



**UNIVERSIDADE
FERNANDO
PESSOA**

Projeto de Graduação – Diagnóstico do Clima Organizacional na REDE+: Boas Práticas, Fragilidades e Planos de Ação para Melhoria Contínua

Organizational Climate Diagnosis at REDE+: Good Practices, Weaknesses, and Action Plans for Continuous Improvement.

Projeto de Graduação

[1º ciclo de estudos em Ciências Empresariais]

Pedro Filipe Neto Peixoto

Orientador(es):

Prof^ª. Dra. Ana Salazar



**UNIVERSIDADE
FERNANDO
PESSOA**

Projeto de Graduação – Diagnóstico do clima organizacional na REDE+: Boas Práticas, Fragilidades e Planos de Ação para melhoria continua.

Organizational Climate Diagnosis at REDE+: Good Practices, Weaknesses, and Action Plans for Continuous Improvement.

Projeto de Graduação

[1º ciclo de estudos em Ciências Empresariais]

Pedro Filipe Neto Peixoto

Orientador(es):

Prof^ª. Dra. Ana Salazar

Agradecimentos

O presente Projeto de Graduação não teria sido possível sem a colaboração de todas as pessoas e Instituições envolvidas, que contribuíram para a realização deste estágio e para o desenvolvimento deste projeto, às quais expresso o meu maior profundo agradecimento.

Em primeiro lugar, manifesto a minha sincera gratidão à entidade acolhedora, Empresa Rede+, pela oportunidade e pela forma como fui acolhido.

Um especial agradecimento à minha orientadora de estágio, Eng^a. Carla Barbosa e ao Dr. Leonel Madureira, pela disponibilidade, paciência e orientação técnica e profissional muito assertiva, tendente a proporcionar um excelente desenvolvimento profissional.

À Universidade Fernando Pessoa, o meu reconhecimento pelo conhecimento transmitido ao longo do percurso académico.

Um especial agradecimento à minha orientadora académica, Prof^a Dra. Ana Salazar, pela disponibilidade demonstrada ao longo do percurso, pela preocupação constante e pelo valioso contributo no desenvolvimento do trabalho.

Por último, agradecer à minha família e amigos, pelo apoio e compreensão constante durante o meu percurso académico.

Resumo

O presente projeto de graduação retrata o processo de análise do clima organizacional da Empresa Rede+, em resultado de um inquérito de satisfação efetuado aos colaboradores da Empresa e da análise sobre os dados obtidos, bem como da posterior interpretação dos resultados recolhidos, o que permitiu uma compreensão mais aprofundada da realidade organizacional. Neste, pretendia-se identificar as perceções de algumas dimensões, designadamente, a qualidade da liderança, a comunicação interna, as condições de trabalho, o desenvolvimento profissional, os valores, a segurança e o nível de satisfação de âmbito geral, considerando a importância destas variáveis na construção de um ambiente de trabalho motivador e saudável. Os resultados permitiram distinguir práticas organizacionais bem definidas, com índices de favorabilidade adequados e com modelos de gestão alinhados *com as* necessidades dos colaboradores. Identificaram-se também itens menos favoráveis, para os quais foram propostas medidas de ação inseridas num plano, que visa o reforço da melhoria contínua, do bem-estar, do compromisso e desempenho dos colaboradores, promovendo uma abordagem estruturada e orientada para a valorização dos recursos humanos. Este estudo permitiu uma visão clara e objetiva sobre o atual clima da empresa, e foi analisado nos três grupos de atividade, Redes Externas, Redes Internas e Escritório, possibilitando a identificação de diferentes perceções nos diferentes contextos de trabalho. As recomendações práticas resultantes da análise visaram a contribuição para o desenvolvimento e consolidação de uma cultura mais positiva e alinhada com as estratégias da Rede+, reforçando a importância do diagnóstico do clima como ferramenta de apoio à tomada de decisões e gestão estratégica.

Palavras-chave: [Clima Organizacional; Satisfação; Gestão de Pessoas; Inquérito;]

Abstract

The present graduation project portrays the process of analyzing the organizational climate of Rede+, based on the results of a satisfaction survey conducted among the company's employees, the analysis of the data obtained, as well as the subsequent interpretation of the collected results, which allowed for a more in-depth understanding of the organizational reality. The aim of this study was to identify employees' perceptions regarding several dimensions, namely leadership quality, internal communication, working conditions, professional development, organizational values, safety, and overall satisfaction levels, considering the importance of these variables in building a motivating and healthy work environment. The results made it possible to distinguish well-defined organizational practices, with adequate favorability levels and management models aligned with employees' needs. Less favorable items were also identified, for which action measures were proposed and integrated into an action plan aimed at strengthening continuous improvement, employee well-being, commitment, and performance, promoting a structured approach focused on the valorization of human resources. This study provided a clear and objective view of the company's current organizational climate and was analyzed across three activity groups, External Networks, Internal Networks, and Office, enabling the identification of different perceptions across distinct work contexts. The practical recommendations resulting from the analysis aimed to contribute to the development and consolidation of a more positive culture aligned with Rede+'s strategies, reinforcing the importance of organizational climate diagnosis as a supporting tool for decision-making and strategic management.

Keywords: [Organizational Climate; Satisfaction; People Management; Survey;]

Índice geral

Agradecimentos.....	V
Resumo.....	vi
Abstract	ix
Índice de Figuras	xv
Lista de Abreviaturas, Siglas, Símbolos ou Acrónimos.....	xvi
1. Introdução.....	1
2. Enquadramento Teórico	2
2.1. Conceito de Clima Organizacional	2
2.2. Dimensões do clima organizacional.....	2
2.2.1. Modelo Clássico de Litwin e Stringer.....	2
2.2.2 Modelo de Kolb.....	3
2.2.3 Contexto Nacional.....	3
2.3. Importância do diagnóstico do clima organizacional.....	4
2.3.1 Diagnóstico do Ciclo de Melhoria Continua.....	4
3. Metodologia	6
3.1 Problema de Investigação e Objetivos.	6
3.2 Design e Método de Recolha de Dados	6
3.3 Caracterização da Amostra.....	7
3.4 Análise de Dados.....	8
4. Apresentação e Análise de Resultados.....	9
4.1. Análise de Resultados	10
4.1.1 Análise Global de Resultados	10
4.2 Análise de Resultados segmentada por Grupo de Atividade	13
4.2.1 Redes Externas	13
4.3.2 Redes Internas	16
4.3.3 Escritório	18

5. Conclusão	23
--------------------	----

Índice de Figuras

<i>FIGURA 1- CICLO DE KOLB</i>	3
<i>FIGURA 2- CICLO PDCA</i>	5
<i>FIGURA 3- CICLO PDCA APLICADO</i>	8
<i>FIGURA 4 - TAXA DE RESPOSTA</i>	9
<i>FIGURA 5- RESPOSTA POR GRUPO DE ATIVIDADE</i>	9
<i>FIGURA 6- ANÁLISE COMPARATIVA GLOBAL - TX RESPOSTAS FAVORÁVEIS</i>	11
<i>FIGURA 7- ANÁLISE COMPARATIVA GLOBAL - TX RESPOSTAS DESFAVORÁVEIS</i>	11
<i>FIGURA 8- ANÁLISE COMPARATIVA GLOBAL - TX RESPOSTAS NEUTRAS E NÃO SABE / NÃO RESPONDE</i>	12
<i>FIGURA 9- RESULTADO GERAL - 5 MELHORES ITENS</i>	12
<i>FIGURA 10- RESULTADO GERAL - 5 PIORES ITENS</i>	13
<i>FIGURA 11- RESULTADOS REDES EXTERNAS</i>	14
<i>FIGURA 12- MELHORES ITENS - REDES EXTERNAS</i>	14
<i>FIGURA 13- PIORES ITENS REDES EXTERNAS</i>	15
<i>FIGURA 14- RESULTADOS REDES INTERNAS</i>	16
<i>FIGURA 15- MELHORES ITENS - REDES INTERNAS</i>	16
<i>FIGURA 16- PIORES ITENS - REDES INTERNAS</i>	17
<i>FIGURA 17- RESULTADOS ESCRITÓRIO</i>	18
<i>FIGURA 18- MELHORES ITENS - ESCRITÓRIO</i>	19
<i>FIGURA 19- PIORES ITENS - ESCRITÓRIO</i>	19
<i>FIGURA 20- COMENTÁRIOS DOS COLABORADORES</i>	20
<i>FIGURA 21- ITENS PRIORITÁRIOS PARA AÇÕES DE MELHORIA</i>	21

Lista de Abreviaturas, Siglas, Símbolos ou Acrónimos

PDCA – Plan-Do-Check-Act

1. Introdução

O presente Projeto de Graduação retrata o diagnóstico do atual clima organizacional da Empresa Rede+.

Este estudo incide na identificação das boas práticas existentes e nas fragilidades da empresa, e culmina com a delimitação de um plano de ação tendente a melhorar continuamente as dimensões menos favoráveis e/ou desfavoráveis.

O estudo reforça a necessidade de compreender as percepções sentidas e partilhadas pelos colaboradores, onde fatores como a segurança, o bem-estar, entre outras, têm impacto direto na produtividade e na motivação. Este diagnóstico permite aos gestores uma correta tomada de decisões e por conseguinte um alinhamento empresarial devidamente fundamentado.

Para ser possível uma análise ao clima organizacional da Empresa, foi idealizada a elaboração de um inquérito, de cariz individual e anónimo, com prazo de preenchimento e entrega de duas semanas.

Em termos de estrutura, o primeiro capítulo introduz o tema, objetivos e metodologia. O segundo capítulo, apresenta o enquadramento teórico, explora o conceito do clima organizacional e as suas dimensões. O terceiro capítulo, explora detalhadamente a Metodologia. O quarto capítulo dedica-se à apresentação e à análise dos resultados obtidos. Por último, o quinto capítulo expõe a conclusão, em que promove as recomendações para a empresa.

2. Enquadramento Teórico

2.1. Conceito de Clima Organizacional

Segundo Schneider, White e Paul (1998), o clima organizacional é um conjunto de percepções partilhadas pelos colaboradores em relação às práticas, políticas e procedimentos adotados por uma empresa.

Trata-se da forma como as pessoas interpretam e se sentem no seu dia a dia em ambiente laboral. Um clima positivo é sinónimo de elevados níveis de satisfação, que, consequentemente, aumenta o nível de motivação e produtividade.

O conceito de clima organizacional é uma combinação de atitudes praticadas na empresa que influencia a percepção dos trabalhadores, em que as decisões tomadas podem afetar positiva ou negativamente a forma como os colaboradores encaram o seu local de trabalho.

2.2. Dimensões do clima organizacional

O clima organizacional é um conceito complexo e multidimensional, a sua mensuração exige a decomposição em várias dimensões, que agrupam as percepções dos colaboradores sobre aspetos específicos do ambiente de trabalho.

2.2.1. Modelo Clássico de Litwin e Stringer

O modelo de clima organizacional mais referenciado é o de Litwin e Stringer, de 1968. Conforme apresentado por Litwin (1979), este modelo indica que o clima influencia a motivação dos colaboradores, identificando nove dimensões fundamentais para os diagnósticos:

- Estrutura: A percepção dos trabalhadores relativamente a restrições, procedimentos e burocracia imposta pela organização;
- Autonomia: Sentimento de não ser excessivamente vigiado;
- Risco: O senso de risco e desafio no trabalho;
- Calor: Sentimento de camaradagem e colaboração entre equipa;
- Padrões: Percepção de ajuda entre gestores e colaboradores;

- Conflito: Sentimento de que colaboradores e gestores estão dispostos a ouvir opiniões diferentes;
- Identidade: Sentimento de pertença à empresa e ser valioso;

2.2.2 Modelo de Kolb

Este modelo evoluiu a partir de estudos anteriores. Kolb, Rubin e McIntyre (1979) adaptaram o modelo clássico de Litwin e Stringer, ampliando as dimensões do clima com maior foco nas experiências vividas no trabalho e no impacto sobre o desempenho e a motivação, apresentando uma abordagem que destaca dimensões críticas, focando-se na Clareza Organizacional e na Liderança. Defende que o conhecimento é criado através da transformação da experiência. O ciclo divide-se em: Experiência Concreta, Observação Reflexiva, Conceptualização Abstrata e Experimentação Ativa. (figura 1)

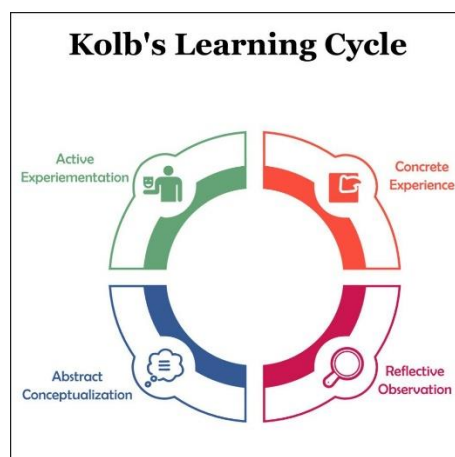


Figura 1- Ciclo de Kolb

2.2.3 Contexto Nacional

Segundo Cunha et al. (2016), o clima das organizações em Portugal é fortemente mediado pela perceção de Justiça e pelo Suporte Social, caracterizado pela forte valorização das relações interpessoais e uma distância ao poder, ao contrário dos contextos anglo-saxónicos, em que o foco do clima reside na autonomia individual ou na competição. Em Portugal, a qualidade das boas trocas sociais assume um papel central no ambiente de trabalho.

De acordo com Rego e Cunha (2008), a justiça organizacional desdobra-se, a justiça não se limita à vertente salarial e de recompensas, mas incide fortemente na justiça processual, na forma e transparência como as decisões são tomadas, e, também, a justiça relacional, que diz respeito à forma de tratamento diário para com os colaboradores.

Quando os colaboradores percebem que existe falta de transparência por parte dos líderes, o clima organizacional degrada-se de forma exponencial, dando abertura à redução do comprometimento.

Por isso, o Suporte Social atua como mecanismo de moderação do stress, em cenários de ambientes de alta pressão, a percepção de que a chefia se preocupa com o bem-estar do colaborador é determinante e fundamental para as equipas se manterem motivadas.

2.3. Importância do diagnóstico do clima organizacional

Num ambiente empresarial cada vez mais competitivo, o diagnóstico do clima organizacional é fundamental. É uma poderosa ferramenta de gestão que permite a análise de dados concretos, fundamentados, permitindo uma gestão baseada em evidências, Rousseau (2006) afirma que os gestores confiam em instintos e não em factos, por isso, o diagnóstico é um instrumento científico que fornece as evidências necessárias para reduzir incertezas no que toca a tomadas de decisão.

De acordo com Burke e Litwin (1992), o diagnóstico é a etapa crítica que permite identificar quais as alavancas de mudança que estão a funcionar ou a falhar dentro da empresa. Sem uma recolha sistemática de dados não é possível resolver causas profundas de problemas motivacionais.

2.3.1 Diagnóstico do Ciclo de Melhoria Continua

O Ciclo Plan-Do-Check-Act (PDCA) é uma das metodologias mais importantes para a resolução de problemas internos das organizações, de acordo com Sokovic, Pavletic e Pipan

(2010), é uma ferramenta que permite sistematizar a melhoria contínua através de uma abordagem de quatro fases como se mostra na figura 2.



Figura 2- Ciclo PDCA

Estas fases compreendem:

1. Planear – Definem-se os objetivos e escolhe-se a metodologia, corresponde à fase em que identifica as dimensões a analisar e adapta-se o instrumento de recolha de dados à realidade da organização.
2. Executar – Fase de implementação do plano.
3. Verificar – É aqui que se comparam os resultados obtidos com os objetivos esperados, a análise permite identificar as lacunas entre o clima desejado e o atual, identificando-se assim as áreas que requerem intervenção urgente.
4. Agir – Fase em que se inserem as propostas de melhoria cujo objetivo é corrigir más práticas e padronizar as boas.

3. Metodologia

Neste ponto é descrita a metodologia usada neste projeto de graduação.

3.1 Problema de Investigação e Objetivos.

O problema de investigação foi: Qual o clima organizacional vivido na Empresa Rede+?

Com base neste problema foram definidos os seguintes objetivos:

- Diagnóstico do clima organizacional com recurso à elaboração de um inquérito de satisfação dos colaboradores;
- Aferição dos aspetos considerados favoráveis, neutros e desfavoráveis;
- Elaboração e proposta de um plano de ação com medidas adequadas à melhoria dos aspetos considerados menos favoráveis e desfavoráveis e com métricas temporais bem definidas;
- Identificação de boas práticas com base nos aspetos considerados favoráveis;
- Identificação de diferenças de perceção com base nas diferentes funções/categoria profissional;

3.2 Design e Método de Recolha de Dados

Tendo em conta o objetivo deste estudo, o design adotado foi quantitativo e descritivo, baseado na recolha de dados primários através de um inquérito por questionário.

O instrumento foi aplicado de forma manuscrita a todos os colaboradores da Rede+, tendo sido uma escolha estratégica que visou maximizar a taxa de resposta e garantir fácil acesso a todos os colaboradores. Posteriormente, os dados recolhidos foram transcritos na íntegra para uma folha de cálculo no Microsoft Excel. A análise permitiu a identificação rigorosa desde as perguntas com classificação mais elevada, representando boas práticas, até as perguntas com classificação mais baixa, representativas de algumas fragilidades.

Com a aplicação deste inquérito (em anexo), mediram-se as opiniões do público-alvo, com a utilização de escalas. Optou-se pela utilização da escala de Likert de cinco pontos, varia de “discordo totalmente” a “concordo totalmente” (LIKERT, 1932).

As dimensões consideradas foram:

- a) **VALORES:** mede o grau de identificação do colaborador com a Rede+, serve para aferir o alinhamento com os valores organizacionais;
- b) **SEGURANÇA:** componente essencial tendo em conta que a Rede+ é uma empresa de serviços e por conseguinte exposta a riscos;
- c) **RECURSO, RESPEITO E RECONHECIMENTO:** visa aferir a existência de recursos, (materiais e humanos), para a execução das tarefas, reconhecendo e valorizando quem se destaca pela positiva;
- d) **ÉTICA, CONCILIAÇÃO, DIVERSIDADE:** avalia a perceção da justiça, a promoção da igualdade e mede o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal;
- e) **QUALIDADE E FOCO NO CLIENTE;** dimensão intrínseca à missão da empresa, reflete o desempenho dos colaboradores, visando a satisfação dos clientes, sobretudo externos, no que concerne à qualidade e prazo da resolução das solicitações;
- f) **TRABALHO, PROCESSOS:** analisa a eficiência operacional e a clareza dos procedimentos internos, nomeadamente tomadas de decisões;
- g) **CHEFIA:** avalia a relação direta com os superiores hierárquicos, mede a proximidade entre hierarquias e subordinados;

3.3 Caracterização da Amostra

A amostra é constituída pelo universo de colaboradores da Empresa, excetuando os ausentes por baixa médica prolongada. Conta com 112 colaboradores, tendo sido possível a obtenção de 104 questionários preenchidos.

3.4 Análise de Dados

Os dados foram analisados através de estatísticas descritivas como: frequências absolutas, frequências relativas e médias. Para efeitos de análise, a amostra foi segmentada em três grupos: Redes Externas, Redes Internas e Escritório. Esta separação permitiu analisar a percepção do clima nos diferentes grupos de atividade.

De notar que este diagnóstico sobre o clima organizacional na Empresa Rede + seguiu o modelo PDCA, de acordo com a figura 3.

Plan	Criação do inquérito de Satisfação com incidência em diversas métricas
Do	Distribuição do inquérito a todos os colaboradores (Redes Externas; Redes Internas e Escritório)
Check	Análise dos resultados e identificação de gaps
Act	Elaboração de um plano com sugestões de melhoria para a empresa

Figura 3- Ciclo PDCA aplicado

4. Apresentação e Análise de Resultados

Nestes próximos pontos são apresentados e analisados os resultados dos questionários aplicados.

Na figura 4 é apresentada a taxa de resposta global. De notar que a taxa de participação foi de 93%, o que representa uma taxa elevada de participação.

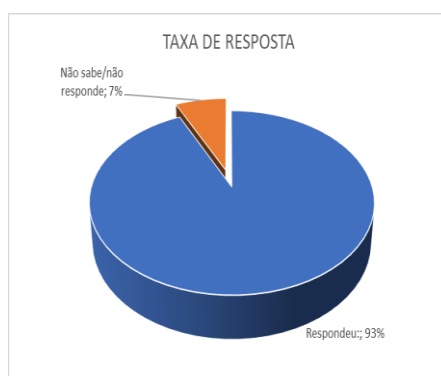


Figura 4 - Taxa de Resposta

Na figura 5, são apresentadas o número de respostas por grupo de atividade.

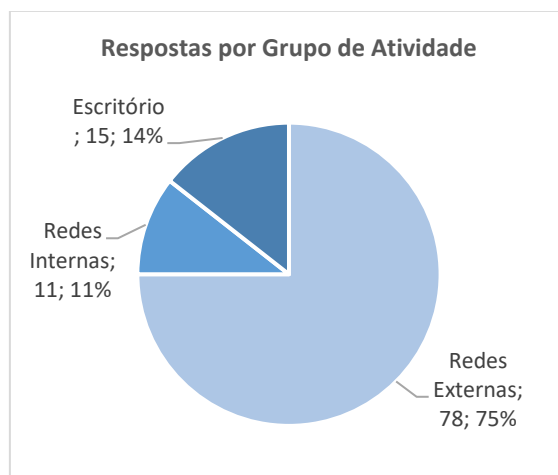


Figura 5- Resposta por grupo de atividade

4.1. Análise de Resultados

As dimensões alvo de avaliação pelos colaboradores inserem-se nas seguintes macro dimensões:

- **Engagement:** representa o comprometimento / envolvimento dos colaboradores com a organização e com disponibilidade para realizar um esforço extra no seu trabalho. Inclui as dimensões: chefia; ética, conciliação, diversidade; valores;
- **Enablement:** representa a adequação dos colaboradores à sua função e as condições necessárias para atingirem o seu potencial. Inclui as dimensões: trabalho; processos; qualidade e foco no cliente; recursos, respeito, reconhecimento; segurança;

As pontuações obtidas, mostram concordância ou discordância em itens específicos do inquérito. Uma elevada percentagem de concordância para um determinado item indica consenso de que este, é de facto, um ponto forte. Por outro lado, quando a maioria dos colaboradores indica discordância num determinado item da pesquisa, isso indica uma oportunidade de melhoria. Salienta-se que só porque um item é classificado como favorável, não significa que não possa existir uma oportunidade de melhoria.

4.1.1 Análise Global de Resultados

Esta análise evidencia o envolvimento global nas dimensões em análise, refletindo a perceção geral da equipa, segmentada pelos três grupos de atividade, (Redes Internas, Redes Externas e Escritório), sobre o funcionamento e as práticas implementadas na Empresa, retratando simultaneamente o sentimento relativamente ao trabalho, à equipa e à organização.

Pela análise da figura 6, constata-se que no segmento, “ESCRITÓRIO”, a classificação obtida foi a que obteve melhores resultados relativamente aos restantes grupos de atividade.

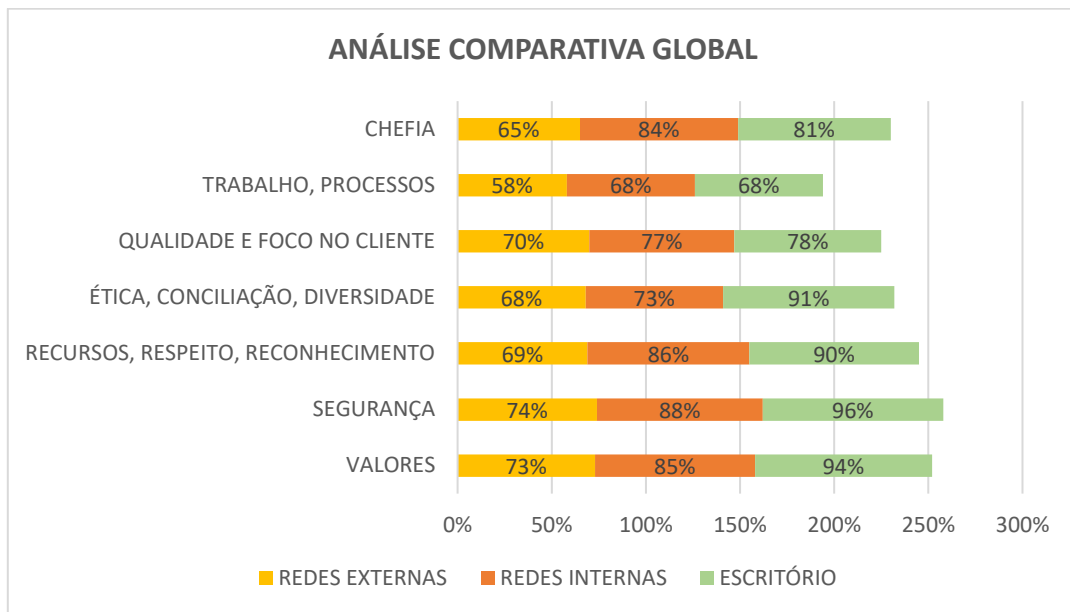


Figura 6- Análise Comparativa Global - Tx RESPOSTAS FAVORÁVEIS

Como se pode observar na figura 7, a taxa de respostas desfavoráveis, foi genericamente baixa, sendo mais incisiva no segmento “REDES EXTERNAS”, destacando-se a dimensão “TRABALHO E PROCESSOS”, seguida da dimensão, “VALORES”.

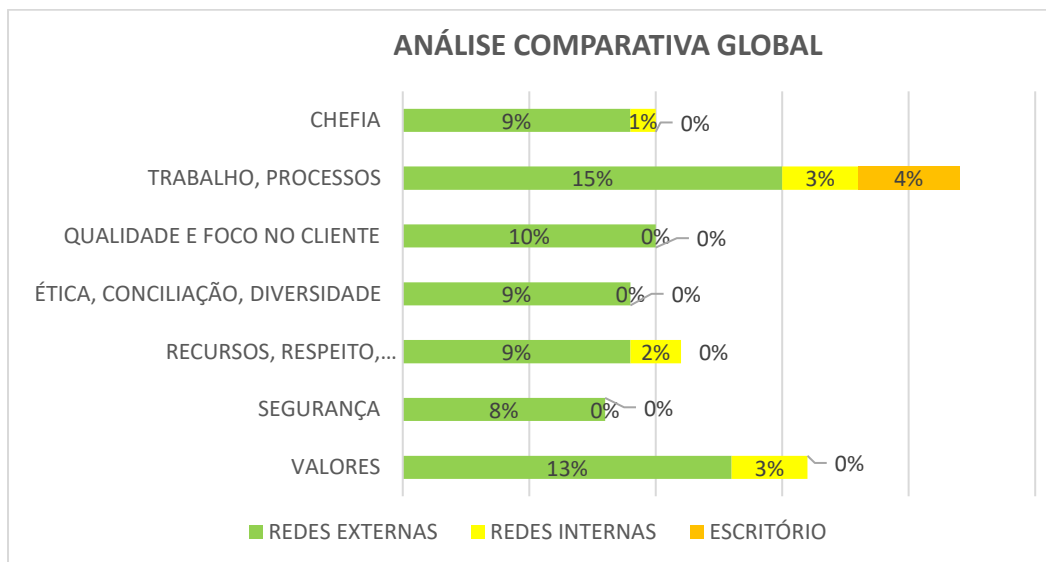


Figura 7- Análise COMPARATIVA GLOBAL - TX respostas DESFAVORÁVEIS

Quanto à taxa de respostas neutras, os segmentos, “REDES EXTERNAS” e “REDES INTERNAS”, foram os que mais classificaram os itens com o maior número de respostas “NEUTRAS E NÃO SABE/NÃO RESPONDE” (figura 8).

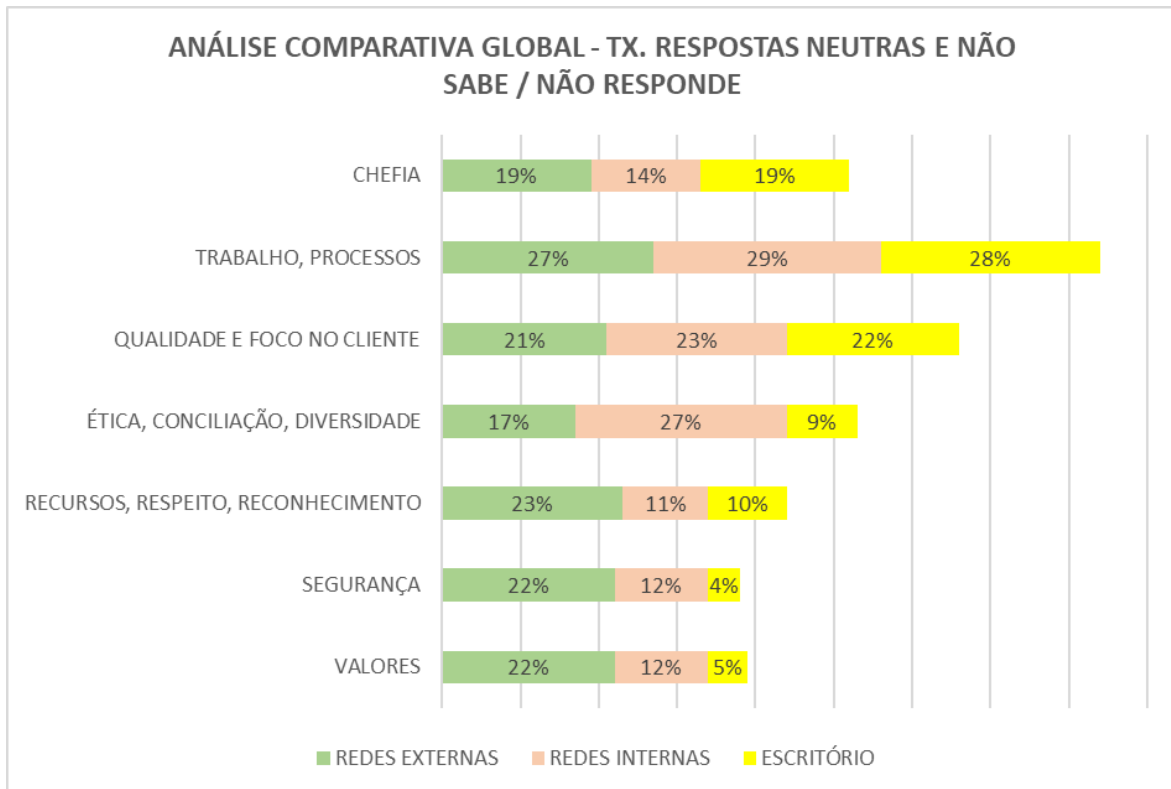


Figura 8- ANÁLISE COMPARATIVA GLOBAL - TX RESPOSTAS NEUTRAS E NÃO SABE / NÃO RESPONDE

Quanto aos itens melhores classificados, destacam-se os que se enquadram na dimensão ENGAGEMENT (figura 9).

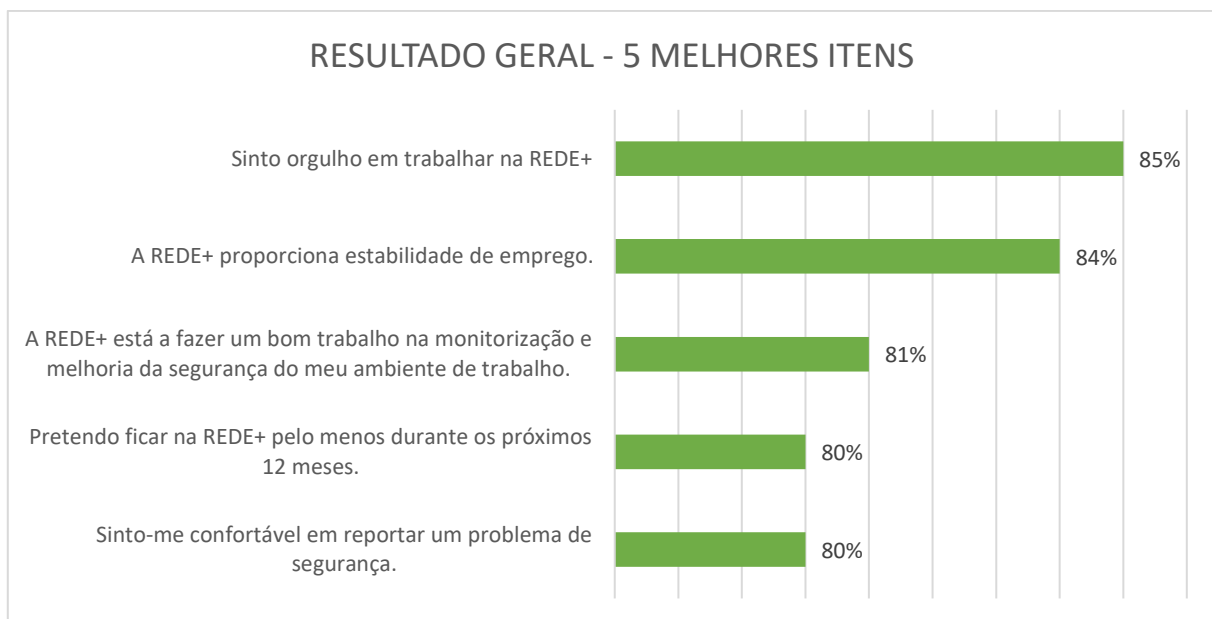


Figura 9- Resultado Geral - 5 Melhores Itens

Quanto aos itens com pior classificação, destacam-se os que se enquadram na dimensão ENABLEMENT (figura 10).

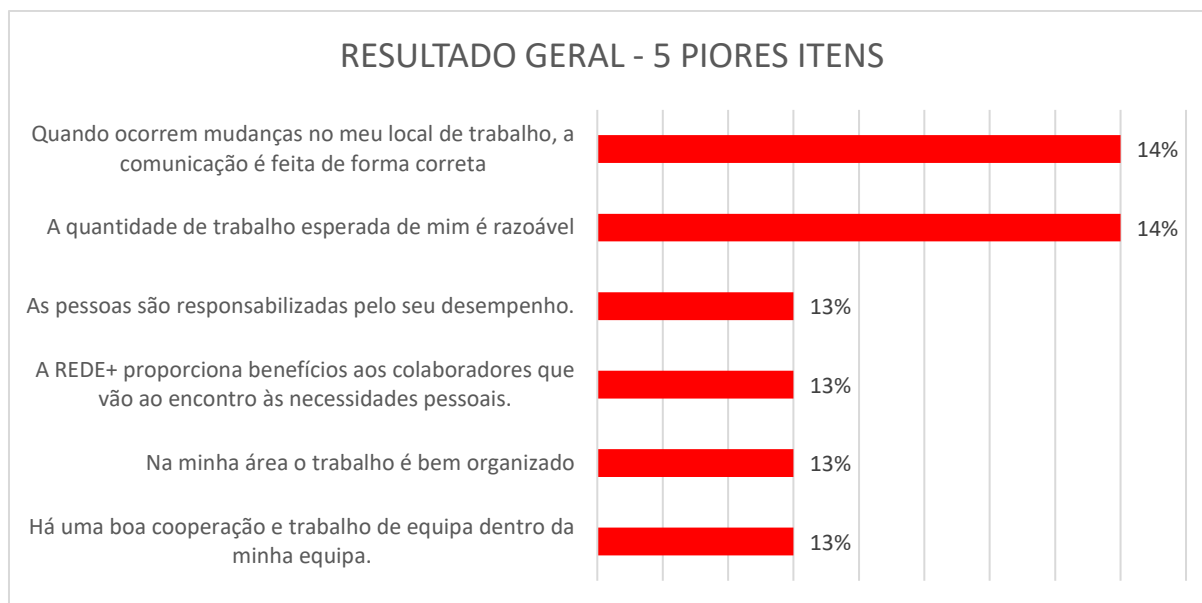


Figura 10- Resultado Geral - 5 Piores Itens

4.2 Análise de Resultados segmentada por Grupo de Atividade

Nos próximos pontos são apresentados os resultados segmentados por grupo de atividade.

4.2.1 Redes Externas

Em termos gerais, as perceções sobre as dimensões do clima organizacional na perspectiva dos trabalhadores das Redes externas, são apresentadas na figura 11.

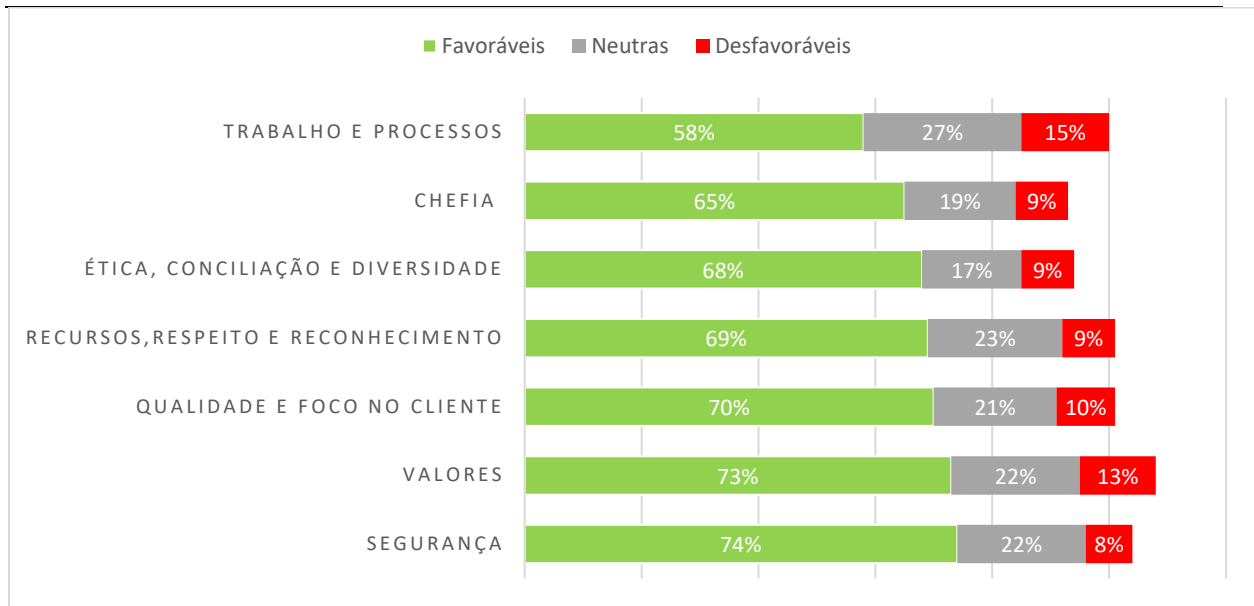


Figura 11- Resultados REDES EXTERNAS

As dimensões com índices mais favoráveis na classificação deste grupo incidiram sobretudo ao nível da Segurança, dos Valores e da Qualidade e Foco no Cliente, através dos itens apresentados na figura 12.

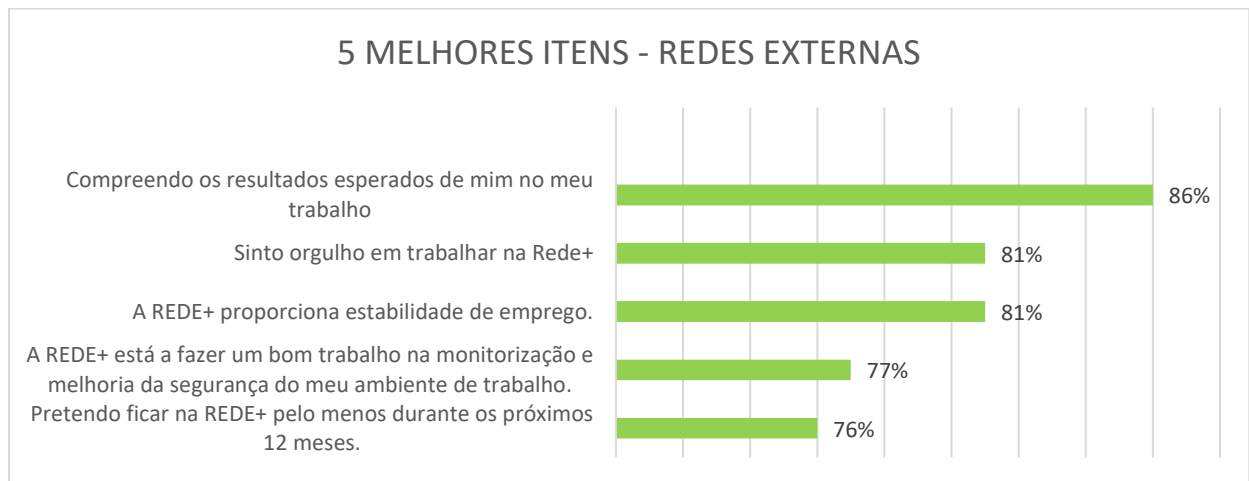


Figura 12- Melhores Itens - REDES EXTERNAS

As dimensões com percepções menos favoráveis resultaram dos itens relativos ao Trabalho e Processos, Recursos, Respeito e Reconhecimento e um item relacionado com a segurança, de acordo com a figura 13.

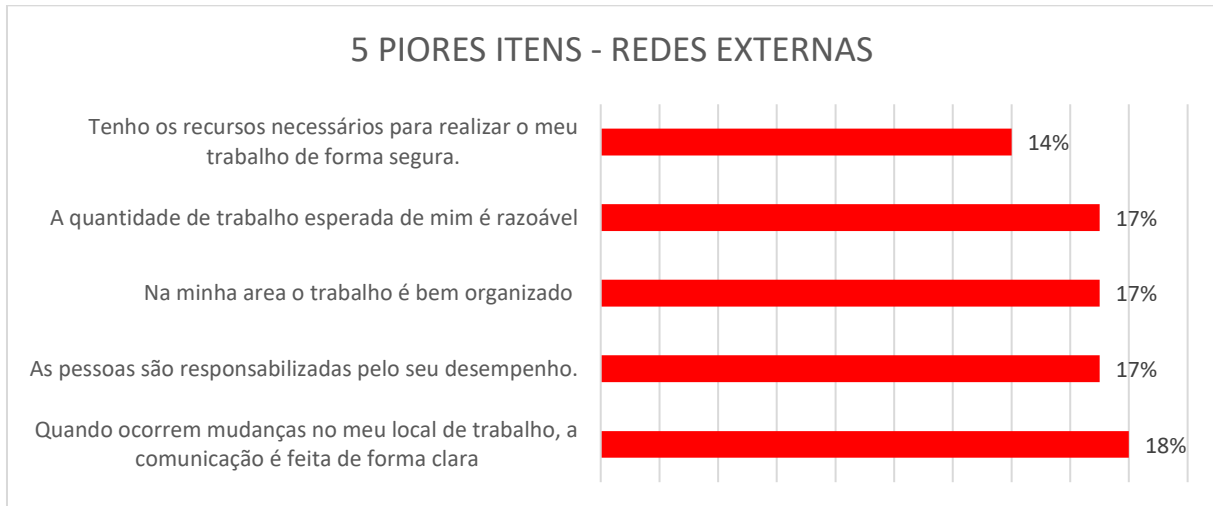


Figura 13- Piores Itens REDES EXTERNAS

Em termos globais poder-se-á concluir que no grupo de atividade, Redes Externas, os trabalhadores valorizam a empresa que garante estabilidade de emprego e aposta na segurança efetiva dos seus colaboradores, originando que o tempo de permanência ao serviço não se coloque em causa, havendo mesmo o sentimento de orgulho por fazer parte da organização.

Pelo lado menos positivo, evidenciam a comunicação como sendo um fator crítico por não fluir com clareza e objetividade, por alguma desresponsabilização pelo trabalho que fica aquém da qualidade desejada e prazos definidos, bem como pelo eventual excesso de trabalho associado a alguma desorganização que impacta com uma possível escassez de meios para o bom desempenho da atividade.

4.3.2 Redes Internas

De igual forma, ilustra-se na figura 14 os resultados gerais obtidos no segmento das Redes Internas.

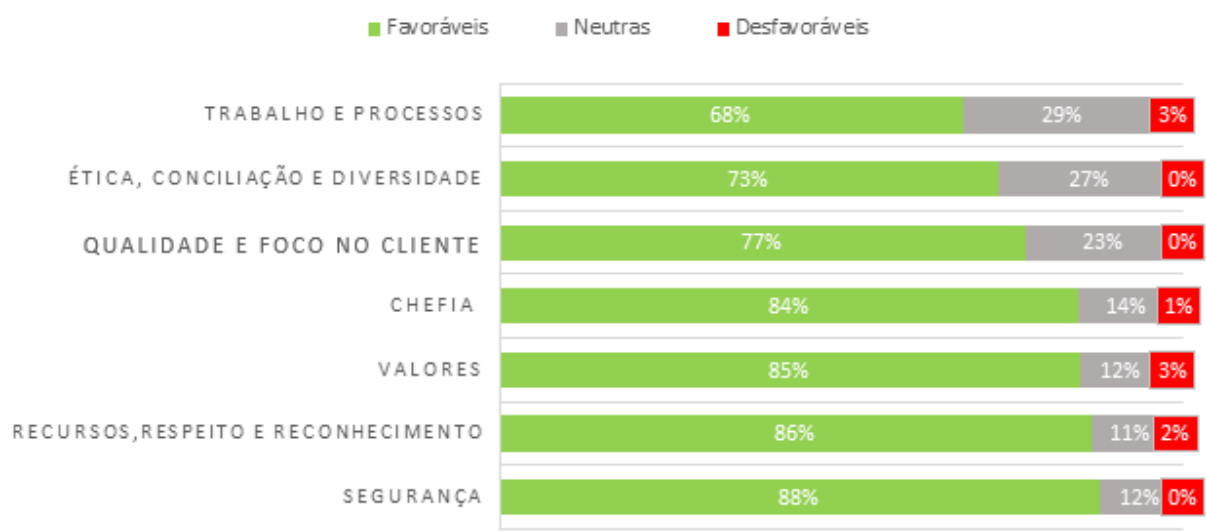


Figura 14- Resultados REDES INTERNAS

Os itens com percepções mais favoráveis neste grupo incidiram sobretudo ao nível das dimensões, VALORES, RECURSOS, RESPEITO E RECONHECIMENTO E CHEFIA, com 100 % de taxa de favorabilidade, de acordo com a figura 15.

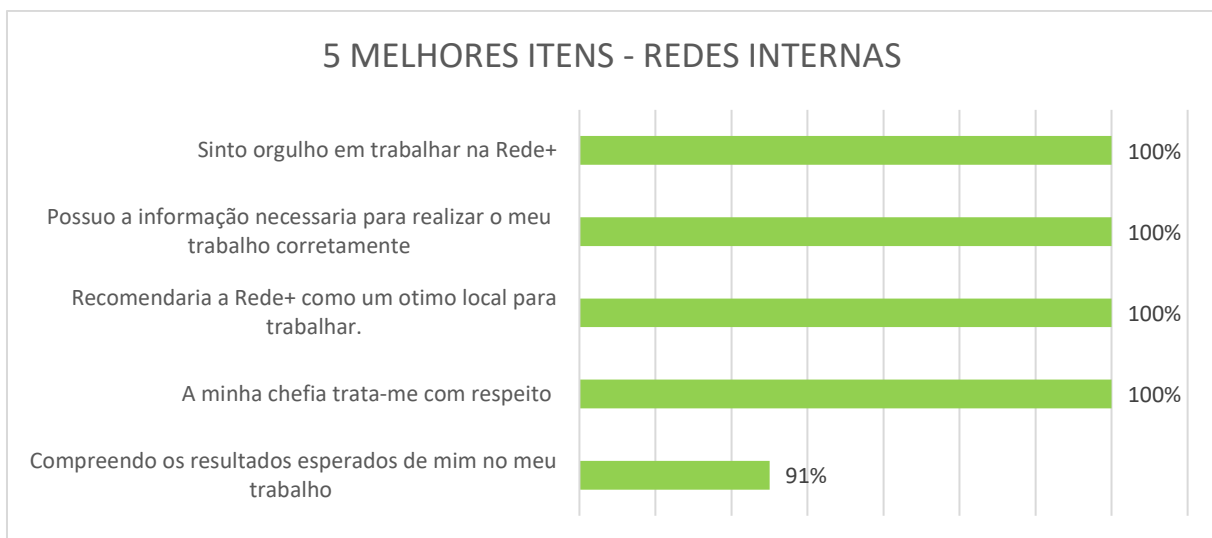


Figura 15- Melhores itens - REDES INTERNAS

Os itens com percepções menos favoráveis neste grupo de atividade, conforme a figura 16, são suportadas nas dimensões, VALORES, TRABALHO E PROCESSOS E RECURSOS, RESPEITO, RECONHECIMENTO.

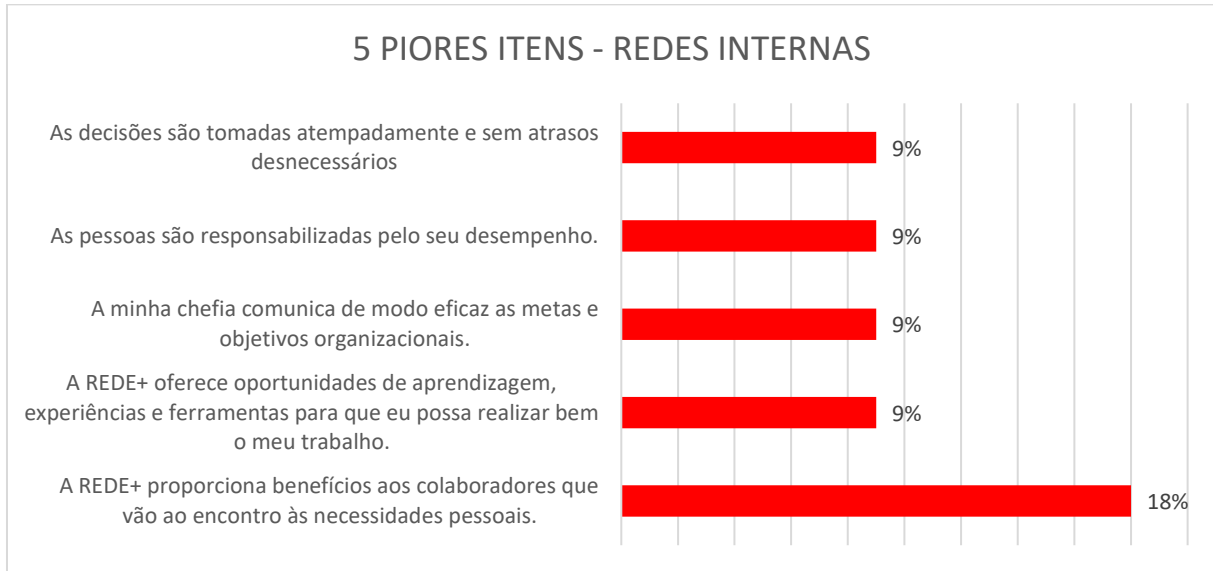


Figura 16- Piores itens - REDES INTERNAS

Em termos globais, poder-se-á concluir que este grupo de atividade, à semelhança do Grupo Redes Externas, também destacou positivamente a dimensão, VALORES, pelo orgulho que sentem em fazer parte da Empresa, dando também ênfase à CHEFIA e aos RECURSOS, RESPEITO, RECONHECIMENTO que se vivem e praticam na empresa.

Pelo lado menos positivo, é evidenciada a compensação, através da atribuição de benefícios aos colaboradores e uma pequena margem de colaboradores (9%), que destaca alguma insatisfação com a chefia e com alguns itens da dimensão VALORES.

4.3.3 Escritório

Na figura 17, são apresentados os resultados gerais do Escritório. As dimensões com percepções mais favoráveis neste grupo incidiram sobretudo ao nível da SEGURANÇA, DOS VALORES, DA ÉTICA, CONCILIAÇÃO E DIVERSIDADE.

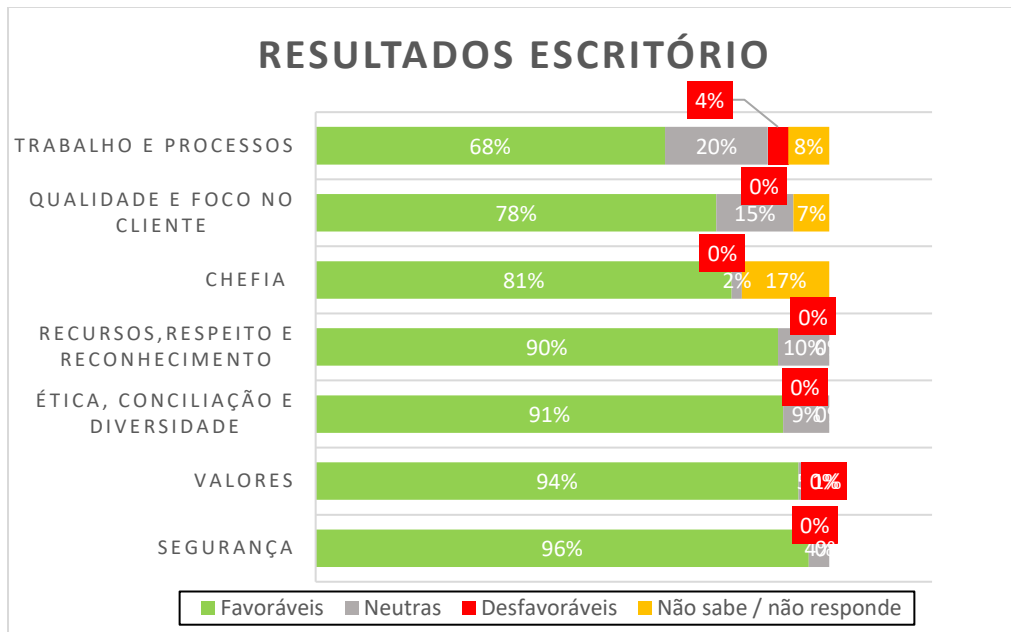


Figura 17- Resultados ESCRITÓRIO

Os itens que contribuíram positivamente neste segmento integram as dimensões atrás referidas, conforme o apresentado na figura 18.

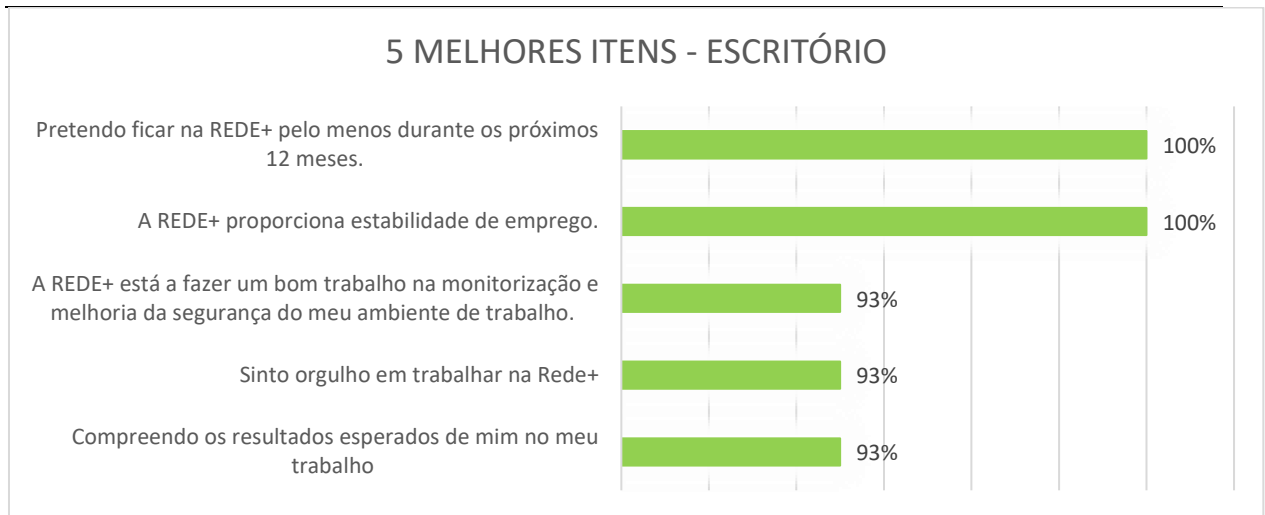


Figura 18- Melhores itens - ESCRITÓRIO

As dimensões com perceções menos favoráveis foram, TRABALHO E PROCESSOS e A CHEFIA, através dos itens indicados na figura 19.

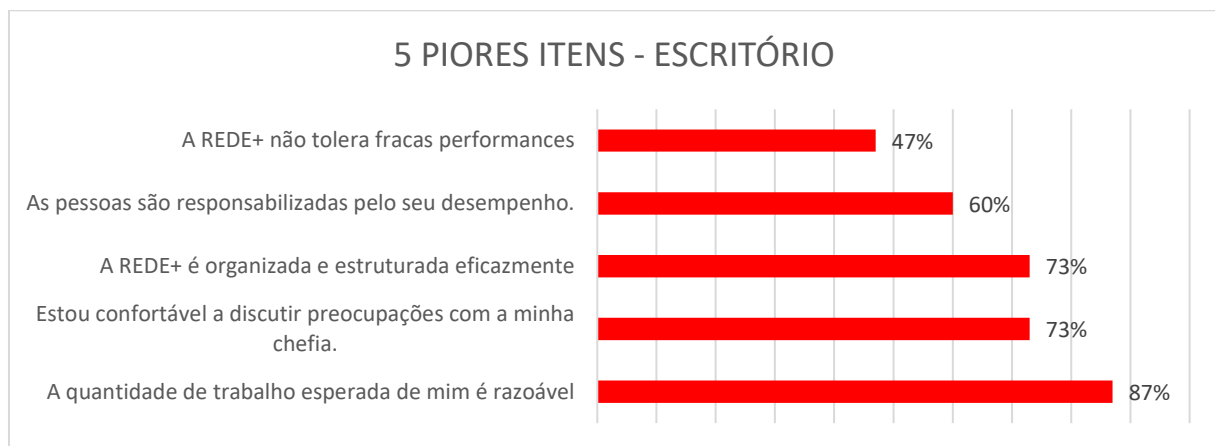


Figura 19- Piores itens - ESCRITÓRIO

Em termos globais poder-se-á concluir que neste grupo de atividade, destaca-se favoravelmente a dimensão, VALORES, pelo orgulho que sentem em fazer parte da Empresa, pela vontade em lá trabalhar e pela estabilidade de emprego proporcionada.

Quanto aos itens menos favoráveis, releva-se a dimensão, QUALIDADE E FOCO NO CLIENTE, no item “A Rede+, não tolera fracas performances”, seguido da dimensão, RECURSOS, RESPEITO, RECONHECIMENTO, com o item “As pessoas são responsabilizadas pelo seu desempenho”

O inquérito aplicado continha ainda uma pergunta aberta solicitando sugestões de melhoria aos funcionários. Assim, recolhidos e analisados os comentários descritos nos inquéritos, procedeu-se à respetiva aglutinação nas dimensões em análise, tendo o resultado sido o que se encontra na figura 20.

GRUPO DE ATIVIDADE	DESIGNAÇÃO	DIMENSÃO
REDES EXTERNAS	Melhorar estaleiros de obras	TRABALHO E PROCESSOS
	Valorizar e ouvir os colaboradores e melhorar comunicação e a interação com a gestão de topo	CHEFIA
	Melhorar organização	CHEFIA
	Divulgação de objetivos e metas com antecedência adequada	CHEFIA
	Necessidade de mais viaturas em obra para aumentar rentabilidade	TRABALHO E PROCESSOS
	Melhorar o pavimento do estacionamento para colaboradores,	TRABALHO E PROCESSOS
	Problemas no fornecimento, qualidade e tipologia do fardamento disponibilizado	TRABALHO E PROCESSOS
	Obras com duração superior a 1 semana necessitam WC de apoio	TRABALHO E PROCESSOS
	Melhorar qualidade e higiene dos balneários e WC da sede da Empresa	TRABALHO E PROCESSOS
	Mais justiça e igualdade	VALORES
	Alterações no balneário para operadores do sexo feminino	TRABALHO E PROCESSOS
Valorizar colaboradores	VALORES	
REDES INTERNAS	Respeito pelos colegas	RECURSOS, RESPEITO, RECONHECIMENTO
	Melhorar condições de trabalho	TRABALHO E PROCESSOS
ESCRITÓRIO	Melhorar condições da cantina	TRABALHO E PROCESSOS

Figura 20- Comentários dos colaboradores

Em termos de procedimentos, a análise dos resultados foi precedida da respetiva divulgação de resultados aos colaboradores, quer por afixação documental, quer em reunião presencial, onde se pretendia o envolvimento de todos na construção do plano de ação para os temas com classificação menos favoráveis.

Nesta sessão, reiteraram-se alguns aspetos relacionados com o inquérito, designadamente, a tipologia das respostas de cariz opcional e confidencial e a divulgação de resultados que só ocorreu a agregação das respostas. Pretendia-se também o envolvimento da equipa a comentar os resultados e a abordar possíveis áreas de melhoria/oportunidade. Considera-se que o verdadeiro valor no processo de inquérito de satisfação, provém do trabalho em equipa para identificar a(s) área(s) de melhoria.

Após a identificação das eventuais áreas de melhoria para o estabelecimento de prioridades, através da troca de ideias sobre os principais itens a abordar, e com base nos resultados do inquérito, foi desenvolvido o plano de ação e respetivos momentos de acompanhamento.

Assim, e após a identificação, procedeu-se ao planeamento de ações relevantes para melhoria para posterior implementação. A abordagem seguida consistiu no seguinte:

- Seleção de área ou item para trabalhar;
- Proposta de elaboração de plano calendarizado e priorizado;
- Análise e discussão com periodicidade trimestral do progresso atingido;

Foram selecionados os itens com perceções menos favoráveis, com potencial de melhoria. Em articulação com os colaboradores e com a equipa de gestão, procedeu-se à recolha de inputs destinada à elaboração e construção do plano de ação, que integra as dimensões assinaladas na figura 21.

Grupo de Atividade	Item	Tx. respostas desfavoráveis	DIMENSÃO
REDES EXTERNAS	Quando ocorrem mudanças no meu local de trabalho, a comunicação é feita de forma clara	18%	TRABALHO E PROCESSOS
REDES EXTERNAS	As pessoas são responsabilizadas pelo seu desempenho.	17%	RECURSOS, RESPEITO E RECONHECIMENTO
REDES EXTERNAS	Na minha área o trabalho é bem organizado	17%	TRABALHO E PROCESSOS
REDES EXTERNAS	A quantidade de trabalho esperada de mim é razoável	17%	TRABALHO E PROCESSOS
REDES EXTERNAS	Tenho os recursos necessários para realizar o meu trabalho de forma segura.	14%	SEGURANÇA
REDES INTERNAS	A REDE+ proporciona benefícios aos colaboradores que vão ao encontro às necessidades pessoais.	18%	VALORES
REDES INTERNAS	A REDE+ oferece oportunidades de aprendizagem, experiências e ferramentas para que eu possa realizar bem o meu trabalho.	9%	VALORES
REDES INTERNAS	A minha chefia comunica de modo eficaz as metas e objetivos organizacionais.	9%	CHEFIA
REDES INTERNAS	As pessoas são responsabilizadas pelo seu desempenho.	9%	RECURSOS, RESPEITO E RECONHECIMENTO
REDES INTERNAS	As decisões são tomadas atempadamente e sem atrasos desnecessários	9%	TRABALHO E PROCESSOS
ESCRITÓRIO	A quantidade de trabalho esperada de mim é razoável	87%	TRABALHO E PROCESSOS
ESCRITÓRIO	Estou confortável a discutir preocupações com a minha chefia.	73%	CHEFIA
ESCRITÓRIO	A REDE+ é organizada e estruturada eficazmente	73%	TRABALHO E PROCESSOS
ESCRITÓRIO	As pessoas são responsabilizadas pelo seu desempenho.	60%	RECURSOS, RESPEITO E RECONHECIMENTO
ESCRITÓRIO	A REDE+ não tolera fracas performances	47%	QUALIDADE E FOCO NO CLIENTE

Figura 21- Itens prioritários para ações de melhoria

O plano de ação foi elaborado tendo por base os comentários obtidos no inquérito e os itens com menor taxa de favorabilidade. Feita a análise e a compilação de dados, foram identificadas e priorizadas, as seguintes dimensões com potencial de melhoria:

1 – TRABALHO E PROCESSOS, QUALIDADE E FOCO NO CLIENTE e RECURSOS, RESPEITO E RECONHECIMENTO para a qual se pretende alavancar os itens “A quantidade de trabalho esperada de mim é razoável”, “A Rede+ é organizada e estruturada eficazmente”, a “A Rede+ não tolera fracas performances” e “As pessoas são responsabilizadas pelo seu desempenho”

- Propõe-se que se crie uma rotina de numa conversa de periodicidade mensal, de 30 min, na primeira segunda-feira de cada mês, antes da jornada de trabalho, em que os responsáveis de equipa, coadjuvados pelos técnicos superiores responsáveis pelos trabalhos, possam de uma forma clara, transmitir os objetivos que a Empresa tem delineados para o período em análise (semana), enfatizando o tema das pessoas, no que concerne ao cumprimento rigoroso das regras e normas de segurança em vigor.
- Deve ser relevada a importância da satisfação do cliente e da qualidade do serviço prestado todos os dias. Estas mensagens informais repetidas regularmente vão ajudar a criar ou reforçar o mindset de cliente / qualidade de serviço prestada.
- Sugere-se também que nestas sessões, os colaboradores sejam “provocados” a pronunciarem-se sobre de que forma Empresa pode ajudá-los no desempenho das suas funções.

2 – CHEFIA– nesta dimensão, pretende-se desmistificar e corrigir o sentimento dos colaboradores relativo à “distância” que sentem existir entre eles e a chefia, através da abordagem ao item “Estou confortável a discutir preocupações com a minha chefia”

- Sugere-se que as chefias, inclusive a gestão de topo da Empresa, visitem regularmente as obras em curso e aí, em conversa com os colaboradores percebam e identifiquem aquilo que valorizam no trabalho que desempenham. Nestas visitas, devem ajudá-los a serem mais eficazes, com a prestação de apoio organizativo, tecnológico, comunicação, etc., promovendo a partilha de ideias, inovação e as melhores práticas utilizadas entre os colaboradores.
- Acrescenta-se ainda a possibilidade de serem desafiadas as equipas para sugerirem ações tendentes a desempenharem o trabalho de forma mais interessante e desafiador.
- A monitorização e acompanhamento da implementação destas medidas deve ter periodicidade trimestral e ocorrerá em reunião a efetuar entre gestão de topo e chefias intermédias.
- O inquérito deverá elaborado anualmente e se possível no início do 4.º Trimestre, com as mesmas dimensões e itens por forma a permitir a obtenção de resultados passíveis de serem comparados com o(s) inquérito(s) anterior(es).

5. Conclusão

O tema central deste projeto de graduação foi a análise do clima organizacional, tendo sido desenvolvido um diagnóstico aprofundado desse clima na Empresa Rede+. O clima organizacional pode ser compreendido como sendo a percepção coletiva que os colaboradores constroem sobre o ambiente de trabalho, tendo neste caso abrangido aspectos como chefia; ética, conciliação, diversidade; valores; trabalho; processos; qualidade e foco no cliente; recursos, respeito, reconhecimento; segurança. A sua relevância é amplamente reconhecida, uma vez que o clima influencia diretamente os comportamentos, o desempenho individual e coletivo, a motivação e o bem-estar geral dos colaboradores, tornando-se, assim, um fator determinante para a eficácia das organizações. Com base neste enquadramento, o diagnóstico realizado na Rede+ utilizou como principal instrumento um inquérito de satisfação aplicado aos colaboradores, tendo a análise dos resultados possibilitado:

- Identificar os aspectos considerados favoráveis, neutros e desfavoráveis no ambiente de trabalho, oferecendo uma visão clara das áreas que se encontram alinhadas com as expectativas dos colaboradores e daquelas que necessitam de atenção.
- Elaborar proposta de um plano de ação dirigida especialmente aos aspectos classificados como menos favoráveis e desfavoráveis, definindo-se para cada ação métricas e prazos específicos, de forma a facilitar a implementação e o acompanhamento dos progressos.
- Reconhecer e sistematizar boas práticas já existentes na organização, com base nos elementos considerados favoráveis, de modo a consolidar e potenciar esses pontos positivos.
- Analisar diferenças de percepção entre diferentes funções, departamentos ou grupos de atividade, permitindo compreender como o clima organizacional é vivido de forma distinta dentro da mesma estrutura empresarial.

Dada a natureza dinâmica das organizações e as mudanças constantes que impactam o ambiente de trabalho, recomenda-se que este diagnóstico seja realizado de forma periódica, preferencialmente uma vez por ano. Essa prática contínua permitirá à empresa monitorizar a evolução do clima organizacional, avaliar a eficácia das ações de melhoria implementadas e ajustar estratégias sempre que necessário, contribuindo para um ambiente laboral cada vez mais saudável, motivador e alinhado com os objetivos organizacionais.

5. Referências bibliográficas

BURKE, W. Warner; LITWIN, George H. A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, v. 18, n. 3, p. 523-545, 1992.

CUNHA, Miguel Pina e; REGO, Arménio; CUNHA, Rita Campos e; CABRAL-CARDOSO, Carlos; NEVES, Pedro. *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 8. ed. Lisboa: Editora RH, 2016.

<https://www.gupy.io/blog/clima-organizacional>

LIKERT, Rensis. *A technique for the measurement of attitudes*. Archives of Psychology, New York, v. 22, n. 140, p. 1–55, 1932.

LITWIN, G. H. Climate and motivation: an experimental study. In: KOLB, D. A.; RUBIN, I. Litwin, G.H. & Stringer, R.A. Jr. (1968). Motivation and organisational climate. Division of Research, Harvard Business School, Boston.

M.; McINTYRE, J. M. Organizational psychology: 3. ed. New Jersey: Englewood Cliffs, p. 147-149, 1979.

REGO, Arménio; CUNHA, Miguel Pina e. *A Cidadania Organizacional e os seus Antecedentes: Um Estudo em Organizações Portuguesas*. Comportamento Organizacional e Gestão, v. 12, n. 1, p. 7-25, 2006.

REGO, Arménio; CUNHA, Miguel Pina e. Authentizotic climates and employee happiness: Pathways to individual performance? *Journal of Business Research*, v. 61, n. 7, p. 739-752, 2008.

ROUSSEAU, Denise M. Is there such a thing as “evidence-based management”? *Academy of Management Review*, v. 31, n. 2, p. 256-269, 2006.

Schneider et al., (2017) in <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/28125256/>

SCHNEIDER, Benjamin; GONZÁLEZ-ROMÁ, Vicente; OSTROFF, Cheri; WEST, Michael A. *Organizational climate and culture: reflections on the history of the constructs in Journal of Applied Psychology*. Journal of Applied Psychology, v. 102, n. 3, p. 468–482, 2017.

SOKOVIC, Mirko; PAVLETIC, Dusko; PIPAN, K. K. Quality improvement methodologies—PDCA cycle, RADAR matrix, DMAIC and DFSS. *Journal of Materials Processing Technology*, v. 210, n. 12, p. 1574-1580, 2010.

ANEXO – Inquérito aplicado



Consulta aos colaboradores Inquérito de Satisfação dos colaboradores na Rede+

VALORES	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NÃO CONCORDO NEM DISCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
Sinto orgulho em trabalhar na REDE+	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O meu trabalho dá-me uma sensação de realização pessoal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recomendaria a REDE+ como um ótimo local para trabalhar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pretendo ficar na REDE+ pelo menos durante os próximos 12 meses.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A REDE+ proporciona benefícios aos colaboradores que vão ao encontro às necessidades pessoais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A REDE+ oferece oportunidades de aprendizagem, experiências e ferramentas para que eu possa realizar bem o meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A REDE+ proporciona estabilidade de emprego.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A REDE+ é aberta e honesta nas suas comunicações aos colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sinto que realmente faço parte da nossa empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SEGURANÇA	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NÃO CONCORDO NEM DISCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
A REDE+ está a fazer um bom trabalho na monitorização e melhoria da segurança do meu ambiente de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sinto-me confortável em reportar um problema de segurança.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tenho os recursos necessários para realizar o meu trabalho de forma segura.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RECURSOS, RESPEITO, RECONHECIMENTO	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NÃO CONCORDO NEM DISCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
Possuo os recursos necessários para realizar o meu trabalho eficazmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Possuo a informação necessária para realizar o meu trabalho corretamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Como indivíduo sou tratado com respeito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A quantidade de trabalho esperada de mim é razoável	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As decisões são tomadas atempadamente e sem atrasos desnecessários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando ocorrem mudanças no meu local de trabalho, a comunicação é feita de forma correta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As pessoas são responsabilizadas pelo seu desempenho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ÉTICA, CONCILIAÇÃO, DIVERSIDADE	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NÃO CONCORDO NEM DISCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
As pessoas de qualquer idade, sexo, origem, cor, orientação sexual / religião / política são tratadas com a mesma justiça e respeito na REDE+	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A REDE+ valoriza a diversidade de pensamento e de perspetivas nos colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A REDE+ está comprometida com práticas de negócio éticas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Posso denunciar práticas não éticas sem receio de represálias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se for levantada uma preocupação de má conduta, estou confiante de que esta será abordada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
QUALIDADE E FOCO NO CLIENTE	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NÃO CONCORDO NEM DISCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
Compreendo os resultados esperados de mim no meu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A REDE+ não tolera fracas performances	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A REDE+ espera uma performance de alto nível por parte dos seus colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sinto-me encorajado/a a pensar em novas ou melhores formas de fazer as coisas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TRABALHO, PROCESSOS	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NÃO CONCORDO NEM DISCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
Na minha área o trabalho é bem organizado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A REDE+ é organizada e estruturada eficazmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A quantidade de trabalho esperada de mim é razoável	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As decisões são tomadas atempadamente e sem atrasos desnecessários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando ocorrem mudanças no meu local de trabalho, a comunicação é feita de forma correta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Há uma boa cooperação e trabalho de equipa dentro da minha equipa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CHEFIA	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NÃO CONCORDO NEM DISCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
A minha chefia demonstra comportamentos saudáveis (equilíbrio entre trabalho e vida pessoal).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A minha chefia comunica de modo eficaz as metas e objetivos organizacionais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estou confortável a discutir preocupações com a minha chefia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A minha chefia trata-me com respeito.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A minha chefia guia-me no meu desenvolvimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A minha chefia apoia o desenvolvimento das minhas competências e da minha carreira através de oportunidades de aprendizagem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tenho confiança e acredito na minha chefia direta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Numa escala 0 a 10, quanto recomendaria os serviços da REDE+ a um amigo ou familiar?					
Indique, se assim o desejar, sugestões de melhoria que considere pertinentes para a melhoria do clima organizacional e das práticas implementadas na Empresa.					