadas as variáveis referentes à COVID-19, não se mostrou estatisticamente significativo ($F(2;117)=1.220; p = .299$) relativamente ao modelo anterior, mostrando que não se verificou acréscimo notório de variância explicada pelo modelo com a introdução das variáveis relativas à pandemia COVID-19. Os resultados indicam que, na presença das variáveis relacionadas com a COVID-19, não se verificaram diferenças estatisticamente significativas no que diz respeito às variáveis predictoras da satisfação no trabalho. O modelo explica 59,2% da variação do conflito.

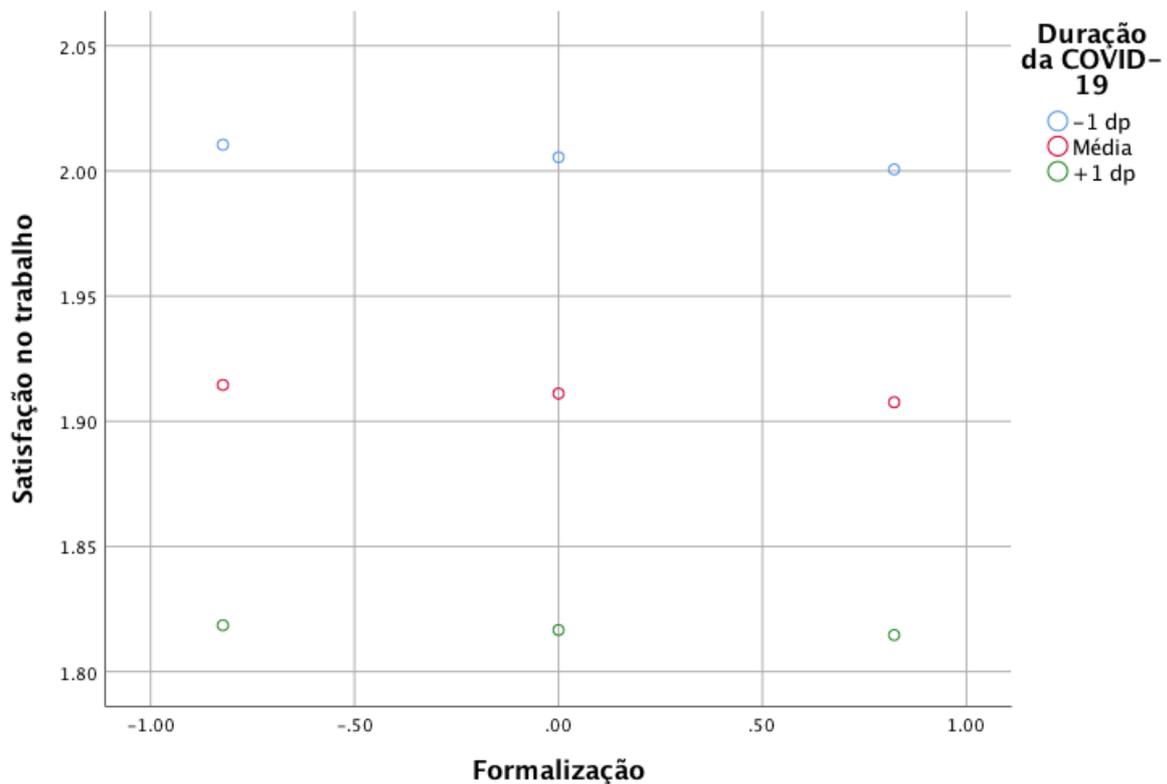
Quadro 3.5 – *Efeitos de interação entre as variáveis preditoras da satisfação no trabalho e as variáveis referentes à Pandemia COVID-19*

Preditores	R^2	R^2_a	B	F	t
Modelo 3	.69	.60		.99	
Hierarquia da Autoridade			-.027		-.71
Cooperação			.077		1.63
Formalização			.019		.49
Conflito de Papéis			-.090		-2.40*
Clareza de Papéis			.010		.17
Realização Pessoal			.022		.24
Exaustão Emocional			-.047		-1.08
Crescimento e Desenvolvimento			.130		2.79*
Sobrecarga de Papéis			.010		-.180
Implicação Organizacional			.262		3.80**
Seriedade da COVID-19			-.030		-0.815
Expectativa de Duração da COVID-19			-.056		-1.070
Exaustão Emocional x Duração da COVID-19			.02		.33
Crescimento e Desenvolvimento x Duração da COVID-19			-.05		-.112
Realização Pessoal x Duração da COVID-19			-.03		-.46
Clareza de Papéis x Duração da COVID-19			.05		.90
Conflito de Papéis x Duração da COVID-19			-.01		-.322
Sobrecarga de Papéis x Duração da COVID-19			-.03		-.64
Cooperação x Duração da COVID-19			.01		.17
Formalização x Duração da COVID-19			.07		2.08*
Implicação Organizacional x Duração da COVID-19			.06		.87
Hierarquia da Autoridade x Duração da COVID-19			-.00		.04
Exaustão Emocional x Seriedade da COVID-19			-.02		-.40
Crescimento e Desenv. x Seriedade da COVID-19			-.03		-.91
Realização Pessoal x Seriedade da COVID-19			.07		1.12
Clareza de Papéis x Seriedade da COVID-19			.05		.90
Conflito de Papéis x Seriedade da COVID-19			-.01		-.32
Sobrecarga de Papéis x Seriedade da COVID-19			-.02		-.27
Cooperação x Seriedade da COVID-19			-.82		-2.43*
Formalização x Seriedade da COVID-19			-.02		-.61
Implicação Organizacional x Seriedade da COVID-19			-.00		-.04
Hierarquia da Autoridade x Seriedade da COVID-19			.06		1.95*

* $p \leq .05$. ** $p \leq .01$.

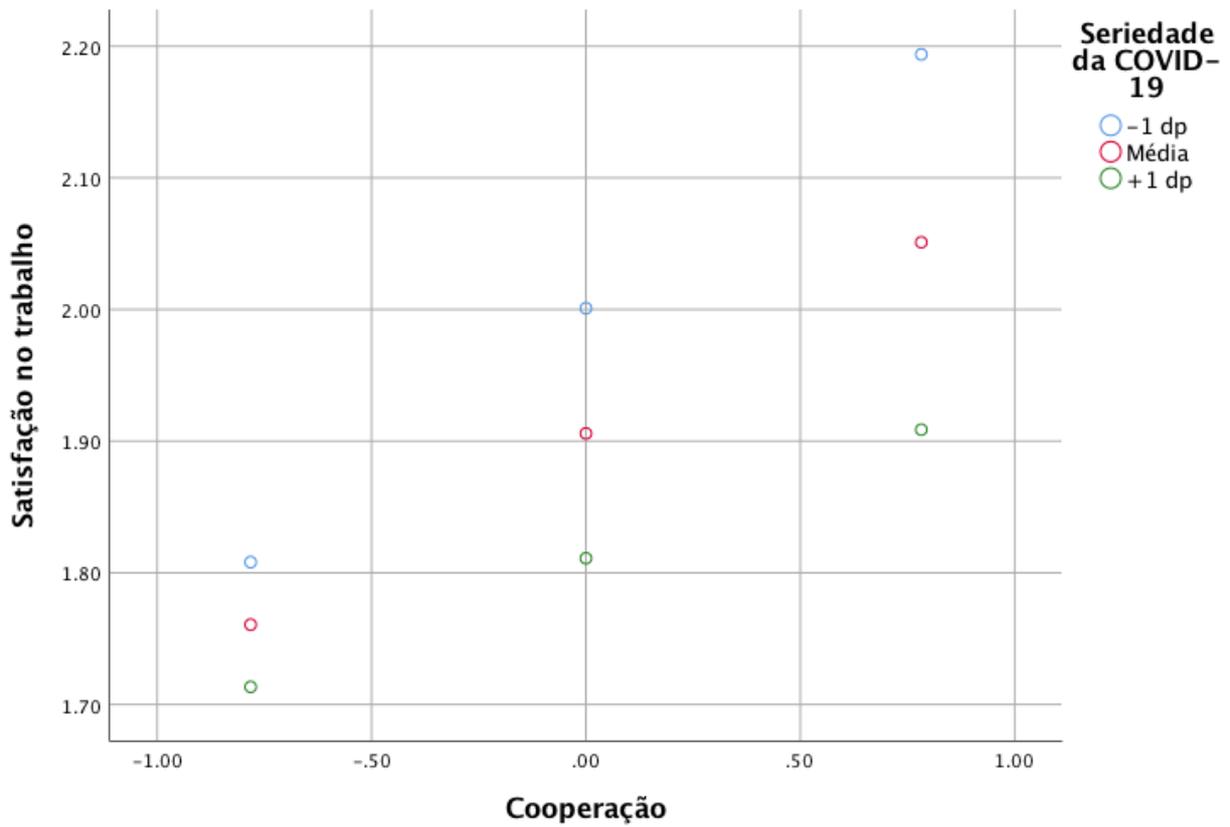
Por fim, no terceiro modelo (Quadro 3.5), respeitante ao efeito de interação entre as variáveis preditoras e as variáveis referentes à COVID-19 também não se mostrou estatisticamente significativo ($F(19,98) = .998$ $p = .470$) relativamente ao modelo anterior, mostrando que não se verificou acréscimo notório de variância explicada pelo modelo com a introdução das interações entre as variáveis preditoras. Contudo, algumas interações foram significativas o que nos levou a estudá-las para perceber que resultados estão a apresentar relativamente à satisfação.

Figura 1 – Interação entre Formalização e Duração da COVID-19 na Satisfação no Trabalho



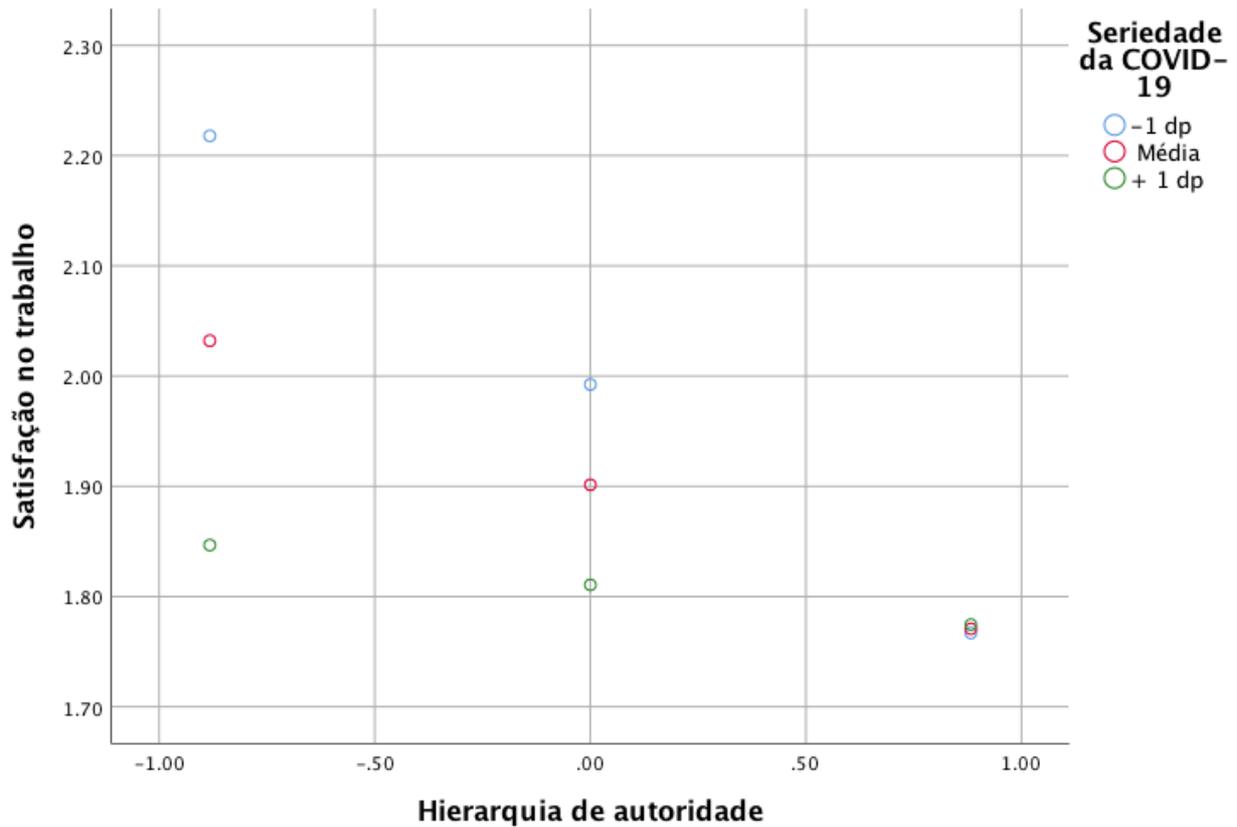
Esta interação indica-nos que quanto menor for a percepção de duração da COVID-19, automaticamente a satisfação será maior independentemente da formalização. Ou seja, quando há baixa formalização e a duração é percebida como curta, os níveis de satisfação são maiores.

Figura 2 – Interação entre a Cooperação e a Seriedade da COVID-19 na Satisfação no Trabalho



Esta interação revela que a cooperação é baixa independentemente da percepção de seriedade da COVID-19, sendo que a satisfação aparece sempre como baixa. Nos níveis mais altos de cooperação, a satisfação aparece como maior quando a seriedade é percebida como menor.

Figura 3 – Interação entre Hierarquia de Autoridade e Seriedade da COVID-19 na Satisfação no Trabalho



No que toca a esta interação são apresentados níveis altos de hierarquia independentemente da seriedade percebida, sendo que a satisfação é baixa. No entanto, por outro lado, níveis baixos de hierarquia acontecem quando a satisfação é alta e a seriedade da COVID-19 é percebida como baixa.

De uma maneira geral, existem menos níveis de satisfação quando o COVID é percebido como uma situação séria e ameaçadora e que a sua duração é percebida como muito longa.

IV – Discussão e conclusões

Este trabalho teve como principal objetivo compreender de que forma o clima e a estrutura conseguem prever a satisfação no trabalho, em trabalhadores que exercem as suas funções em organizações moçambicanas. Uma vez que a recolha de dados foi realizada em tempos de Pandemia, considerámos que seria importante e enriquecedor desenvolver este tema, acrescentando o impacto do vírus COVID-19 e a forma como este influencia, nos dias de hoje, a satisfação dos colaboradores.

De facto, como foi referido ao longo deste trabalho, o clima e a estrutura têm ambos um grande impacto na satisfação no trabalho. Em primeiro lugar, Pritchard e Karasick (1973) defendem que o clima organizacional contribui para a satisfação na medida em que as variáveis que são abrangidas por este tema como a cooperação, a realização pessoal e o bem-estar do colaborador afetam o seu desempenho bem como o sucesso da organização. Em segundo lugar, a estrutura também é um fator a ter em conta na satisfação no trabalho como mostra Worthy (1950) que concluiu nos seus estudos que estruturas mais planas e menos complexas potenciam o autodesenvolvimento do colaborador tornando-o mais satisfeito. Por último, a maneira como os colaboradores percebem a Pandemia que atualmente assola o mundo inteiro, qual a noção que têm da duração da mesma e de que maneira ela pode afetar o seu desempenho e, consequentemente, a sua satisfação, também foram dois fatores a ter em conta na elaboração deste trabalho.

De acordo com estas informações, foi elaborado um questionário, tendo sido desenvolvidas 3 hipóteses principais sendo que, na hipótese desenvolvida relativamente à COVID-19, foram criadas 4 sub-hipóteses. Na primeira hipótese, que analisa apenas o clima organizacional, era esperado que um clima organizacional positivo aumentasse a satisfação no trabalho dos colaboradores. O que se observou foi que das oito variáveis que estavam incluídas na dimensão do clima, apenas três se mostraram estatisticamente significativas, sendo elas o crescimento e desenvolvimento, o conflito de papéis e a

implicação organizacional. Deste modo é possível afirmar que a hipótese foi parcialmente confirmada indicando que, quanto mais houver possibilidade de promoções e crescimento na empresa, maior o nível de satisfação; quanto menor o conflito de papéis, isto é, a não existência de sobreposição entre a vida pessoal e laboral, maior será a satisfação do colaborador; e, por último, quanto mais implicado um colaborador estiver, maior a sua satisfação.

A segunda hipótese diz respeito à estrutura organizacional e de que maneira esta pode ser preditora da satisfação no trabalho. O que era esperado era que uma estrutura organizacional menos complexa aumentasse a satisfação no trabalho, por parte dos colaboradores (Worthy, 1950). Através dos resultados, concluímos que esta hipótese não foi confirmada uma vez que nenhuma das variáveis da dimensão da estrutura se mostrou significativa. Dammen (2001) avança com uma possível explicação para este fenómeno, afirmando que a satisfação no trabalho está mais relacionada com estruturas mais complexas, de alto desempenho e com uma estrutura hierárquica tradicional. A razão pela qual os resultados deste estudo não terem ido ao encontro daquilo que é dito na teoria, pode dever-se ao facto de terem sido estudadas apenas algumas dimensões da satisfação. Isto é, a satisfação no trabalho é um conceito complexo e possui vários influenciadores, mas apenas foram utilizados alguns. Se tivéssemos usado todos, os resultados seriam diferentes e poderiam, ou não, ir ao encontro daquilo que é literatura.

Relativamente à terceira hipótese, em que era esperado que a expectativa de duração e a seriedade da Pandemia COVID-19 tivessem um papel moderador na relação entre clima organizacional e a estrutura organizacional, com a satisfação no trabalho. Tendo por base este pressuposto, foram criadas 4 sub-hipóteses. A primeira referia-se ao papel moderador da expectativa de duração da Pandemia, na relação entre o clima e a satisfação no trabalho. Esta hipótese não foi confirmada uma vez que não se observou nenhuma interação significativa entre as variáveis do clima e a expectativa de duração.

Na segunda sub-hipótese era esperado que a expectativa de duração da Pandemia moderasse a relação entre as variáveis da estrutura organizacional e a satisfação no trabalho, nos colaboradores moçambicanos. Os resultados confirmam totalmente o esperado, uma vez que existe uma interação significativa entre a formalização e a expectativa de duração. Ou seja, quanto mais tempo a Pandemia durar, mais flexibilidade nos procedimentos de trabalho os colaboradores vão desejar.

A terceira e a quarta sub-hipóteses também foram confirmada uma vez que era esperado que, na terceira, a seriedade da COVID-19 tivesse um papel moderador entre as variáveis do clima e a satisfação e, na quarta, entre as variáveis da estrutura e a satisfação. Em ambas observámos efeitos de interação significativos. Assim, é possível afirmar que, relativamente à terceira sub-hipótese, observou-se um efeito de interação entre a cooperação e a seriedade da COVID-19 o que significa que, quanto mais um colaborador percecionou a situação da Pandemia como séria e ameaçadora, menos vão desejar cooperar com os colegas de trabalho para evitar riscos de contágio. Relativamente à quarta sub-hipótese observou-se um efeito de interação entre a hierarquia de autoridade e a seriedade da COVID-19. Isto indica-nos que à medida que o medo acerca da Pandemia aumenta, os colaboradores vão exigir que os superiores hierárquicos tomem as medidas necessárias para prevenir a propagação do vírus.

De uma maneira geral, os resultados do modelo de regressão hierárquica que foi testado permitiu-nos concluir que a Pandemia da COVID-19 tem impacto no trabalho com os outros, ou seja, se existem regras de distanciamento social mas não são providenciadas condições para o teletrabalho, a cooperação e o trabalho com os outros é uma variável “ameaçadora” que, por sua vez, influencia a satisfação no trabalho. Acreditei desde o início que talvez este seria um fator significativo expectável, uma vez que muitas empresas em Moçambique não apresentam condições para enviar os seus colaboradores para casa, solicitando o trabalho à distância, dado que muitos deles não reúnem as condições necessárias para o fazer (e.g., computador próprio e acesso à *internet*). Outro aspeto significativo foi a hierarquia de autoridade, o que nos leva a pensar que as pessoas desejam que os seus superiores hierárquicos tomem as medidas necessárias para prevenir a propagação do vírus. Por último, a formalização - aspeto diz respeito à flexibilidade de procedimentos de trabalho que os colaboradores almejam. Ou seja, se existe a regra do distanciamento social, mas não existe a possibilidade de reunir as condições necessárias para o teletrabalho, aquilo que se deseja é que exista uma flexibilidade de horários, de ausências, etc. Devido ao facto deste tema da Pandemia ser bastante recente, os resultados obtidos neste estudo são novos e devem ser analisados de forma cuidada.

O mundo do trabalho não estava preparado para as exigências laborais provocadas pela COVID-19, as medidas que foram sendo tomadas tinham um carácter de experimentação por não se saber, ao certo, como é que o vírus iria evoluir. O caminho

que está a ser percorrido pode não ser o ideal, mas vai sendo determinado aos poucos. Neste sentido, e uma vez que é importante compreender a perspetiva dos colaboradores sobre a forma como estão a experienciar esta nova fase, procedeu-se a uma recolha de depoimentos relativamente a aspetos positivos e negativos das medidas implementadas, bem como sugestões de melhoria. Os resultados que se obtiveram não vão totalmente ao encontro da análise quantitativa que foi realizada. Observou-se que os participantes apontaram a diminuição do fluxo de trabalho e o distanciamento social como os principais pontos negativos da Pandemia COVID-19. Estas respostas podem justificar-se porque muitas pessoas ficaram com os negócios pendentes, houve uma diminuição do número de clientes e, devido ao fecho das fronteiras, muitas empresas que dependiam de produtos estrangeiros, não puderam dar continuidade à sua produção. O distanciamento social é, então, percecionado como um aspeto negativo uma vez que, num país quente, em que as pessoas estão habituadas a ter uma vida social no trabalho bastante ativa, não puderem conviver e viram-se obrigadas a reestruturar a sua rotina social.

4.1 Limitações e Estudos Futuros

No que diz respeito às limitações, em primeiro lugar, é de referir que o tamanho da amostra é bastante reduzido, uma vez que houve um número limitado de empresas, impossibilitando a generalização dos dados a empresas de todo o país. A adaptação cultural também foi considerada um fator limitante uma vez que o questionário foi adaptado à população portuguesa e pode não ir ao encontro da realidade moçambicana. O mesmo acontece com as afirmações dos itens uma vez que pode não existir identificação por parte da população moçambicana por não se adaptarem à realidade organizacional de lá. Para colmatar esta questão, podem ser construídos mais questionários direcionados para a população africana ou, até mesmo, moçambicana, bem como mais investigação sobre a COVID-19. Por fim, podemos mencionar a metodologia de recolha das medidas em análise, sendo que por se tratar de medidas de autorrelato podem estar sujeitas a questões de desejabilidade social (i.e., os colaboradores respondem aquilo que pensam ser socialmente desejável).

A nível prático poderia ser interessante que no futuro se repita o mesmo estudo, por diversos motivos. O primeiro é para que no momento de replicação, se procure aceder a uma maior amostra, de forma a ser possível uma maior generalização dos resultados. Um outro benefício seria compreender se os resultados obtidos se mostrariam

semelhantes, numa época em que o país já não atravessasse a Pandemia do Covid-19, analisando apenas os seus efeitos a médio-longo prazo. No entanto, considero que, apesar de existirem diversas limitações, este trabalho se enquadra num contexto social bastante atual - que ainda não permite a muitos investigadores retirarem muitas conclusões por não existir muita informação disponível.

Referências

- Ahmady, G. A., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). ScienceDirect Organizational Structure. In *Procedia-Social and Behavioral Sciences* (Vol. 230, Issue 1). The Author(s). <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.057>
- Alves, F & Lopes, L. (2019). *Preparação para crises, uma vantagem competitiva: aprendendo com 4.500 casos*. <http://www.pwc.com.br/pt/estudos/servicos/consultoria-negocios/2019/global-crisis-survey.html>
- Armando, A., & João, C. (n.d.). *Os desafios das PMEs do distrito de Nacarôa (Nampula) no período de estado de emergência em Moçambique The challenges of small and medium companies in the Nacarôa district (Nampula) during the period of state of emergency in Mozambique Introdução Na s. 126–138*.
- Balzarini, R. N., Muise, A., Zoppolat, G., Di Bartolomeo, A., Rodrigues, D. L., Alonso-Ferres, M., ... & Chi, P. (2020). *Love in the Time of Covid: Perceived Partner Responsiveness Buffers People from Lower Relationship Quality Associated with Covid-Related Stressors*.
- Bowditch, J. L., & Buono, A. F. (1992). *Elementos do comportamento organizacional*.
- Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (1992). The empowerment of service workers: What, why and when. In *Sloan Management Review*.
- Campbell, S.L., Fowles, E.R., Weber, B. . (2004). *Organizational structure and job satisfaction in public health nursing*. 564–571.
- Carvalho, I. S. (2014). Clima psicológico como preditor da saúde e do bem-estar de profissionais de saúde em contexto hospitalar. *Psicologia*, 21(1), 27. <https://doi.org/10.17575/rpsicol.v21i1.355>

- Castro, B. L. G. de, Oliveira, J. B. B. de, Morais, L. Q., & Gai, M. J. P. (2020). COVID-19 e organizações: estratégias de enfrentamento para redução de impactos. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 20(3), 1059–1063. <https://doi.org/10.17652/rpot/2020.3.20821>
- Chi, C. G., & Gursoy, D. (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 245–253. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.08.003>
- Chiavenato, I. (2008). *Gestão de pessoas* (Elsevier).
- Cumbey, D.A., Alexander, J. W. (1998). The relationship of job satisfaction with organizational variables in public health nursing. *Journal of Nursing Administration* 28 (5), 39–46.
- Daft, R. (1998). *Theory and design of organization*.
- Dammen, K. (2001). *the Effects of Organizational Structure on. May*.
- Davis, K., & Nestrom, J. W. (1985). *Human Behavior at work: Organizational Behavior (Ed)* (McGraw Hil).
- Ferreira, A. I., & Martinez, L. F. (2008). *Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional* (Editora RH. (ed.)).
- Filardi, F., Castro, R. M. P. D., & Zanini, M. T. F. (2020). Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cadernos EBAPÉ.BR*, 18(1), 28–46. <https://doi.org/10.1590/1679-395174605>
- Finlay - Martin & Blum. (1995). 002_William Finlay Jack K Martin Paul M. Roman Terry C. Blum_.pdf. In *Georgia Institute of Technology*.
- Ford, J D., & Slocum, J.W. (1977). Size, Technology, Environment, and the Structure of Organizations. *Academy of Management Review*, 561–575. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amr.1977.4406731>
- Garrido, M. V., Lopes, D., & Calheiros, M. M. (2013). Estudo de adaptação e validação de um questionário de clima organizacional para organizações sociais. *Psicologia*,

25(2), 135. <https://doi.org/10.17575/rpsicol.v25i2.293>

George, J.M., & Jones, G. R. (2008). *Understanding and Managing Organizational behavior* (Pearson/Prentice Hall (ed.); 5th ed.

Glisson, C., & Hemmelgarn, A. (1998). The effects of organizational climate and interorganizational coordination on the quality and outcomes of children's service systems. *Child Abuse and Neglect*, 22(5), 401–421. [https://doi.org/10.1016/S0145-2134\(98\)00005-2](https://doi.org/10.1016/S0145-2134(98)00005-2)

Glisson, C., & James, L. R. (2002). The cross-level effects of culture and climate in human service teams. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 767–794. <https://doi.org/10.1002/job.162>

Hall, R. H. (1972). *Organizations: Structure and Process*. Prentice-Hall.

Hoppock, R. (1935). Job Satisfaction. In *Management research and practice* (pp. 77–86). Harper and brothers.

Inuwa, M. (2016). *Job Satisfaction and Employee Performance: An Empirical Approach* (pp. 90–103). The Millennium university.

James, L. R., & Sells, S. B. (1981). Psychological climate: Theoretical perspectives and empirical research. In D. Magnusson (Ed.), *Toward a psychology of situations: An interactional perspective* (pp. 275–450). Hillsdale.

James, L. A., & James, L. R. (1989). Integrating Work Environment Perceptions: Explorations into the Measurement of Meaning. *Journal of Applied Psychology*, 74(5), 739–751. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.5.739>

Jones, A. P., & James, L. R. (1979). Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23(2), 201–250. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(79\)90056-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(79)90056-4)

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). (2001). The job satisfaction – job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>

- Kakabadse, A. P., & Worrall, R. (1978). Job satisfaction and organizational structure: A comparative study of nine social service departments. *British Journal of Social Work*, 8(1), 51–70. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.bjsw.a056922>
- Li, S., Wang, Y., Xue, J., Zhao, N., & Zhu, T. (2020). The impact of covid-19 epidemic declaration on psychological consequences: A study on active weibo users. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(6). <https://doi.org/10.3390/ijerph17062032>
- Lu, A. C. C., & Gursoy, D. (2016). Impact of Job Burnout on Satisfaction and Turnover Intention: Do Generational Differences Matter? *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 40(2), 210–235. <https://doi.org/10.1177/1096348013495696>
- Maximiano, A. C. A. (2009). *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital* (6th ed.). Atlas.
- Maximiano, A. C. A. (2010). *Introdução à Administração* (7th ed.). Atlas.
- Messenger, J., & Messenger, J. C. (2019). Introduction: Telework in the 21st century – an evolutionary perspective. In *Telework in the 21st Century*. <https://doi.org/10.4337/9781789903751.00005>
- Ministério da Saúde (2020). <https://covid19.min-saude.pt/category/perguntas-frequentes/?t=como-se-transmite-2#como-se-transmite-2>
- Mintzberg, H., Brooker, A., & Caetano, A. (1995). *Estrutura e dinâmica das organizações (Trad)* (D. Quixote (ed.); 4th ed.).
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations* (2nd ed.). Atlas.
- Mintzberg, H. (1979). The structuring of organization. In *Readings in Strategic Management* (pp. 322–352). Palgrave. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8_23
- Monavarian, A., Asgari, N., Ashena, M. (2007). Structural and content dimensions of knowledge-based organizations. *The First National Conference of Knowledge Management*.
- Muchinsky, P. M. (1977). *Organizational Communication: Relationships to*

- Organizational Climate and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 20(4), 592–607. <https://doi.org/10.2307/255359>
- Mullins, J. L. (2005). *Management and organizational behavior* (7th ed.). Pearson Education Limited.
- Nassif, V. M. J., Corrêa, V. S., & Rossetto, D. E. (2020). Estão Os Empreendedores E As Pequenas Empresas Preparadas Para As Adversidades Contextuais? Uma Reflexão À Luz Da Pandemia Do Covid-19. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 9(2).
- Neves, J. (2001). Clima e cultura organizacional. In J. M. Carvalho Ferreira, J. Neves, & A. Caetano (Orgs). *Manual de psicossociologia das organizações* (pp. 431–468). McGraw Hill.
- Oliveira, D. de, Carvalho, R. J., & Rosa, A. C. M. (2012). Clima organizacional: fator de satisfação no trabalho e resultados eficazes na organização. *IX SEGET-Simpósio de Excelência Em Gestão e Tecnologia*, 13. <http://www.professores.aedb.br/seget/artigos12/37116504.pdf>
- Pritchard, R. D., & Karasick, B. W. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9(1), 126–146. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(73\)90042-1](https://doi.org/10.1016/0030-5073(73)90042-1)
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., & Hinings, C. R. (1969). An Empirical Taxonomy of Structures of Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 14(1), 115. <https://doi.org/10.2307/2391367>
- Rezayian, A. (2005). *The basics of organization and management*.
- Ribeiro, E. G., Souza, E. L., & Eler, R. (2020). Saúde Mental na Perspectiva do Enfrentamento à COVID -19: Manejo das Consequências Relacionadas ao Isolamento Social Mental. *Rev Enfermagem e Saúde Coletiva*, 4(2), 47–57.
- Robbins, S., Judge, T., & Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. Pearson Prentice Hall.
- Schaller, M., Park, J.H., Kenrick, D. T. (2007). Human evolution and social cognition. In *Oxford Handbook of Evolutionary Psychology*; Dunbar, R.I.M., Barrett, L., (Ed)

(pp. 491–504). Oxford University.

Shadur, M. A., Kienzle, R., & Rodwell, J. J. (1999). The Relationship between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement: The Importance of Support. *Group and Organization Management*, 24(4), 479–503. <https://doi.org/10.1177/1059601199244005>

Shim, M. (2010). Factors influencing child welfare employee's turnover: Focusing on organizational culture and climate. *Children and Youth Services Review*, 32(6), 847–856. <https://doi.org/10.1016/j.chilyouth.2010.02.004>

Sohrabi, C., Alsafi, Z., O'Neill, N., Khan, M., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Iosifidis, C., & Agha, R. (2020). World Health Organization declares global emergency: A review of the 2019 novel coronavirus (COVID-19). *International Journal of Surgery*, 76(February), 71–76. <https://doi.org/10.1016/j.ijssu.2020.02.034>

Teixeira, G. M. (2005). *Gestão estratégica de pessoas*. FGVC.

Verbeke, W., Volgering, M., & Hessels, M. (1998). Exploring the Conceptual Expansion Within the Field of. *Journal of Management Studies*, 35(3), 303-329.

Worthy, J. C. (1950). Organizational Structure and Employee Morale. *American Sociological Review*, 15(2), 169. <https://doi.org/10.2307/2086780>

Ziegler, R., Hagen, B., & Diehl, M. (2012). Relationship Between Job Satisfaction and Job Performance: Job Ambivalence as a Moderator. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(8), 2019–2040. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.00929.x>

Anexos

Anexo 1 - Questionário aplicado

O presente estudo está a ser desenvolvido por uma equipa do ISCTE-IUL - Instituto Universitário de Lisboa, no âmbito de um projeto integrado no plano de estudos do Mestrado em Psicologia Social e das Organizações. Como tal, estamos interessados em conhecer as suas perceções acerca do clima e da cultura bem como os seus níveis de satisfação com a organização em que trabalha durante a pandemia da COVID-19.

O questionário é **anónimo** com o fim de assegurar a confidencialidade e anonimato dos participantes e não lhe trará nenhuma despesa nem riscos. Não lhe pedimos a sua identificação em nenhuma parte deste questionário, bem como não vamos analisar as respostas de forma individual. Não existem respostas certas nem erradas pois é a sua opinião verdadeira, sincera e espontânea que realmente importa. Realçamos que a sua participação é totalmente voluntária.

O estudo tem uma duração estimada de 15 minutos e os dados recolhidos destinam-se, única e exclusivamente, para fins académicos.

A sua resposta só será guardada quando, no final do questionário, clicar em **submiter**, pelo que é muito importante que não desista antes de chegar a este passo.

Obrigada pela sua participação,

Patrícia Santos

A sua participação é voluntária e as suas respostas serão anónimas. Caso decida terminar a sua participação antes de concluir o questionário, basta fechar a janela do seu browser e as suas respostas não serão gravadas.

Antes de iniciar, confirme a seguinte informação:

1. Estou consciente de que a minha participação é voluntária e posso interromper a qualquer momento, simplesmente fechando a página.
2. As minhas respostas serão anónimas e ninguém poderá aceder à minha identidade.
3. As minhas respostas serão utilizadas exclusivamente para investigação e cedidas apenas pelos investigadores envolvidos no projeto.

4. Sou maior de idade.

- Concordo em participar
- Não concordo em participar

Clima, estrutura e satisfação no trabalho em Moçambique

De seguida, vai encontrar um conjunto de questões diferentes que correspondem a vários assuntos relacionados com a cultura, o clima e a satisfação no trabalho.

Gostaríamos de saber a sua posição relativamente à **exaustão emocional** na organização onde trabalha.

Por favor, leia cada afirmação e selecione a resposta que melhor corresponde à sua situação.

Sinto-me exausto(a) no final do meu dia de trabalho.

Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sinto-me fatigado(a) quando me levanto de manhã e tenho de enfrentar mais um dia no trabalho.

Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sinto-me esgotado(a) devido ao meu trabalho.

Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sinto que me esforço demasiado no meu trabalho.

Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Gostaríamos de saber a sua posição relativamente ao **crecimento e desenvolvimento** na organização onde trabalha.

Por favor, leia cada afirmação e selecione a resposta que melhor corresponde à sua situação.

Esta organização recompensa a experiência, a dedicação e o empenho.

Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Em geral, há mais oportunidades para progredir nesta organização do que em outro tipo de empresas.

Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Esta organização proporciona várias oportunidades de promoção se trabalharmos para tal.

Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Clima, estrutura e satisfação no trabalho em Moçambique

Gostaríamos de saber agora, a sua posição relativamente à **realização pessoal** na organização onde trabalha.

Por favor, leia cada afirmação e selecione a resposta que melhor corresponde à sua situação.

Lido de forma muito eficaz com os problemas dos meus clientes.

Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sinto que influencio positivamente a vida de outras pessoas através do meu trabalho.

Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Consgo facilmente criar um ambiente descontraído com os meus clientes.

Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sinto-me bem-disposto(a) depois de trabalhar de perto com os meus utentes/clientes.

Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Consgo facilmente criar um ambiente descontraído com os meus clientes.

Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sinto-me bem-disposto(a) depois de trabalhar de perto com os meus utentes/clientes.

Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Neste trabalho tenho realizado muitas coisas que valem a pena.

Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

No meu trabalho lido facilmente com os problemas emocionais dos outros.

Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Clima, estrutura e satisfação no trabalho em Moçambique

Gostaríamos de saber a sua posição relativamente à **clareza de papéis** na organização onde trabalha.

Por favor, leia cada afirmação e selecione a resposta que melhor corresponde à sua situação.

Compreendo como o meu desempenho é avaliado.

Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

As responsabilidades do meu trabalho estão claramente definidas.

Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sei o que as pessoas nesta organização esperam de mim.

Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sou bem informado(a) sobre aquilo que preciso de saber fazer.

Sim	Mais ou menos	Não
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Gostaríamos de saber a sua posição relativamente ao **conflito de papéis** na organização onde trabalha.

Por favor, leia cada afirmação e selecione a resposta que melhor corresponde à sua situação.

Com que frequência o seu trabalho interfere com a sua vida familiar?

Pouco frequente	Frequentemente	Muito frequente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Os interesses dos clientes são muitas vezes substituídos por preocupações administrativas (ex: burocracia).

Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A quantidade de trabalho que tenho interfere com a qualidade com que o faço.

Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Clima, estrutura e satisfação no trabalho em Moçambique

Gostaríamos de saber a sua posição relativamente à **sobrecarga de papéis** na organização onde trabalha.

Por favor, leia cada afirmação e selecione a resposta que melhor corresponde à sua situação.

Com que frequência os seus colegas apresentam sinais de stresse?

Pouco frequente

Frequentemente

Muito frequente

A quantidade de tarefas que tenho para fazer impede-me de fazer um bom trabalho.

Discordo totalmente

Discordo

Não discordo nem
concordo

Concordo

Concordo totalmente

Com que frequência está sob forte pressão no seu trabalho?

Pouco frequente

Frequentemente

Muito frequente

Gostaríamos de saber a sua posição relativamente à **cooperação** existente na organização onde trabalha.

Por favor, leia cada afirmação e selecione a resposta que melhor corresponde à sua situação.

Com que frequência existe atrito entre os seus colegas de trabalho?

Pouco frequente

Frequentemente

Muito frequente

Há um sentimento de cooperação entre mim os meus colegas de trabalho.

Discordo totalmente

Discordo

Não discordo nem
concordo

Concordo

Concordo totalmente

Quando tenho uma tarefa difícil a fazer, os meus colegas ajudam-me.

Discordo totalmente

Discordo

Não discordo nem
concordo

Concordo

Concordo totalmente

Clima, estrutura e satisfação no trabalho em Moçambique

Gostaríamos de saber a sua posição relativamente à **formalização** na organização onde trabalha.

Por favor, leia cada afirmação e selecione a resposta que melhor corresponde à sua situação.

Devemos sempre seguir procedimentos operacionais rígidos.

Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quando temos um problema, devemos dirigir-nos à mesma pessoa para o solucionar.

Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Gostaríamos de saber a sua posição relativamente à **formalização** na organização onde trabalha.

Por favor, leia cada afirmação e selecione a resposta que melhor corresponde à sua situação.

Devemos sempre seguir procedimentos operacionais rígidos.

Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quando temos um problema, devemos dirigir-nos à mesma pessoa para o solucionar.

Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Gostaríamos de saber a sua posição relativamente à **hierarquia de autoridade** na organização onde trabalha.

Por favor, leia cada afirmação e selecione a resposta que melhor corresponde à sua situação.

Em quase tudo o que faço, tenho que perguntar primeiro ao supervisor ou coordenador.

Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pode-se tomar decisões próprias sem ter que confirmar com ninguém.

Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Clima, estrutura e satisfação no trabalho em Moçambique

Gostaríamos de saber agora a sua posição relativamente à **satisfação com o trabalho** na organização onde trabalha.

Por favor, leia cada afirmação e selecione a resposta que melhor corresponde à sua situação.

Com que frequência se sente satisfeito(a) com o prestígio que o seu trabalho tem na comunidade?

Pouco frequente

Frequentemente

Muito frequente

Com que frequência se sente satisfeito(a) com a oportunidade que tem de fazer algo que exija aplicar as suas competências?

Pouco frequente

Frequentemente

Muito frequente

Com que frequência se sente satisfeito(a) com as possibilidades de progredir na carreira?

Pouco frequente

Frequentemente

Muito frequente

Com que frequência se sente satisfeito(a) com a liberdade que tem de agir de acordo com o que pensa?

Pouco frequente

Frequentemente

Muito frequente

Com que frequência se sente satisfeito(a) com as suas condições de trabalho?

Pouco frequente

Frequentemente

Muito frequente

Com que frequência se sente satisfeito(a) com a oportunidade que tem de fazer algo que exija aplicar as suas competências?

Pouco frequente

Frequentemente

Muito frequente

Com que frequência se sente satisfeito(a) com as possibilidades de progredir na carreira?

Pouco frequente

Frequentemente

Muito frequente

Com que frequência se sente satisfeito(a) com a liberdade que tem de agir de acordo com o que pensa?

Pouco frequente

Frequentemente

Muito frequente

Com que frequência se sente satisfeito(a) com as suas condições de trabalho?

Pouco frequente

Frequentemente

Muito frequente

Com que frequência se sente satisfeito(a) com o reconhecimento que recebe por fazer um bom trabalho?

Pouco frequente

Frequentemente

Muito frequente

Clima, estrutura e satisfação no trabalho em Moçambique

Gostaríamos de saber agora a sua posição relativamente à **implicação organizacional** na organização onde trabalha.

Por favor, leia cada afirmação e selecione a resposta que melhor corresponde à sua situação.

Sinto orgulho em dizer aos outros que faço parte desta organização.

Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Preocupo-me realmente com o destino desta organização.

Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Considero que, de todas as organizações, esta é a melhor para se trabalhar.

Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Os meus valores e os da organização são muito semelhantes.

Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Estou muito contente por ter escolhido trabalhar nesta organização.

Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Estou disposto(a) a empenhar-me para que esta organização tenha sucesso.

Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Digo aos meus amigos que esta é uma boa organização para se trabalhar.

Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Clima, estrutura e satisfação no trabalho em Moçambique

Vamos agora colocar-lhe algumas questões sobre a situação de pandemia COVID-19 que estamos a viver presentemente. Por favor, responda às questões seguintes com o máximo de sinceridade.

Durante esta pandemia, em que medida sentiu que:

	De forma nenhuma 1	2	3	4	5	6	Totalmente 7
A situação atual gerada pelo vírus COVID-19 é muito séria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A situação atual gerada pelo vírus COVID-19 parece-me pessoalmente ameaçadora, física, emocional e financeiramente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Durante esta pandemia, o seu estilo de vida alterou-se:

Nada 1	2	3	4	5	6	Muito 7
<input type="radio"/>						

Por quanto mais tempo considera que esta pandemia vai durar:

- 1 mês
- 2 meses
- 3 meses
- 4 meses
- 5 meses
- 6 meses a 1 ano
- 1 a 2 anos
- mais de 2 anos

Durante esta pandemia tem trabalhado a partir de casa?

- Sim
- Não
- Às vezes

Clima, estrutura e satisfação no trabalho em Moçambique

Como é que o seu trabalho foi afetado pela situação do COVID-19? Assinale **tantas opções quantas** se adequam a si.

- Fiquei desempregado(a)
- As minhas horas de trabalho foram reduzidas
- O meu salário foi reduzido
- Estou a trabalhar a partir de casa
- As minhas horas de trabalho aumentaram
- O meu salário foi aumentado
- Fui promovido(a)
- O meu trabalho não foi afetado / Não estava a trabalhar antes do início da pandemia
- Tenho um novo trabalho
- Estou a ter dificuldades em cumprir as minhas tarefas

Para terminar, diga-nos agora se:

	De forma nenhuma 1	2	3	4	5	6	Totalmente 7
Durante esta pandemia, as suas horas de trabalho e/ou o seu salário foram alterados devidos ao COVID-19?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durante esta pandemia, de que forma o COVID-19 afetou a sua situação financeira?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

De seguida, estamos interessados em saber a sua opinião sincera e verdadeira acerca do funcionamento geral da organização onde trabalha, durante a pandemia da COVID-19.

Indique, por favor, os aspetos positivos que a pandemia COVID-19 trouxe para a organização onde trabalha.

Indique, por favor, os aspetos negativos que a pandemia COVID-19 trouxe para a organização onde trabalha.

Indique, por favor, sugestões de melhoria acerca da maneira como a organização onde trabalha está a lidar com a pandemia COVID-19.

Antes de terminar, responda por favor às seguintes questões demográficas.

Sexo:

- Masculino
 Feminino

Idade:

- Até 25 anos
 Entre 26-30 anos
 Entre 31-35 anos
 Entre 36-45 anos
 Mais de 45 anos

Qual o seu nível de estudos? (Concluído)

- Ensino Primário
 9º ano
 12º ano e equivalentes
 Bacharelato, Licenciatura, Mestrado ou Doutoramento
 Outro. Por favor, indique qual?

Há quanto tempo trabalha na organização?

- Há menos de 3 anos
 Entre 4 e 6 anos
 Entre 7 e 10 anos
 Há mais de 10 anos

Indique, por favor, o seu setor de atividade.

Anexo 2 – Correlações das moderações

Variáveis	1.	2.	3.	4.
1. Hierarquia de Autoridade	-			
2. Seriedade da COVID-19	.067	-		
3. Formalização	.074	.133	-	
4. Expetativa de duração da COVID-19	-.027	.190*	-.080	-

* p < .05