

# Diagnóstico Sistémico de Clima

EARTH

Relatório de Resultados

## A nossa visão sobre clima organizacional

Entendemos uma organização como um sistema autorregulado, que possui variáveis explícitas e implícitas que se transformam em constantes e que revelam o seu ambiente e ecologia. Uma ecologia que, com maior ou menor sucesso, procura manter a sua estabilidade e as suas possibilidades de desenvolvimento. O sucesso da organização está determinado pela medida em que esta cumpre com o que o sistema se propõe como objetivo e o que os seus membros assumiram de forma objetiva e subjetiva quando foram contratados, assim como também pela sustentabilidade que isso possa demonstrar.

Neste sentido entendemos o clima organizacional como essa ecologia interior -existe sempre um clima- que a partir de medições específicas, nos permite saber como esse sistema está a funcionar e se está a conseguir ser bem sucedido. Poderíamos considerá-lo como uma metáfora do funcionamento do sistema: como indicador, apresenta-nos indícios sobre o que está a

funcionar de forma efetiva e o que está a gerar algum tipo de mal-estar ou disfuncionalidade, sempre em relação com a expectativa previamente construída.

Este indicador de clima surge da expressão dos membros do sistema e nesse sentido, podemos entendê-lo como a “percepção instalada” nas pessoas. Por este motivo, esta informação é fundamental, já que como seres humanos atuamos e fazemos escolhas em função das nossas percepções.

Desta forma, o diagnóstico de clima permite evidenciar como as pessoas -os membros do sistema- compreendem as regras do sistema, quão coerentes e alinhados acreditam que estão em relação às suas expectativas e interesses, determinando quão próximo ou quão afastado estão em relação a como a organização necessita de ser percebida.

## Apresentamos EARTH

EARTH é um diagnóstico de clima organizacional desenhado sobre a base do pensamento sistémico, que permite obter informação do ambiente do sistema com uma alta representatividade e realizar uma análise mais eficaz do mesmo.

**O que significa e que impacto tem que seja um diagnóstico com base no pensamento sistémico?**

EARTH foi desenhado totalmente com bases epistemológicas do pensamento sistémico, o que implica compreender a organização, os seus membros e a todas as dinâmicas inerentes à mesma como um “sistema organizacional”. Desta

forma, EARTH permite identificar o clima organizacional de forma clara, evidente, e sobretudo totalmente representativa do sistema, podendo expressar-se para ajudar a compreender o que acontece e atender à sua resolução.

**Como todas as ferramentas sistémicas, EARTH tem a virtude de ser objetiva, precisa e orientada à mudança mesmo quando se trata de analisar os sistemas mais complexos. A sua construção sistémica permite segmentar e combinar variáveis para agudizar a deteção e a análise da informação.**

## Uma vantagem importante de EARTH

EARTH propõe uma distinção para a análise do clima de forma consistente e objetiva: isola na análise os aspetos vinculados ao contexto interno que, apesar de influenciarem a perceção do clima, não fazem parte da sua conformação.

Isto permite analisar com eficácia e independência os dados emergentes de ambos os domínios (clima e contexto interno) e desenvolver ações atendendo com clareza e objetividade a cada um deles.



## Objetivos EARTH

- Disponibilizar uma ferramenta que permite e facilita uma leitura sistémica da organização, identificando fatores próprios do clima e distinguindo-os de outros fatores que, clarificados, não alteram nem confundem a análise da informação. Desta forma, oferece de forma simples e ágil dados claros, concretos e genuínos que facilitam a tomada de decisões e ajudam a impulsionar ações para aumentar e corrigir prontamente a funcionalidade e o sucesso do sistema.
- Transmitir e potenciar através do seu desenho, a importância do empowerment organizacional, posicionando o líder como facilitador do alto desempenho e a cada membro da organização como responsável pela sua própria performance e satisfação laboral.
- Contribuir para a instalação do pensamento e da visão sistémica organizacional, o que permite atingir leituras mais genuínas e soluções mais eficazes.

## Sobre as dimensões de Clima EARTH

Por se tratar de um indicador dos aspetos valorizados e não valorizados pelos membros do sistema, é fundamental que a investigação tenha por base o que é importante construir na percepção das pessoas e das equipas que contribuem para um propósito comum, ou seja, aspetos vinculados à motivação, ao compromisso e à produtividade organizacional. Por este motivo, em EARTH seleccionámos as dimensões de acordo com:

1. **A nossa definição de clima organizacional:** indicador da ecologia do sistema que emerge da percepção dos membros do sistema e que determina o nível de funcionalidade ou disfuncionalidade que possui de acordo com as expectativas pré-concebidas.
2. **A nossa posição sobre as perguntas e dimensões que vamos observar:** entendemos que devem representar o que – a cada momento - se constitui como interesse geral das pessoas que decidem contribuir para um projeto com o seu esforço e talento, sempre considerando aqueles socialmente representativos e atendendo às atualizações promovidas por cada etapa geracional.
3. **A nossa convicção da importância de continuar a fomentar a construção do empowerment organizacional e com isto, um estilo de liderança** orientado para o desenvolvimento das equipas e das pessoas e para um modelo de contrato psicológico com o trabalho em que as pessoas conectam com os seus interesses- consonância cognitiva- e desenvolvem a sua melhor versão.
4. **Aqueles aspetos que entendemos como fundamentais para a produtividade** das pessoas e das equipas vinculadas com o compromisso, motivação, expectativas de desenvolvimento pessoal, condições básicas de satisfação e conforto, etc.

## Apresentamos-te as dimensões de Clima em EARTH

### Relacional:

***Dimensão definida para determinar a qualidade das relações percebida no sistema.***

Vinculada a aspetos como o tipo de trato preponderante, a possibilidade de demonstrar sinceridade, a sensação de confiança, o cuidado com o outro, a procura de interação, o acordo e a cooperação.

Questiona sobre a percepção dos vínculos com outros, 360°, sobre o sentido de pertença e o laço social construído que emerge como consequência disso.

### Desenvolvimento:

***Dimensão definida para determinar a possibilidade de desenvolvimento pessoal e profissional percebida no sistema.***

Vinculada a aspetos como o desenvolvimento de habilidades, as possibilidades de aprendizagem e de crescimento no cargo.

Questiona sobre a percepção de desenvolvimento de capacidades e do seu impacto na retenção do talento.

## Bem-Estar:

***Dimensão definida para determinar a percepção do cuidado pessoal obtido dentro do sistema.***

Vinculada a aspetos como o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, a inclusão e as políticas internas em termos de saúde física e emocional.

Questiona sobre a percepção de estar num lugar que cuida e salvaguarda aquelas necessidades de domínio pessoal.

## Comunicacional:

***Dimensão definida para determinar a percepção da qualidade na comunicação.***

Vinculada a aspetos como a possibilidade de manter conversas efetivas, o nível de circulação da comunicação e o espaço para falar, ser ouvido, poder confrontar/discutir/apresentar uma opinião.

Questiona sobre a percepção da eficácia e possibilidade comunicacional no sistema.

## Reconhecimento:

***Dimensão definida para determinar o valor do impacto profissional percebido.***

Vinculada a aspetos como o reforço positivo ao desempenho, ao nível de valorização pessoal instalada no grupo, a exposição e a visibilidade dos resultados.

Questiona sobre a percepção de se sentir valorizado e reconhecido no seu ambiente.

## Liderança:

Esta sexta dimensão está abordada de forma isolada na construção de dados e na informação do relatório para potenciar a sua análise e o impacto deste papel, entendendo que há diferentes funções de liderança e que é importante saber quando tem oportunidades de melhoria e em que aspetos.

Não se questiona sobre um estilo de liderança definido pela organização, nem por um estilo único, mas sobre as suas diferentes expressões dentro de cada dimensão definida em EARTH (relacional, desenvolvimento, bem-estar, comunicacional e reconhecimento). Desta forma pode-se detetar quando este papel está a funcionar adequadamente e quando isto não ocorre, para poder compreender as melhorias de forma singular e objetiva.

## Relativamente à vantagem de EARTH em relação ao contexto interno e ao clima

Como se mencionou anteriormente, consideramos que para analisar a organização -como um sistema de variáveis que dão feedback entre si- de forma mais eficaz, é importante distinguir entre dois componentes que tratados de forma independente permitem uma maior clareza dos resultados, mais objetividade na análise do clima e um desenho mais sistémico das iniciativas que se constroem como plano de ação de melhorias. Um desses componentes é o contexto interno.

### O que entendemos por contexto interno?

Há fatores que influenciam de forma direta a experiência das pessoas no seu ambiente laboral e consequentemente determinam a sua perceção e opinião sobre o clima. Estes fatores habitualmente são considerados dentro do indicador clima. Contudo, em EARTH decidimos distingui-los como contexto interno para que sejam analisados de forma independente, permitindo assim uma maior eficiência na medição própria do clima.

EARTH permite compreender de forma independente como está o contexto interno. Isto possibilita, por um lado, inferir o seu impacto no clima e, por outro, realizar planos específicos para a sua melhoria, para em seguida avançar com a identificação de indicadores próprios do clima organizacional.

Desta forma, a influência do contexto no clima poderá ser antecipada e os indicadores de clima serão mais representativos do mesmo.

### Componentes do contexto interno

Os fatores vinculados ao contexto interno são os relacionados com as compensações, o local de trabalho, a qualidade das ferramentas, a clareza das regras e os fatores higiénicos -tudo aquilo que de alguma forma tem a ver com as condições básicas de trabalho-. Estes fatores têm um papel muito importante na convivência das pessoas e no seu desejo de se projetar e permanecer na organização.

## Começemos a percorrer o relatório

Agora vamos começar a percorrer a informação que emerge da implementação do diagnóstico sistémico de clima EARTH. Poderás ver diferentes segmentações e combinações que te permitirão realizar a tua análise.

Devido ao desenho concetual e sistémico de EARTH verás que a informação é muito clara e contundente, o que te permitirá tomar ações sobre o clima muito rapidamente.

Vamos começar...

## Informação estatística da população analisada

Os dados estatísticos permitem aumentar a compreensão do sistema, podendo dar maior ênfase aquelas que por razões próprias das características, sucessos recentes e cultura da tua empresa exigem uma maior análise.

Antes de iniciares a leitura pensa se há algum destes dados que pretendas isolar ou combinar particularmente. Assim quando iniciares o processo terás mais predisposição para identificar esta informação.

GRÁFICO 1

## Distribuição da população de acordo com a idade e género

### O que poderás ver?

A distribuição da população analisada de acordo com a sua idade e género. As barras mais altas indicam que existe uma maior concentração de população nesse intervalo de idade.

Este gráfico permite detetar preconceitos, simetrias ou concentração num determinado valor.

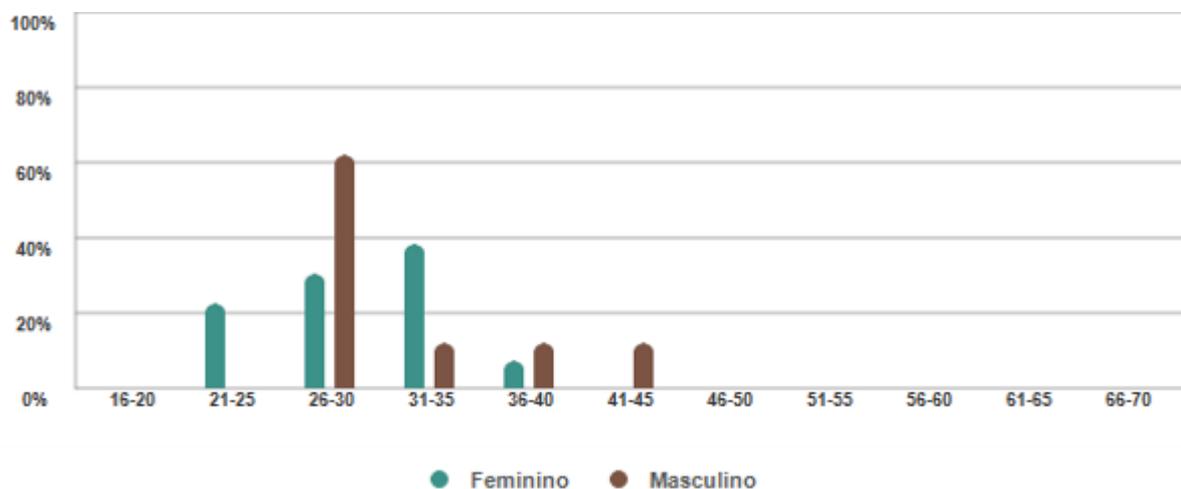


GRÁFICO 2

## Distribuição da população de acordo com o género

### O que poderás ver?

A distribuição, expressa como percentagem sobre o total da população de acordo com o género. É um gráfico que se pode analisar e comparar com outros indicadores, sobretudo quando existe uma oportunidade de gestão em relação a este tema.

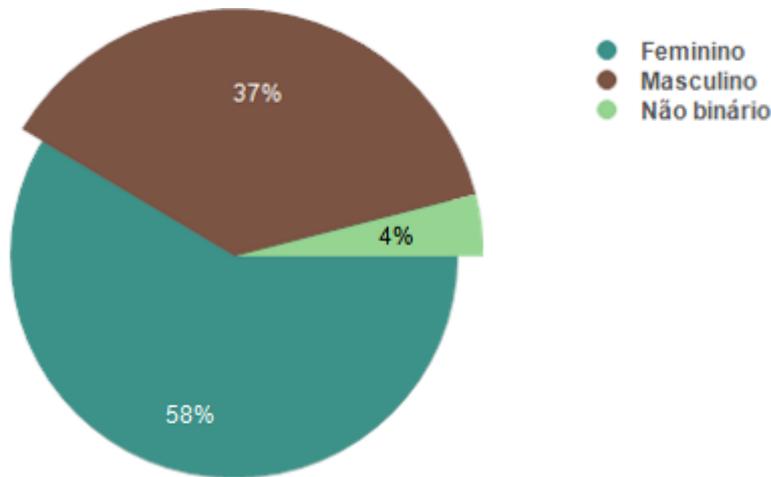


GRÁFICO 3

## Distribuição da população de acordo com a antiguidade

### O que poderás ver?

A distribuição da população analisada de acordo com a sua antiguidade dentro da organização. As barras mais altas indicam que existe uma maior concentração de população nesse intervalo de antiguidade.

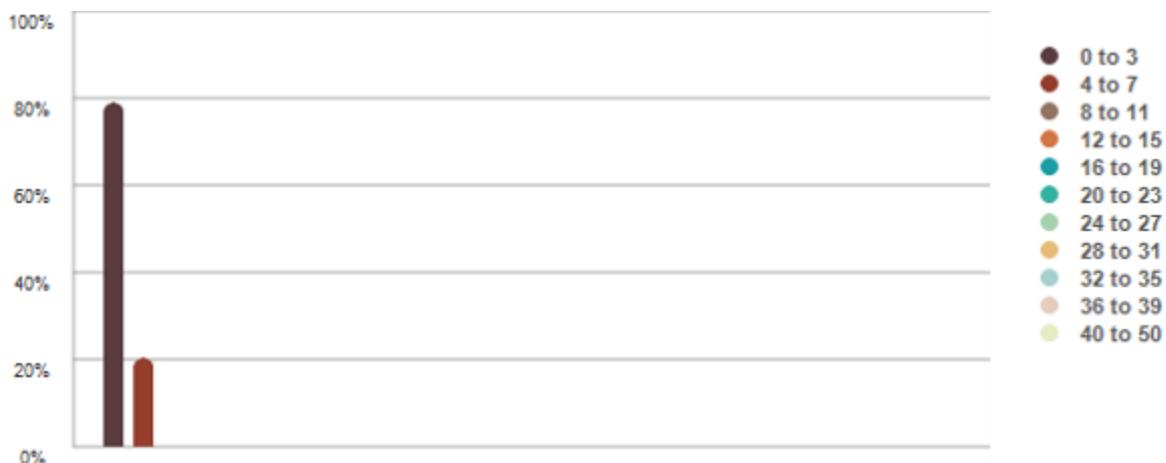


GRÁFICO 4

## Distribuição da população de acordo com setor

### O que poderás ver?

A distribuição da população analisada de acordo com o setor dentro da organização. Este gráfico permite visualizar o tamanho relativo de cada área através de percentagens do total.

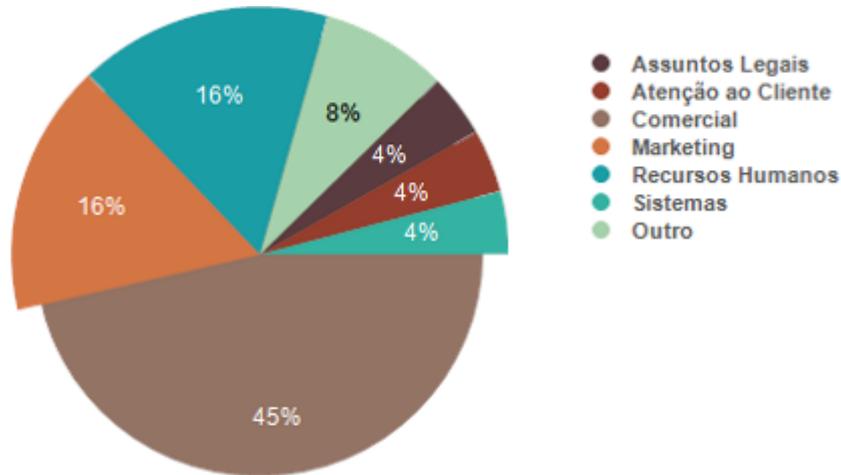


GRÁFICO 5

## Distribuição da população de acordo com a responsabilidade

### O que poderás ver?

A distribuição da população analisada de acordo com o seu nível de responsabilidade dentro da organização.

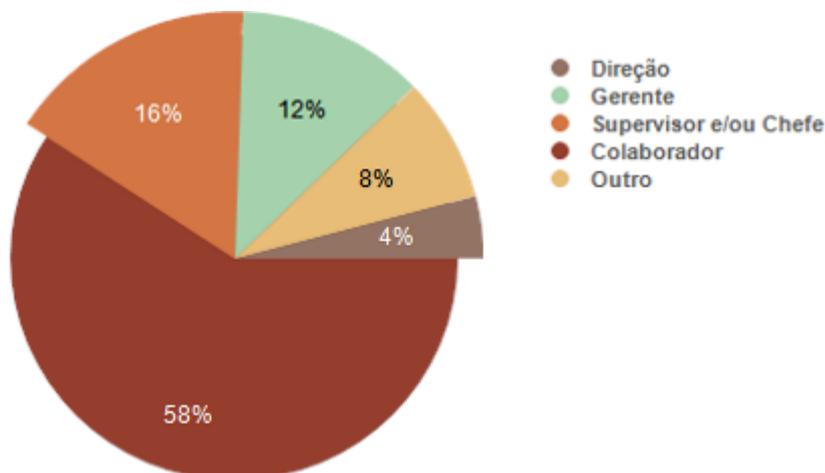
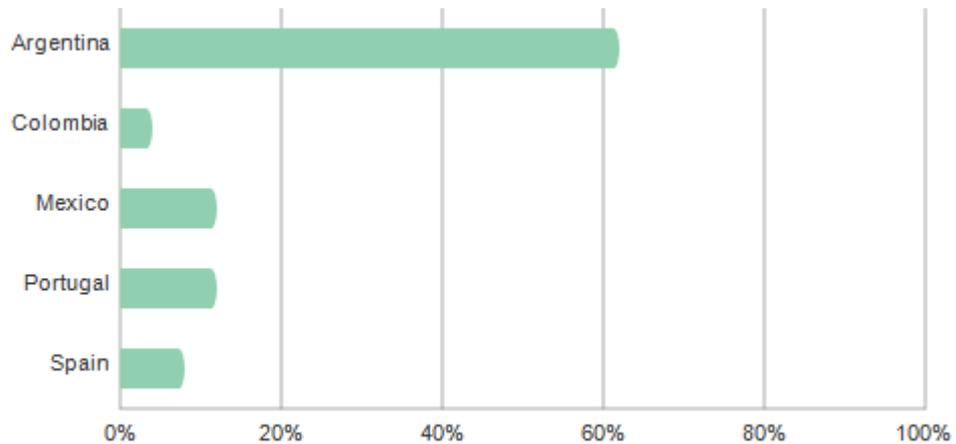


GRÁFICO 6

## Distribuição da população de acordo com o país

### O que poderás ver?

A distribuição da população analisada de acordo com o país em que se encontra a laborar.



## Informação sobre a relação entre contexto interno e clima

Aqui inicia-se a análise do contexto interno de clima. Poderás ver os seguintes gráficos com a informação de cada componente.

Aconselhamos que hierarquizes esta distinção que EARTH te permite realizar e te apoies nela para analisar como cada componente (contexto e clima) influencia a percepção da experiência dos membros do sistema e para identificar diferenciadamente as razões que explicam os componentes analisados.

GRÁFICO 7

## Comparação do nível de conformidade de contexto interno e clima

### O que poderás ver?

A percentagem de conformidade que demonstram as pessoas avaliadas em relação ao contexto interno e ao clima. Uma maior percentagem indica uma maior conformidade com a variável.

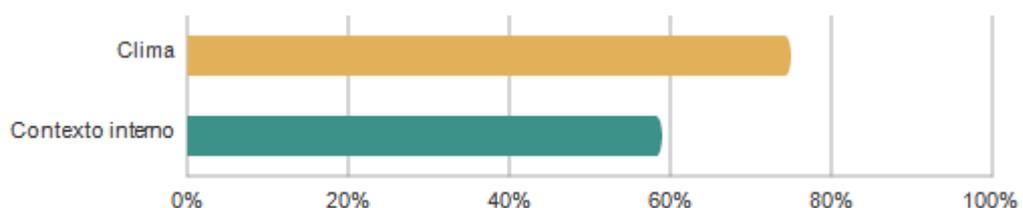


GRÁFICO 9

## Relação entre contexto interno, clima e o setor

### O que poderás ver?

Este gráfico de permite observar, para cada setor, qual é a dispersão da perceção das pessoas da organização em relação ao contexto interno e clima. Pode-se analisar qual ou quais são as lacunas mais representativas na organização para ter um diagnóstico inicial.

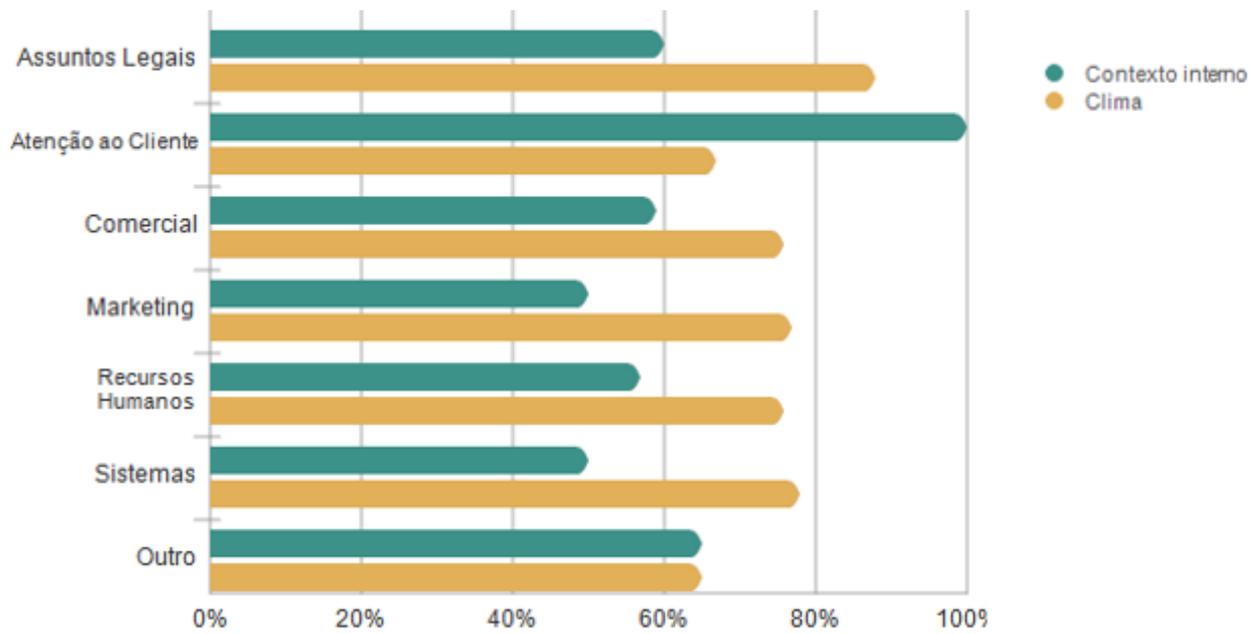


GRÁFICO 10

## Relação entre contexto interno e clima com responsabilidade

### O que poderás ver?

Este gráfico permite observar, para cada nível de responsabilidade, qual é a dispersão da percepção das pessoas da organização em relação ao contexto interno e clima. Pode-se analisar qual ou quais são as lacunas mais representativas na organização para ter um diagnóstico inicial.

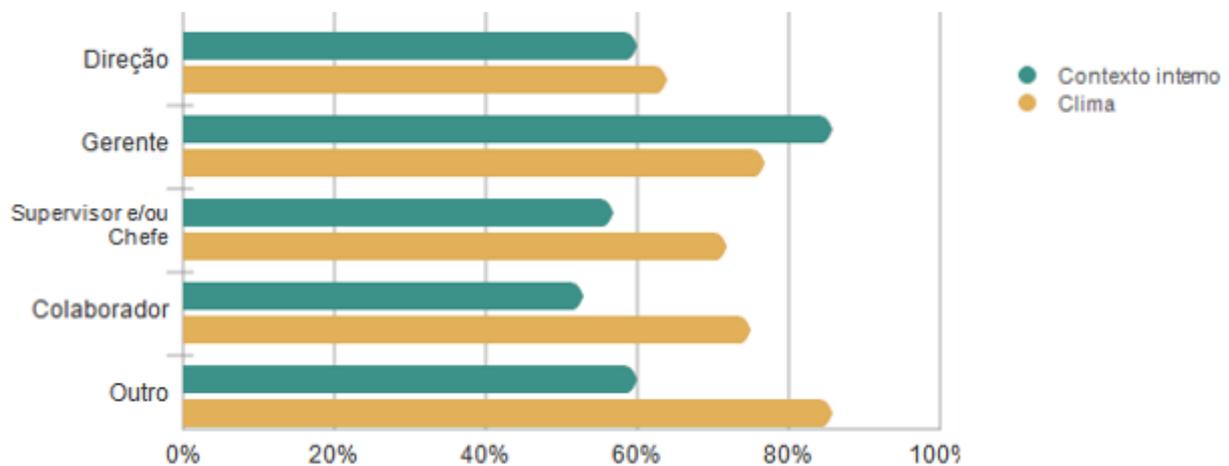
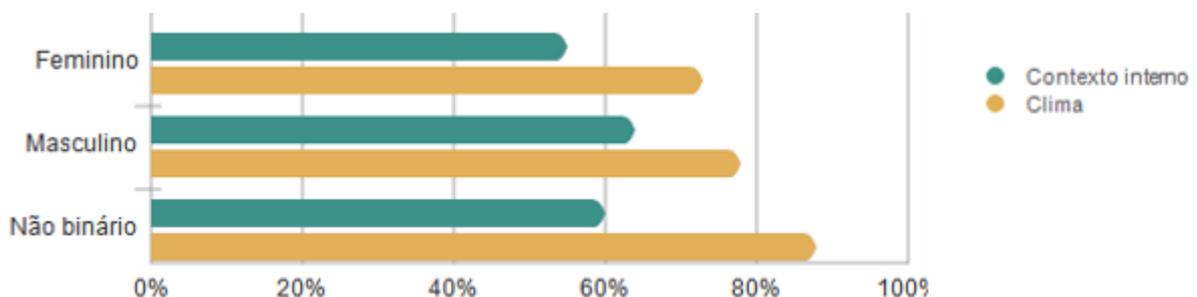


GRÁFICO 11

## Relação entre contexto interno, clima e género

### O que poderás ver?

Este gráfico permite observar, para cada género, qual é a dispersão da percepção das pessoas da organização em relação ao contexto interno e clima. Pode ser analisado qual ou quais são as lacunas mais representativas na organização para ter um diagnóstico inicial.



## Informação de clima

GRÁFICO 12

### Detalhe das dimensões de clima

#### O que poderás ver?

A percentagem de conformidade que demonstram as pessoas avaliadas em relação às diferentes dimensões que conformam o clima organizacional. Uma maior percentagem indica uma maior conformidade com a dimensão.

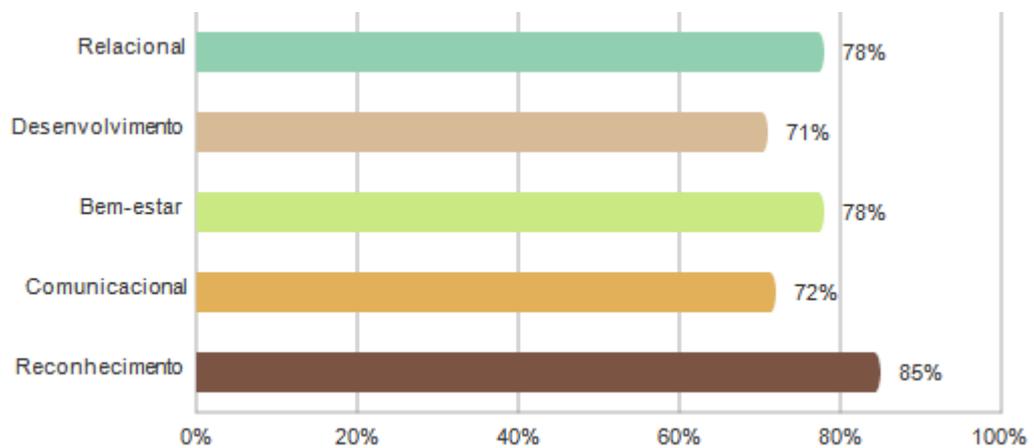


GRÁFICO 13

## Relação entre dimensões de clima e setores

### O que poderás ver?

A percentagem de conformidade que demonstram as pessoas avaliadas em relação às diferentes dimensões que conformam o clima organizacional, de acordo com o setor a que pertencem. Uma maior percentagem indica uma maior conformidade com a dimensão (cada dimensão está representada com uma cor que a identifica).

Este gráfico permite detetar facilmente fenómenos relevantes, por exemplo: um setor pode gozar em termos gerais de bom clima, mas por outro lado ter alguma dimensão com resultados inferiores em relação às restantes.

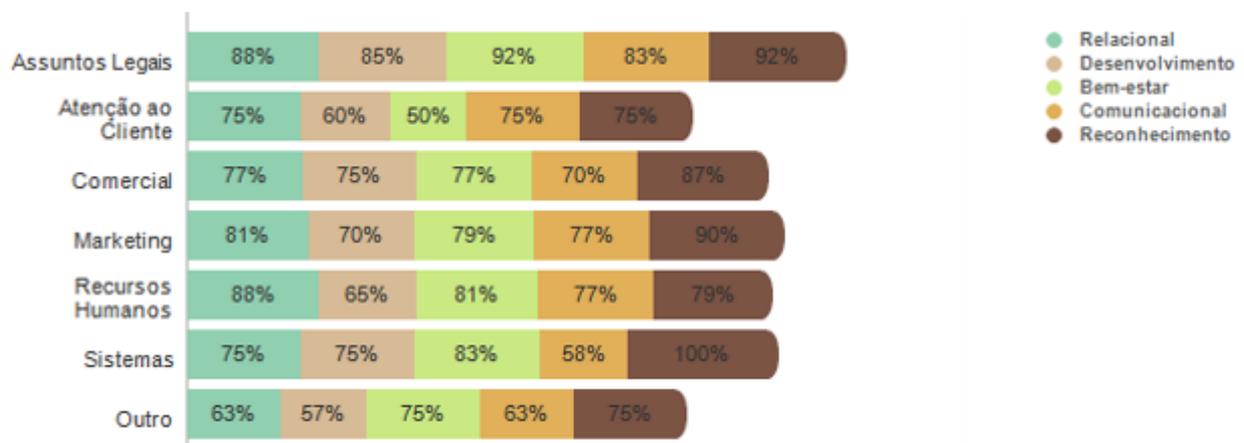


GRÁFICO 14

## Relação entre dimensões de clima e responsabilidade

### O que poderás ver?

A percentagem de conformidade que demonstram as pessoas avaliadas em relação às diferentes dimensões que conformam o clima organizacional, de acordo com o seu nível de responsabilidade dentro da organização. Uma maior percentagem indica uma maior conformidade com a dimensão (cada dimensão está representada com uma cor que a identifica).

Este gráfico permite detetar facilmente fenómenos relevantes, por exemplo: as diferenças de perceção em relação a uma dimensão nos distintos níveis de responsabilidade.

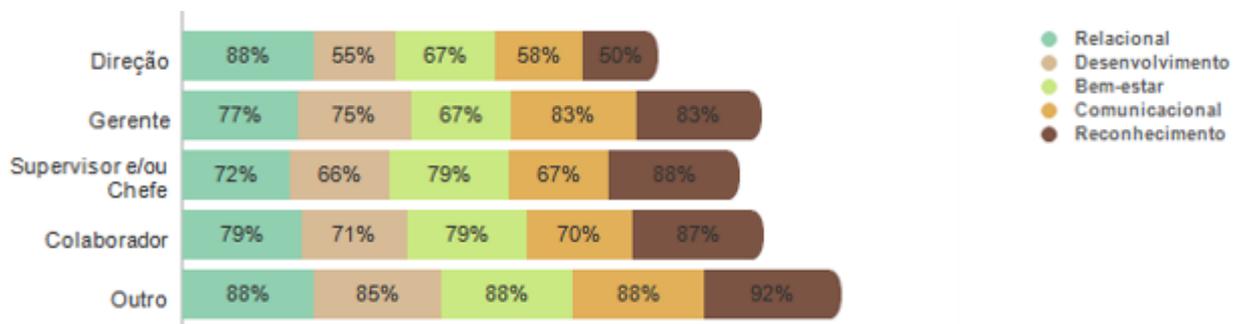


GRÁFICO 15

## Relação entre dimensões de clima e género

### O que poderás ver?

A percentagem de conformidade que demonstram as pessoas avaliadas em relação às diferentes dimensões que conformam o clima organizacional, de acordo com o género. Uma maior percentagem indica uma maior conformidade com a dimensão (cada dimensão está representada com uma cor que a identifica).

Este gráfico permite detetar dimensões fortes ou fracas -em termos relativos- para um determinado género. Por exemplo, se o género masculino demonstra um clima relativamente baixo na dimensão "Reconhecimento" poderia existir uma causa intrínseca ao género neste aspeto.



## Informação da dimensão de liderança

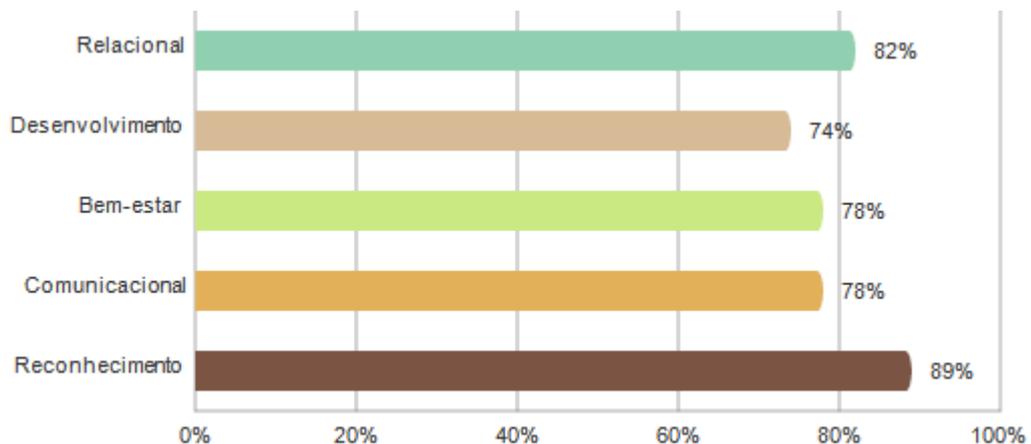
Em EARTH esta dimensão tem uma importância especial, já que consideramos o líder como o principal promotor do clima da organização a que pertence. Por líder referimo-nos a toda a pessoa que formalmente tem um papel de referência e influência nas pessoas e nos grupos da organização -gerentes, chefes, diretores, scrum masters, focal point, supervisores, etc.). Por esta razão, sugerimos que dediques uma especial atenção na análise desta dimensão.

GRÁFICO 16

### Relação entre dimensões de clima e liderança

#### O que poderás ver?

A percentagem de conformidade que demonstram as pessoas avaliadas em relação às diferentes dimensões que conformam o clima organizacional. Para construir este indicador, apenas se consideram aquelas perguntas diretamente relacionadas com a dimensão de liderança. Uma maior percentagem indica uma maior conformidade com a dimensão (cada dimensão está representada com uma cor que a identifica).



## Recomendações

Antes de iniciar a leitura dos resultados, sugerimos que identifiques os temas que consideras -a priori- sensíveis na tua organização. Desta forma poderás realizar a análise com maior objetividade. Contudo, também sugerimos que te deixes surpreender com a informação que não prevês encontrar.

Explora inicialmente o gráfico 8 “Relação entre nível de conformidade de contexto interno e clima” já que te permitirá ter um panorama global que te dará clareza, objetividade e ajuda nas primeiras construções de hipóteses de trabalho.

Ao avançar na leitura recomendamos que utilizes a distinção que EARTH faz entre contexto interno e clima. Sugerimos que recordes as diferenças entre ambos -apesar do feedback natural entre eles- para poderes atuar de forma mais assertiva.

Se te deparas com um resultado onde o contexto interno é desfavorável, será importante que no plano de ação se priorize as melhorias inerentes a esta componente. Como sabes, quando se corrigem aspetos de contexto interno trabalha-se em temas vinculados a fatores higiénicos e, desta forma, resolvem-se as variáveis que têm impacto negativo na motivação e no clima. Temos estudado empresas que descuidaram os fatores de contexto interno, subestimando o seu impacto no clima, e que posteriormente se encontraram com consequências difíceis de ultrapassar na perceção motivacional das pessoas e no clima.

É importante também ter presente que mesmo tendo cuidado dos aspetos vinculados ao contexto interno, não se tem necessariamente um bom clima, já que o contexto interno é condição necessária mas não suficiente.

Se o clima é o componente mais desfavorável, deverás iniciar uma análise mais aprofundada utilizando os outros indicadores do relatório, combinando-os e estudando através das perguntas o que pode estar a condicionar negativamente o sistema.

Tens a possibilidade de analisar- de forma segmentada- quais são as dimensões onde os líderes têm maior força e maiores oportunidades e, sendo que eles são uma peça chave nas melhorias que a organização necessita no clima, utiliza esta informação para perceber onde deves concentrar a atenção no fortalecimento da sua liderança- para lhes disponibilizar ferramentas de desenvolvimento- para estimar o potencial de mudança organizacional que tens a curto e a médio prazo.

Sugerimos que evites as soluções lineares. EARTH é uma ferramenta desenhada para revelar informação que quando combinada, permite uma leitura sistémica e mais fiável do que acontece na organização analisada. Evita concentrar a atenção num único indicador -por mais impactante que este pareça- e procura atender a vários indicadores de forma simultânea e diversificada. Desta forma, estarás sem dúvida mais perto de alcançar uma mudança.

## ANEXO 1

# Análise detalhada do contexto interno

Aqui tens a oportunidade de ver as perguntas que no seu conjunto detetam o contexto interno. Saber esta informação permitirá fazer uma análise mais profunda observando como foram as respostas no gráfico 17. Além disto, será uma mais valia para iniciar planos corretivos de impacto na organização.

1. Estou de acordo com a compensação que recebo pela minha contribuição nesta empresa?
2. Recomendo esta empresa a familiares e amigos como lugar para trabalhar?
3. Estou confortável com as condições gerais do meu trabalho (espaços de trabalho para reuniões, lugares alternativos para conversar e pensar, meios de transporte para quem está distantes, uniformes e outros)?
4. Vejo-me a trabalhar aqui nos próximos 2 anos?
5. Vejo-me a trabalhar aqui dentro dos próximos 5 anos?
6. Se me oferecem o mesmo trabalho com a mesma compensação noutra empresa, consideraria a mudança?
7. Considero que o tratamento das compensações, prémios, etc. é adequado e persegue a equidade?
8. Conto com as ferramentas necessárias (mobiliário, hardware, software, luz, outros) para trabalhar com comodidade e eficiência?
9. A estrutura organizacional, os cargos e responsabilidades, estão claros?
10. Resumindo o meu sentir e pensar laboral, venho trabalhar com vontade?

GRÁFICO 17

## Ranking de respostas de contexto interno

### O que poderás ver?

A percentagem de conformidade com cada pergunta do contexto interno. As barras que indicam uma maior percentagem correspondem às perguntas que receberam uma maior pontuação positiva.

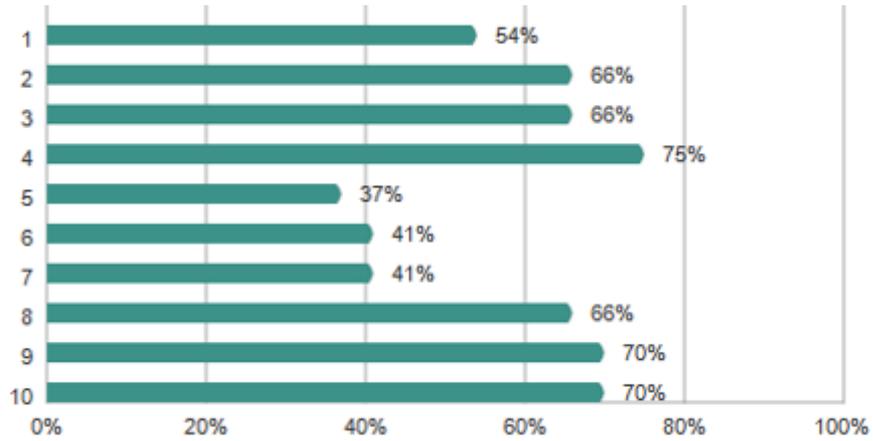
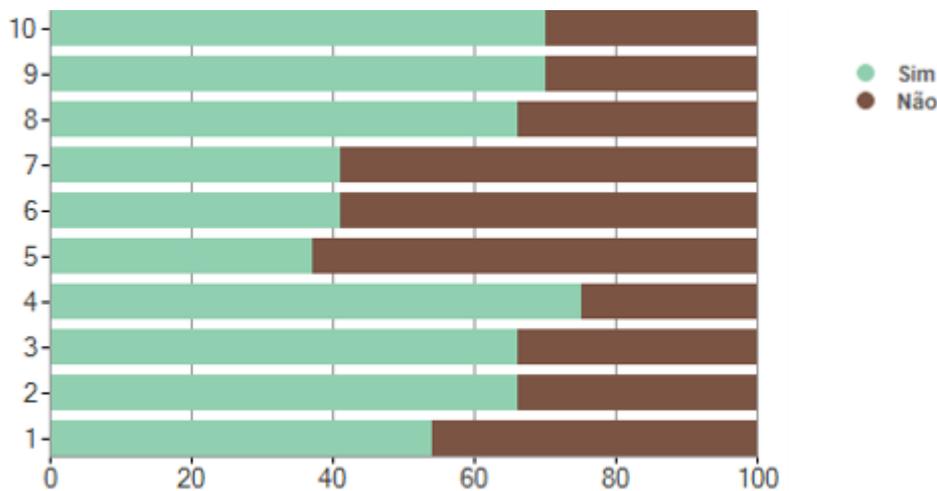


GRÁFICO 18

## Lista das respostas de contexto interno

### O que poderás ver?

A dispersão das respostas positivas e negativas para cada pergunta de contexto interno.



## Análise detalhada do clima

Aqui tens a oportunidade de ver as perguntas que detetam, no seu conjunto o clima. Apesar de que no caso do clima, desaconselhamos a sua análise linear, é importante que conheças e estudes como surgem os resultados deste questionário.

1. Sinto entusiasmo por vir trabalhar devido ao vínculo que tenho com os meus colegas
2. Posso apoiar-me no meu grupo para ultrapassar situações importantes, tanto pessoais como laborais.
3. O meu líder facilita o bom relacionamento laboral.
4. Há sinergias entre as diferentes áreas.
5. Percebo que o meu papel e as minhas tarefas são importantes para o funcionamento da empresa.
6. Acredito que vale a pena dar o melhor de mim.
7. O meu líder permite assumir responsabilidades com autonomia.
8. Nesta empresa sinto-me motivado/a a desempenhar o meu potencial mais além das tarefas do meu cargo.
9. Estou de acordo com as iniciativas que existem na empresa para ajudar a compatibilizar o meu trabalho com a minha vida pessoal.
10. É possível apresentar ao meu líder sugestões sobre melhorias que favoreçam a minha qualidade de vida laboral.
11. Existe um ambiente de trabalho que aceita as diferenças individuais (orientação sexual, género, idade, etnia, religião, discapacidades, nível educacional, ideias e pontos de vista).
12. Considero que aqui facilitam a minha formação.
13. Acredito que esta empresa valoriza o talento e sabe como o reter.
14. Tenho a possibilidade de progredir na minha carreira profissional dentro da empresa.
15. Considero que o fluxo de comunicação é bom, o que me permite sentir-me informado/a.
16. Tenho a possibilidade de gerar espaços de intercambio comunicacional com as pessoas que considero fundamentais para a tornar a minha tarefa eficiente.
17. O meu líder compromete-se com a prática do feedback.
18. Posso chegar a ter espaços de conversa com o meu líder.
19. Considero que nesta empresa se vão realizar as mudanças necessárias para responder aos resultados deste diagnóstico.

GRÁFICO 19

## Quantidade total de respostas por pergunta (%)

### O que poderás ver?

O número de respostas (1,2,3 e 4) apresentadas em percentagem. Uma maior percentagem indica que as pessoas priorizaram este valor ao responder às perguntas de clima.

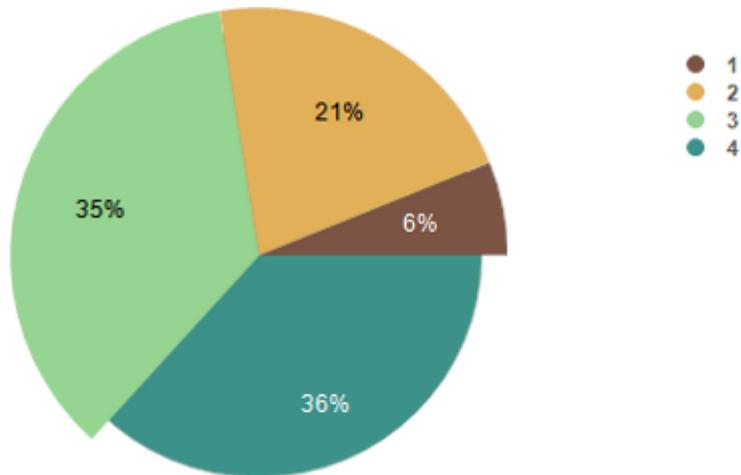


GRÁFICO 20

## Ranking de respostas de clima

### O que poderás ver?

A percentagem de conformidade com cada pergunta. As barras que indicam uma maior percentagem correspondem às perguntas que receberam uma maior avaliação positiva.

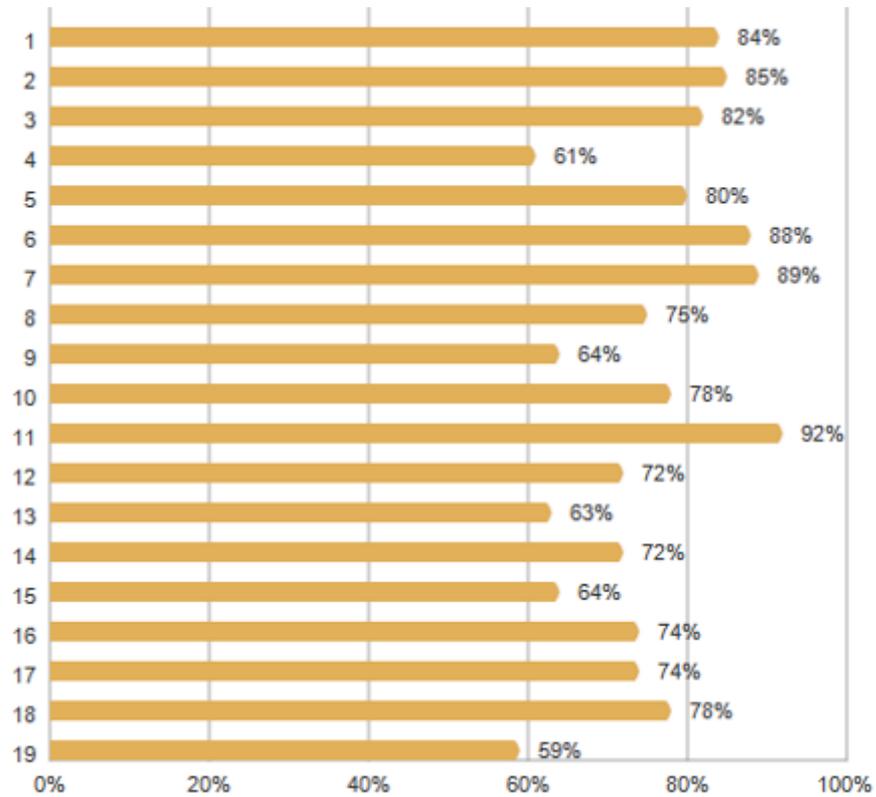
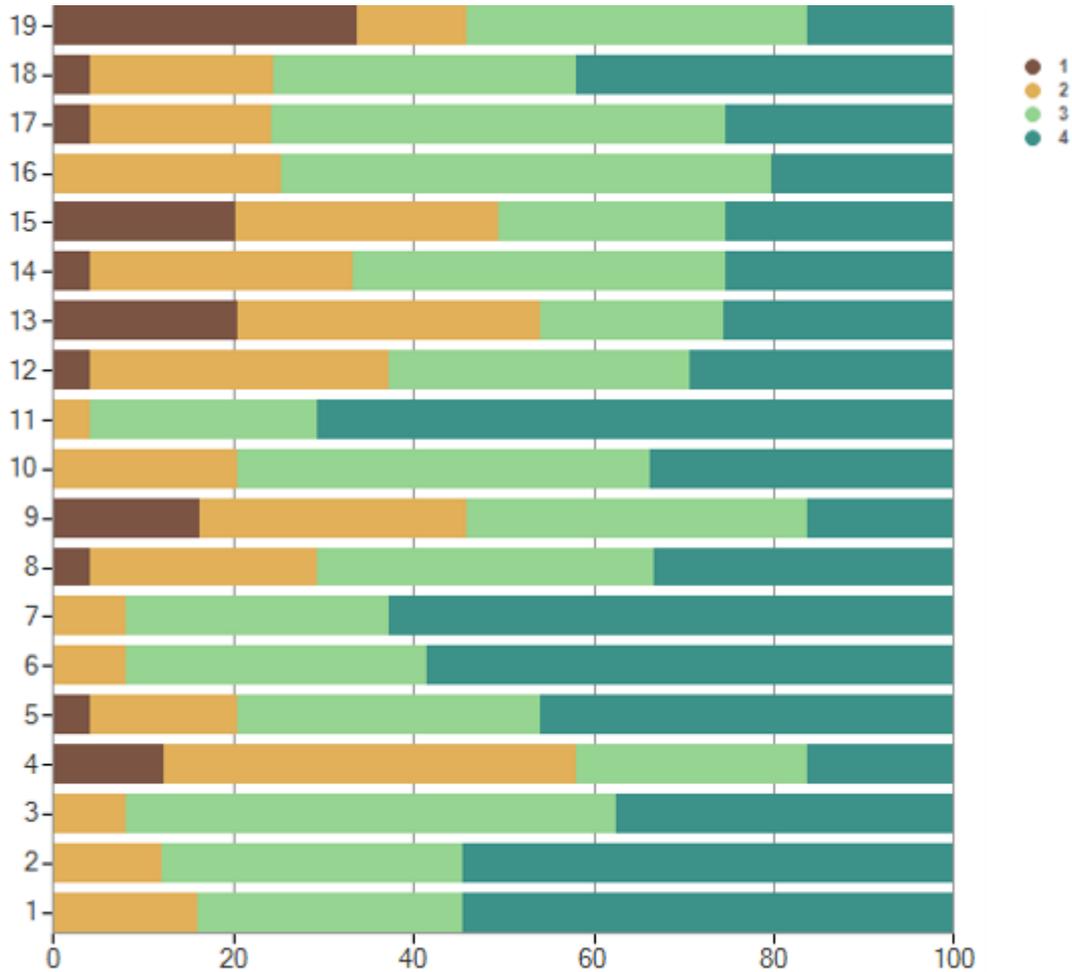


GRÁFICO 21

## Lista de respostas de clima

### O que poderás ver?

A dispersão das respostas (1,2,3 e 4) em cada uma das perguntas. Desta forma é possível visualizar graficamente quais as perguntas que receberam as pontuações mais altas e mais baixas.



## ANEXO 2

# Com PDA Assessment

Um dos objetivos deste relatório é detetar as tendências comportamentais das pessoas que integram a organização e, a partir da análise dos resultados, somar este dado à complexidade da leitura. É de grande importância poder conhecer qual é a tendência do perfil das pessoas que responderam já que isto nos transmite as suas expectativas, crenças e motivações de forma assertiva.

### Através do PDA Assessment distinguem-se dois perfis:

- **Perfil Natural:** Descreve o repertório de comportamentos com os que a pessoa responde habitualmente às situações que se lhe apresentam, independentemente da influência exercida pelo ambiente.
- **Perfil Adaptado:** Demonstra os ajustes que atualmente a pessoa realiza para se adaptar às necessidades que percebe no seu ambiente. Dado que as condições do ambiente são suscetíveis de mudanças, o perfil adaptado, em contraste com o perfil natural, é mais flutuante ao longo do tempo.

### Esta informação é importante para:

- Entender o perfil das pessoas que trabalham na organização.
- Identificar possíveis dificuldades em função das diferentes dimensões de clima analisadas.
- Identificar possíveis linhas de ação e condicionantes a partir da análise dos perfis comportamentais predominantes na organização.

## Informação chave para ler os gráficos

### R EIXO DO RISCO

	ALTO	BAIXO
TENDÊNCIAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direto</li> <li>- Competitivo</li> <li>- Exigente</li> <li>- Assume Riscos</li> <li>- Orientado para a produção/resultados</li> <li>- Decidido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuidadoso</li> <li>- Cauteloso</li> <li>- Modesto</li> <li>- Reservado</li> <li>- Arrisca Pouco</li> <li>- Amável</li> <li>- Pacífico</li> </ul>
MOTIVADORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Situações e compromissos que impliquem desafios</li> <li>- Competir e ganhar, situações que lhe permitam obter poder e prestígio</li> <li>- Adquirir bens materiais, objetos de valor económico</li> <li>- Incluir algum nível de risco</li> <li>- Estar a cargo de temas importantes, com alto nível de responsabilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Situações harmoniosas, livres de pressão e de confronto</li> <li>- Sentir-se confortável</li> <li>- Atuar dentro de uma estrutura que lhe dê orientação e segurança</li> <li>- Sempre que possível evitar situações de risco</li> <li>- Consistência e ritmo constante</li> </ul>

### E EIXO DA EXTROVERSÃO

	ALTO	BAIXO
TENDÊNCIAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perspicaz</li> <li>- Persuasivo</li> <li>- Extrovertido</li> <li>- Sociável</li> <li>- Amigável</li> <li>- Confiante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formal</li> <li>- Sério</li> <li>- Introspetivo</li> <li>- Distante</li> <li>- Analítico</li> <li>- Cético</li> </ul>
MOTIVADORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demonstrar a sua capacidade e os seus talentos</li> <li>- Interagir e relacionar-se com pessoas nova e diferentes</li> <li>- Estar atualizado no conceito de moda, o novo, o último</li> <li>- O reconhecimento social, as congratulações</li> <li>- Agradar às pessoas, transmitir uma imagem de simpática e encantadora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabalhar em grupos pequenos, com pessoas que conhece bem</li> <li>- Prefere interagir e relacionar-se com conhecidos, em quem confia</li> <li>- Trabalhar na resolução de problemas através da análise</li> <li>- Trabalhar com privacidade, sem pressões</li> </ul>

P

**EIXO DA PACIÊNCIA**

	ALTO	BAIXO
TENDÊNCIAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Metódico</li> <li>- Consistente</li> <li>- Paciente</li> <li>- Calmo</li> <li>- Tranquilo</li> <li>- Tolerante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dinâmico</li> <li>- Agitado</li> <li>- Espontâneo</li> <li>- Sensível</li> <li>- Inquieto</li> <li>- Impaciente</li> </ul>
MOTIVADORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relações amenas e de proximidade. Situações agradáveis</li> <li>- Conversas profundas e dar conselhos úteis</li> <li>- Conhecimentos. Transmitir consistência e segurança</li> <li>- Ter tempo suficiente para fazer as coisas bem</li> <li>- Estar com a família e entes querido. Partilhar situações e dedicar-lhes tempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A diversidade, a mudança e a variedade de situações e de pessoas</li> <li>- Viagens constantes</li> <li>- A gestão do tempo, livre de entraves e compromissos</li> <li>- Estar em vários temas ao mesmo tempo. Abrir frentes simultâneas</li> <li>- O ritmo acelerado e a ambiguidade</li> </ul>

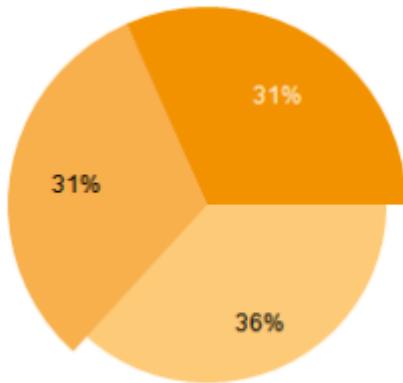
N

**EIXO DAS NORMAS**

	ALTO	BAIXO
TENDÊNCIAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disciplinado</li> <li>- Complacente</li> <li>- Orientado para o detalhe</li> <li>- Cooperativo</li> <li>- Dependente</li> <li>- Obediente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Independente</li> <li>- Seguro</li> <li>- Orientado para o quadro geral</li> <li>- Objetivos/metaproprias</li> </ul>
MOTIVADORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clareza e consistência na comunicação</li> <li>- Receber orientações com pautas e alinhamentos claros e consistentes</li> <li>- Fazer as coisas na perfeição, em detalhe, evitando erros             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atuar dentro de uma estrutura/organização que lhe dê segurança</li> </ul> </li> <li>- Contar com informação detalhada e certa para decidir e avançar</li> <li>- Constantes reforços positivos e confirmações de que está a fazer as coisas bem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liberdade para atuar de acordo com as suas ideias e propostas</li> <li>- Ter objetivos e metas próprias</li> <li>- Dar as suas opiniões e atuar livre de inibições, entraves ou estruturas</li> <li>- Ser livre e independente</li> </ul>

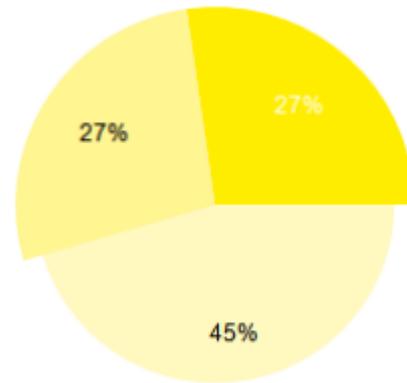
## Perfil Natural

**R** Eixo do Risco



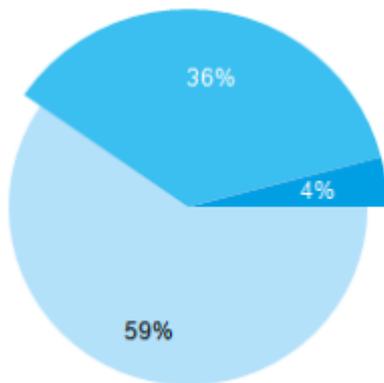
● Baixo ● Contexto situacional ● Alto

**E** Eixo da Extroversão



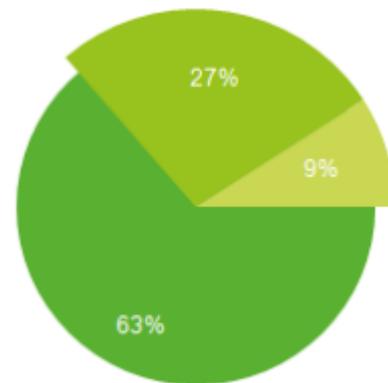
● Baixo ● Contexto situacional ● Alto

**P** Eixo da Paciência



● Baixo ● Contexto situacional ● Alto

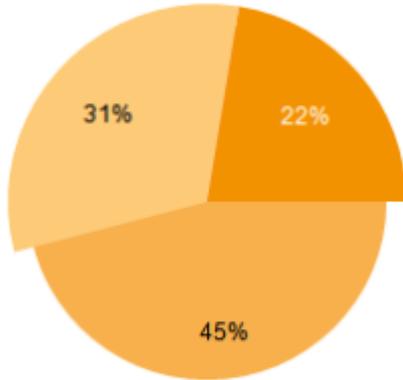
**N** Eixo das Normas



● Alto ● Contexto situacional ● Baixo

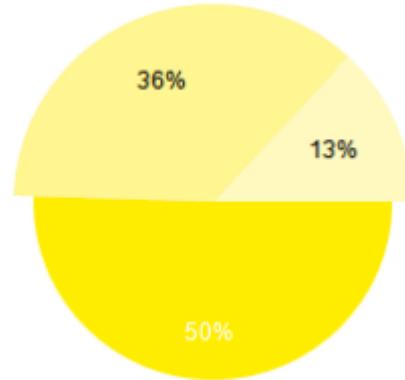
## Perfil Adaptado

### R Eixo do Risco



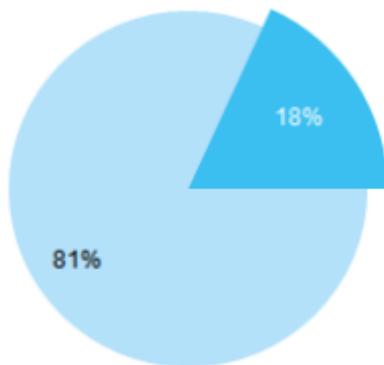
Contexto situacional Baixo Alto

### E Eixo da Extroversão



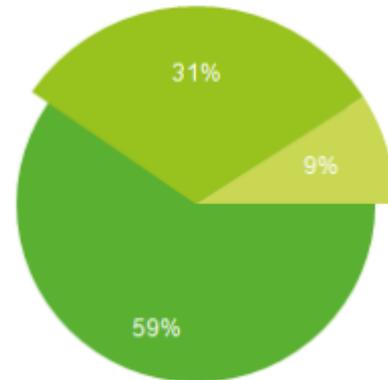
Alto Contexto situacional Baixo

### P Eixo da Paciência



Baixo Contexto situacional Alto

### N Eixo das Normas



Alto Contexto situacional Baixo

## ANEXO 3

# Comentários

-Acho que existe um bom ambiente em geral (da minha equipa) mas que está a desgastar-se muito visivelmente devido a diferentes situações e divergências às quais a organização não responde. Muito mais é esperado do que é dado.

-Rede de trabalho inter-áreas.

-Ele está sob pressão por resultados.

-orientação focada apenas no quantitativo.

-A rápida mudança devido à pandemia criou um desejo ainda maior de inovar e digitalizar, tentando conquistar o primeiro lugar no mercado.

-Mais trabalho precisa ser feito em empatia.

- Não estamos sendo valorizados como pessoas ou talentos, eles nos veem como mais um recurso. Simplesmente traduzimos em um número para gerentes :/

-A organização se concentra em querer fazer com que todos nos sintamos importantes, mas depois você percebe que esse não é o caso, é apenas uma maneira de nos motivar.