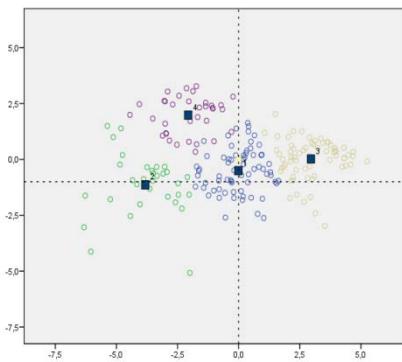


Clima Organizacional



Uso Restrito



A expressão Clima deriva da palavra grego *Klima* que denota tendência ou inclinação, tendo um uso comum para meteorologia e para a psicologia organizacional no tocante à percepção sobre o ambiente que nos cerca.

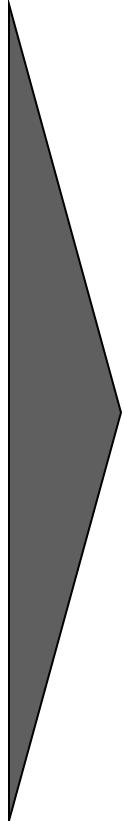
- **O que é Clima Organizacional?**

- É uma medida da percepção que os atores internos têm sobre o grau de satisfação em relação a determinadas características do ambiente de trabalho da organização onde atuam.

- **Por que medir o Clima?**

- Sua investigação permite que as causas dos problemas levantados comecem a ser delineadas, além de desenvolver a percepção e a interatividade dos colaboradores, gerando não só aprendizado, mas também compromisso e compreensão das principais dificuldades da organização.

A pesquisa de clima organizacional realizada no último trimestre de 2011 visou a cumprir meta de RH proposta no PDU 2011-2015, destinada ao aprimoramento da gestão do CETEM e associada à revisão da estrutura e da dinâmica organizacional.

- Consolidação do questionário
 - Aplicação de pré-teste
 - Elaboração e produção da cartilha
 - Distribuição de questionários
 - Apoio ao preenchimento
 - Recebimento de 207 questionários em 20 dias
 - Digitação e consistência
 - Análise estatística e interpretação
 - Elaboração de sugestões
 - Preparação do relatório
 - Apresentação
- 
- Avaliação
 - Validação
 - Ações de Melhoria
 - Sedimentação

O universo da pesquisa abrangeu todos os colaboradores do CETEM, acessados por meio de questionário e folha de resposta com apoio de campanha interna de mobilização e de suporte ao preenchimento e coleta de dados diretamente pela consultoria.

- 400 questionários distribuídos
- Três semanas em dezembro
- Campos sem preenchimento
 - Localização, Idade, Tempo de Casa, Formação, Gênero, Enquadramento
- Questionários em branco
- Avaliação por Coordenação e não por Serviço
- Dimensões do Clima pesquisadas a priori
 - Equipe: 19 variáveis; o grupo que trabalha próximo.
 - Supervisão: 15 aspectos; relação com superior hierárquico.
 - Localização: 26 aspectos; segmento da organização
 - Organização: 7 aspectos; relacionamento com a instituição
 - Indivíduo: 4 aspectos; autopercepção

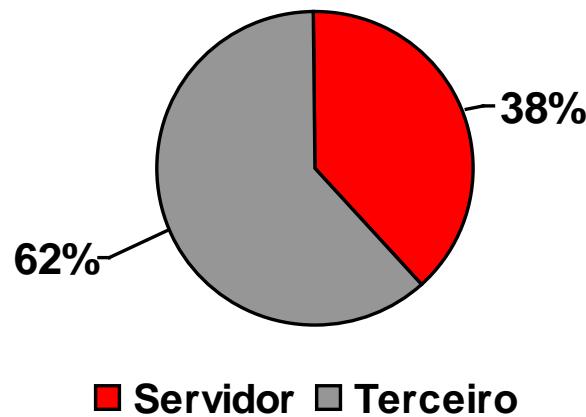


Pequena
Diminuição do
poder de
explicação e
representação

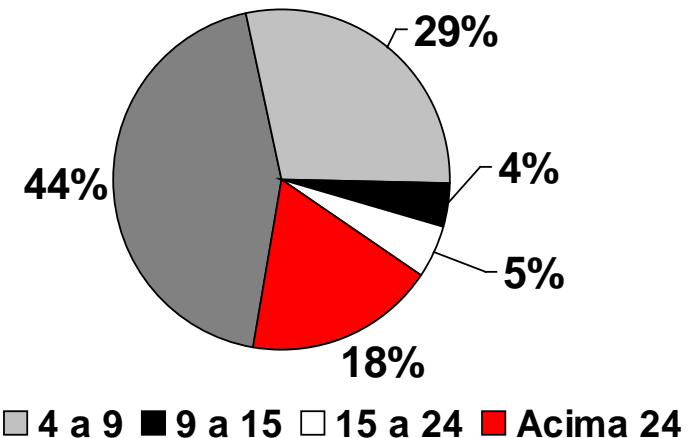


Para fins de caracterização e posterior comparação de proporções entre universo e amostra, além da escolha de linhas de aprofundamento da discussão das dimensões e variáveis do clima organizacional, foi computada análise demográfica dos respondentes.

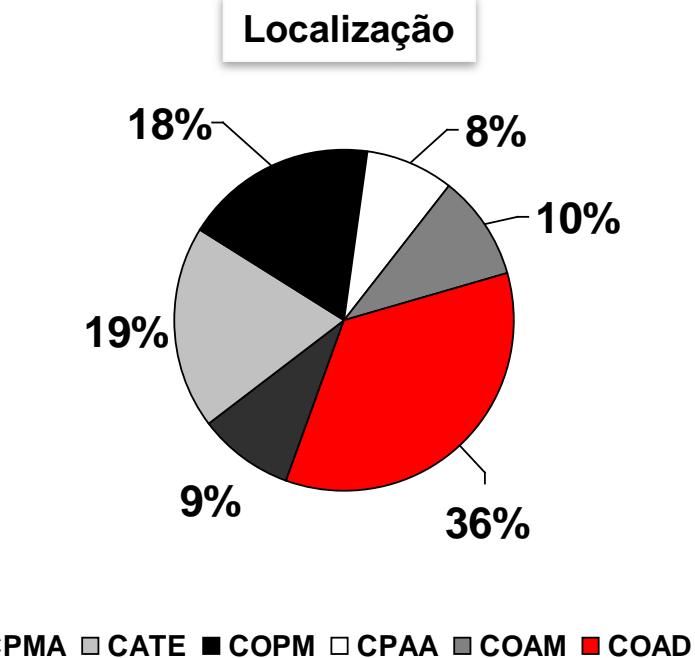
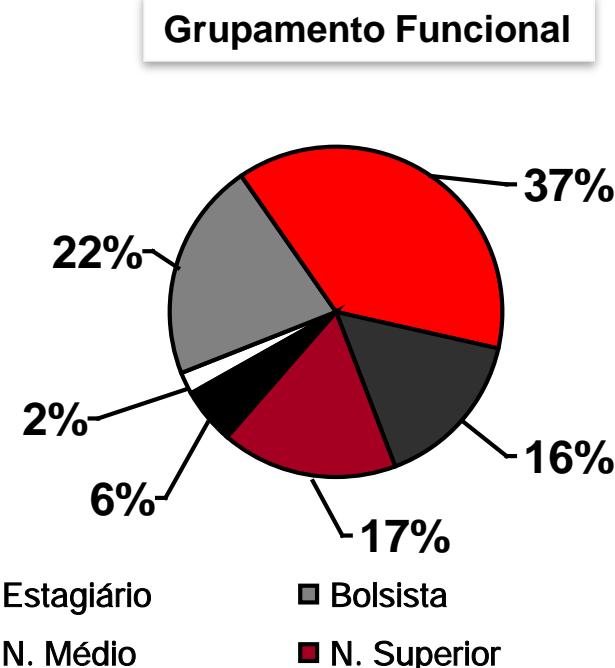
Vínculo



Tempo no CETEM



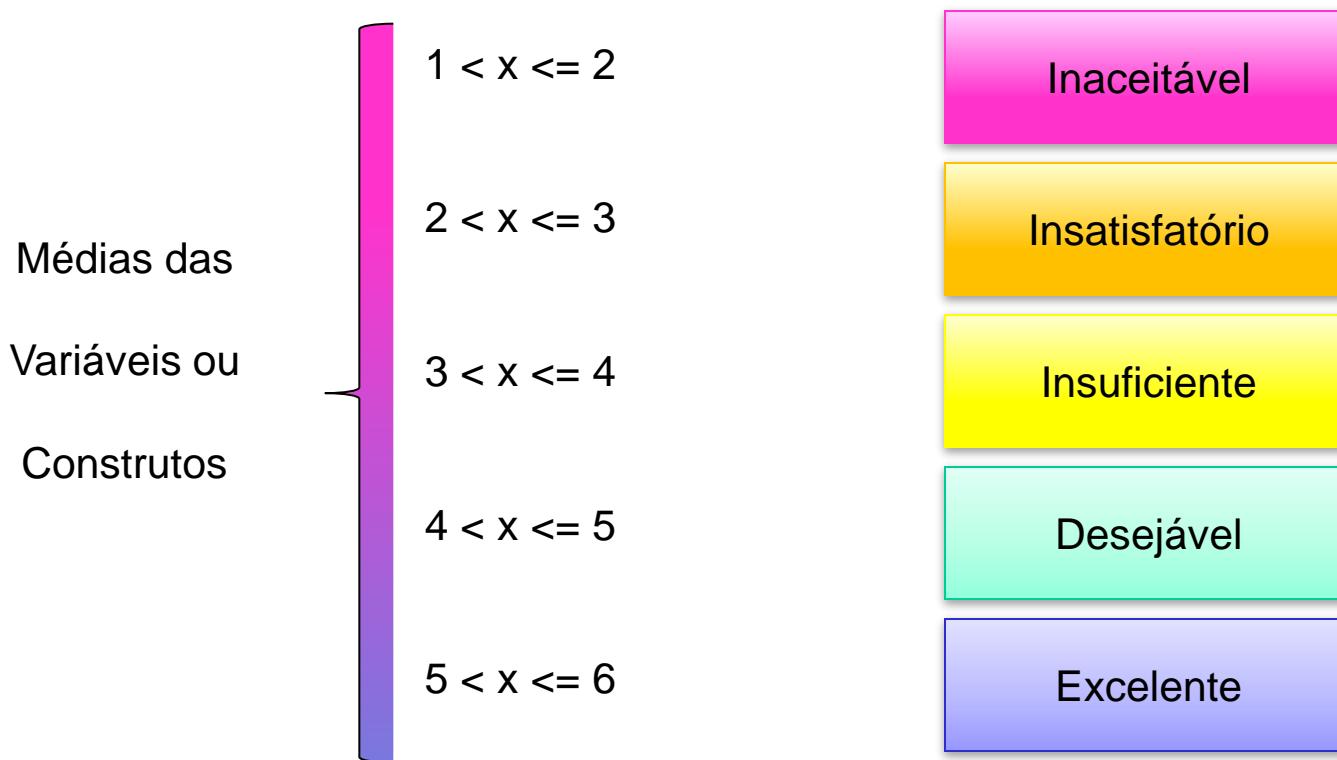
Para fins de caracterização e posterior comparação de proporções entre universo e amostra, além da escolha de linhas de aprofundamento da discussão das dimensões e variáveis do clima organizacional, foi computada análise demográfica dos respondentes.



A pesquisa de clima organizacional realizada no último trimestre de 2011 visou a cumprir meta de RH proposta no PDU 2011-2015, destinada ao aprimoramento da gestão do CETEM e associada à revisão da estrutura e da dinâmica organizacional.

- Melhores variáveis
 - Localização: Receptividade a novos colaboradores (5,39)
 - Indivíduo: Importância do trabalho realizado (5,23)
 - Indivíduo: Escolha do trabalho atual (5,17)
- Piores variáveis
 - Localização: acesso aos registros funcionais (3,32)
 - Localização: Integração entre objetivos de equipe (3,61)
 - Localização: Reconhecimento do esforço individual (3,73)
- Maiores convergências
 - Indivíduo: Qualificação adequada ao desempenho (1,00)
 - Indivíduo: importância do trabalho realizado (1,00)
 - Organização: valor social (1,00)
- Menores convergências
 - Localização: Acesso aos registros funcionais (1,93)
 - Localização: Inexistência de coação (1,90)
 - Supervisão: Transmissão de ânimo para o trabalho (1,72)

As variáveis da pesquisa foram processadas com apoio do aplicativo SPSS v. 17, buscando-se, com base em procedimentos de análise univariada, explorar e interpretar as dimensões do clima organizacional a partir de diversas bandeiras de cruzamento e também construir um placar geral de variáveis para orientar ações de melhoria.



Para possibilitar uma visão sintética das diversas dimensões, foram computadas médias aritméticas simples a partir das variáveis da pesquisa, posteriormente trabalhadas com os mesmos padrões de cruzamento. As médias a seguir representam um bom ponto de partida para o entendimento do clima no CETEM.

Dimensão Equipe

	Geral	Servidores	Terceiros	ND
Dimensão Equipe	4,11	3,95	4,28	3,93
Dimensão Supervisão	4,15	3,79	4,45	3,97
Dimensão Localização	4,02	3,81	4,19	3,91
Dimensão Organização	4,73	4,48	4,85	4,80
Dimensão Indivíduo	5,00	5,00	5,01	4,98

Dimensão Supervisão

Dimensão Localização

Dimensão Organização

Dimensão Indivíduo

O placar geral de dimensões e variáveis do clima organizacional permite identificar itens já sedimentados e oportunidades de melhoria. Frente à significativa participação de prestadores de serviços no dia-a-dia do CETEM, adotou-se como primeiro ponto de comparação as percepções de servidores e terceiros.

- (E) Estímulo ao desempenho inovador
- (S) Participação nas decisões
- (L) Reconhecimento do esforço individual
- (E) Tolerância ao erro
- (L) Valorização da contribuição individual
- (S) Tratamento justo dos subordinados
- (E) Estímulo à autonomia individual
- (E) Clareza dos objetivos da equipe
- (L) Estímulo a ideias inovadoras
- (L) Verbalização de elogios sobre resultados
- (S) Transmissão de ânimo para o trabalho

	Geral	Servidores	Terceiros	ND
(E) <u>Estímulo ao desempenho inovador</u>	3,99	3,70	4,28	3,81
(S) <u>Participação nas decisões</u>	3,83	3,27	4,40	3,43
(L) <u>Reconhecimento do esforço individual</u>	3,73	3,25	4,23	3,38
(E) <u>Tolerância ao erro</u>	4,04	3,95	4,37	3,33
(L) <u>Valorização da contribuição individual</u>	4,34	4,11	4,63	4,00
(S) <u>Tratamento justo dos subordinados</u>	4,53	4,11	5,04	4,05
(E) <u>Estímulo à autonomia individual</u>	4,28	4,23	4,44	3,95
(E) <u>Clareza dos objetivos da equipe</u>	3,97	3,45	4,39	3,90
(L) <u>Estímulo a ideias inovadoras</u>	4,25	3,95	4,70	3,62
(L) <u>Verbalização de elogios sobre resultados</u>	4,15	3,55	4,67	4,00
(S) <u>Transmissão de ânimo para o trabalho</u>	4,10	3,55	4,70	3,62

O placar geral de dimensões e variáveis do clima organizacional permite identificar itens já sedimentados e oportunidades de melhoria. Frente à significativa participação de prestadores de serviços no dia-a-dia do CETEM, adotou-se como primeiro ponto de comparação as percepções de servidores e terceiros.

- (E) Encorajamento da experimentação
- (S) Clareza na comunicação do superior
- (L) Equipe com prioridades definidas
- (L) Integração entre objetivos de equipes
- (E) Busca de novas formas de trabalho
- (S) Comunicação descendente
- (L) Definição dos padrões de desempenho
- (L) Reconhecimento dos resultados
- (E) Interesse pela inovação
- (S) Estímulo à cooperação

Geral	Servidores	Terceiros	ND
3,85	3,73	4,04	3,62
4,17	3,45	4,89	3,71
4,07	3,50	4,46	4,24
3,61	3,45	3,79	3,48
4,05	3,84	4,42	3,48
4,07	3,82	4,25	4,10
4,16	3,68	4,58	4,00
3,93	3,57	4,32	3,62
4,05	3,55	4,39	4,19
4,27	3,86	4,77	3,76

O placar geral de dimensões e variáveis do clima organizacional permite identificar itens já sedimentados e oportunidades de melhoria. Frente à significativa participação de prestadores de serviços no dia-a-dia do CETEM, adotou-se como primeiro ponto de comparação as percepções de servidores e terceiros.

- (L) Conhecimento plano trabalho pela equipe
- (E) Liberdade para organizar o próprio trabalho
- (S) Clareza nas solicitações dos superiores
- (E) Encorajamento à tomada de decisão
- (S) Compreensão
- (L) Valorização do sucesso
- (E) Encorajamento à iniciativa individual
- (S) Receptividade a críticas
- (E) Desenvolvimento de novos métodos
- (S) Planejamento participativo

	Geral	Servidores	Terceiros	ND
(L) <u>Conhecimento plano trabalho pela equipe</u>	3,97	3,80	4,30	3,43
(E) <u>Liberdade para organizar o próprio trabalho</u>	4,61	4,59	4,63	4,57
(S) <u>Clareza nas solicitações dos superiores</u>	4,55	3,98	5,14	4,14
(E) <u>Encorajamento à tomada de decisão</u>	4,47	4,22	4,75	4,19
(S) <u>Compreensão</u>	4,78	4,52	4,96	4,81
(L) <u>Valorização do sucesso</u>	4,15	3,82	4,60	3,62
(E) <u>Encorajamento à iniciativa individual</u>	4,20	4,48	4,18	3,71
(S) <u>Receptividade a críticas</u>	4,30	4,02	4,63	3,95
(E) <u>Desenvolvimento de novos métodos</u>	3,94	3,95	4,09	3,52
(S) <u>Planejamento participativo</u>	3,82	2,95	4,49	3,81

O placar geral de dimensões e variáveis do clima organizacional permite identificar itens já sedimentados e oportunidades de melhoria. Frente à significativa participação de prestadores de serviços no dia-a-dia do CETEM, adotou-se como primeiro ponto de comparação as percepções de servidores e terceiros.

- (E) Proatividade da equipe
- (S) Ênfase na solução de problemas
- (L) Valorização da qualidade do trabalho
- (E) Implementação de inovações
- (E) Qualificação da equipe como um todo
- (S) Empenho na obtenção de recursos
- (S) Estímulo ao auto-desenvolvimento
- (E) Respeito mútuo
- (L) Critérios objetivos para admissão
- (L) Imparcialidade nas promoções

	Geral	Servidores	Terceiros	ND
(E) <u>Proatividade da equipe</u>	4,33	3,86	4,61	4,52
(S) <u>Ênfase na solução de problemas</u>	4,75	4,55	5,04	4,38
(L) <u>Valorização da qualidade do trabalho</u>	4,28	3,93	4,67	3,95
(E) <u>Implementação de inovações</u>	4,10	3,95	4,42	3,52
(E) <u>Qualificação da equipe como um todo</u>	4,89	4,52	5,11	5,05
(S) <u>Empenho na obtenção de recursos</u>	4,36	3,86	4,96	3,76
(S) <u>Estímulo ao auto-desenvolvimento</u>	4,22	3,68	4,86	3,62
(E) <u>Respeito mútuo</u>	4,68	4,39	4,95	4,57
(L) <u>Critérios objetivos para admissão</u>	3,99	3,36	4,37	4,29
(L) <u>Imparcialidade nas promoções</u>	3,78	3,70	3,96	3,43

O placar geral de dimensões e variáveis do clima organizacional permite identificar itens já sedimentados e oportunidades de melhoria. Frente à significativa participação de prestadores de serviços no dia-a-dia do CETEM, adotou-se como primeiro ponto de comparação as percepções de servidores e terceiros.

- (L) Inexistência de discriminação
- (E) Possibilidade de rever decisões
- (E) Atenção com orientações do superior
- (L) Atmosfera amistosa
- (L) Espaço para ser autêntico
- (L) Inexistência de coação
- (S) Oportunidade de manifestação da opinião
- (L) Tratamento adequado/merecido
- (L) Receptividade a novos colaboradores
- (L) Oportunidade de argumentação e defesa

	Geral	Servidores	Terceiros	ND
(L) <u>Inexistência de discriminação</u>	4,44	4,43	4,65	3,90
(E) <u>Possibilidade de rever decisões</u>	4,27	3,98	4,70	3,71
(E) <u>Atenção com orientações do superior</u>	5,08	4,55	5,46	5,19
(L) <u>Atmosfera amistosa</u>	4,57	4,14	4,86	4,67
(L) <u>Espaço para ser autêntico</u>	4,94	4,52	5,14	5,29
(L) <u>Inexistência de coação</u>	3,91	4,07	3,82	3,81
(S) <u>Oportunidade de manifestação da opinião</u>	4,51	4,14	4,98	4,00
(L) <u>Tratamento adequado/merecido</u>	4,41	4,27	4,65	4,05
(L) <u>Receptividade a novos colaboradores</u>	5,39	5,07	5,70	5,24
(L) <u>Oportunidade de argumentação e defesa</u>	4,60	4,43	4,82	4,33



O placar geral de dimensões e variáveis do clima organizacional permite identificar itens já sedimentados e oportunidades de melhoria. Frente à significativa participação de prestadores de serviços no dia-a-dia do CETEM, adotou-se como primeiro ponto de comparação as percepções de servidores e terceiros.

- (L) Acesso aos registros funcionais
- (E) Mobiliário adequado
- (L) Conservação das instalações
- (E) Existência e distribuição equipamentos
- (O) Orgulho empresa/trabalho
- (O) Inspiração para a performance
- (O) Excelência da empresa/trabalho
- (I) Escolha do trabalho atual
- (O) Referenciamento da empresa/trabalho
- (I) Importância do trabalho realizado

	Geral	Servidores	Terceiros	ND
	3,32	4,02	3,09	2,48
	3,90	3,84	3,91	4,00
	3,98	3,66	4,25	3,90
	4,30	4,30	4,42	4,00
	5,09	4,98	5,26	4,86
	4,64	4,43	4,91	4,33
	4,27	4,09	4,46	4,14
	5,17	5,23	5,23	4,90
	4,94	4,84	5,04	4,90
	5,23	5,32	5,23	5,05

O placar geral de dimensões e variáveis do clima organizacional permite identificar itens já sedimentados e oportunidades de melhoria. Frente à significativa participação de prestadores de serviços no dia-a-dia do CETEM, adotou-se como primeiro ponto de comparação as percepções de servidores e terceiros.

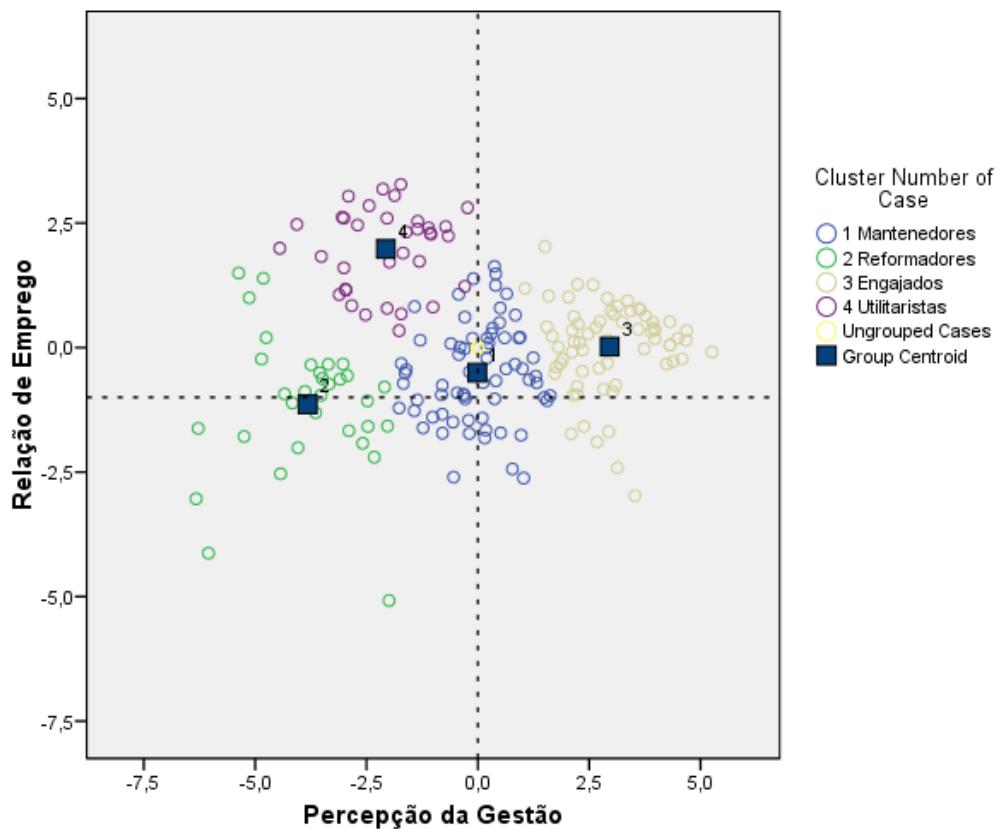
- (O) Desempenho adequado à progressão
- (I) Qualificação adequada ao desempenho
- (I) Qualificação adequada à progressão
- (O) Aceitação da estratégia
- (S) Estímulo ao desempenho
- (L) Reconhecimento da dedicação
- (L) Valorização da performance
- (L) Pertencimento
- (O) Valor social
- (L) Espírito de grupo

	Geral	Servidores	Terceiros	ND
(O) <u>Desempenho adequado à progressão</u>	5,11	5,30	5,11	4,76
(I) <u>Qualificação adequada ao desempenho</u>	5,12	5,23	5,07	5,05
(I) <u>Qualificação adequada à progressão</u>	4,98	5,16	4,89	4,86
(O) <u>Aceitação da estratégia</u>	4,33	3,91	4,67	4,29
(S) <u>Estímulo ao desempenho</u>	4,52	4,16	5,09	3,76
(L) <u>Reconhecimento da dedicação</u>	4,30	4,20	4,53	3,86
(L) <u>Valorização da performance</u>	3,95	3,50	4,37	3,76
(L) <u>Pertencimento</u>	4,65	4,39	4,91	4,48
(O) <u>Valor social</u>	5,16	4,70	5,47	5,24
(L) <u>Espírito de grupo</u>	4,03	3,48	4,53	3,86

O tratamento que leva em consideração as cinco dimensões ao mesmo tempo permitiu identificar grupos de colaboradores com percepções diferentes sobre o clima, confirmadas a partir de testes estatísticos. Os grupos foram obtidos com base na percepção da gestão (equipe/supervisão/local) e da percepção quanto à relação de trabalho (indivíduo/organização). É possível classificar os colaboradores em um desses quatro grupos em 97,5% das observações.

Number of Cases in each Cluster

Cluster	1	68,000
2	32,000	
3	66,000	
4	35,000	
Valid		201,000
Missing		6,000



Cada um dos quatro perfis apresenta características e expectativas distintas em relação ao clima, com maior ou menor ênfase em cada dimensão ou variável, sugerindo uma abordagem específica de comunicação e mobilização.

- Engajados

- ✓ COPM
- ✓ Bolsistas
- ✓ Ensino Médio
- ✓ Até 25 anos de idade
- ✓ Até 3 anos de CETEM
- ✓ Percepção mais positiva quanto aos fatores: inovação, maturidade da equipe, autonomia para o trabalho, recursos disponíveis, **mobilização, interatividade, recompensa, acolhida, ambiência, objetividade, conformidade, reputação, missão, capacitação, satisfação.**
- ✓ Maior ênfase nas orientações de gestão.



Cada um dos quatro perfis apresenta características e expectativas distintas em relação ao clima, com maior ou menor ênfase em cada dimensão ou variável, sugerindo uma abordagem específica de comunicação e mobilização.

- **Mantenedores**

- ✓ COAD
 - ✓ Prestadores de Serviço
 - ✓ Ensino Médio
 - ✓ Acima de 51 anos
 - ✓ Até 3 anos de CETEM
-
- ✓ Percepção mais negativa quanto aos fatores: **interatividade**, **objetividade**.



Cada um dos quatro perfis apresenta características e expectativas distintas em relação ao clima, com maior ou menor ênfase em cada dimensão ou variável, sugerindo uma abordagem específica de comunicação e mobilização.

- **Reformadores**

- ✓ COAD
- ✓ Prestadores de Serviço
- ✓ Ensino Médio
- ✓ Acima de 51 anos de idade
- ✓ Entre 9 e 15 anos de CETEM
- ✓ Percepção mais negativa quanto aos fatores: inovação, maturidade da equipe, **mobilização**, **recompensa**, **acolhida**, **reputação**, **missão**, capacitação, satisfação.
- ✓ Mais críticos em relação à gestão.



Cada um dos quatro perfis apresenta características e expectativas distintas em relação ao clima, com maior ou menor ênfase em cada dimensão ou variável, sugerindo uma abordagem específica de comunicação e mobilização.

- **Utilitaristas**

- ✓ COAD
- ✓ Prestadores de Serviço
- ✓ Ensino Médio
- ✓ Acima de 51 anos
- ✓ Entre 9 e 15 anos de CETEM



- ✓ Percepção mais negativa quanto aos fatores: autonomia para o trabalho, recursos disponíveis, **ambiente, conformidade**.
- ✓ Maior ênfase na relação de emprego

A partir das variáveis e das dimensões é possível estabelecer placares gerais e parciais com medidas sobre como o clima acontece em cada área. Com base em dinâmicas com as equipes será traçado um plano local de melhoria, considerando possibilidades de solução interna e imediata, e propostas ações de melhoria para o CETEM como um todo.

	CITEM	CPMA	CATE	COPM	CPAA	COAM	COAD	NI
Organização	4,73	4,51	4,80	4,93	4,32	4,92	4,91	4,65
Localização	4,02	4,19	4,35	4,36	3,92	4,81	3,85	4,02
Supervisão	4,15	4,36	4,61	4,47	4,42	5,00	3,96	3,93
Equipe	4,11	4,42	4,37	4,43	4,15	4,78	3,94	4,03
Indivíduo	5,01	5,00	5,22	5,15	4,87	5,25	5,08	4,97

Você sabe o que é...



Clima
Organizacional?

A partir da comparação entre os resultados da Coordenação e os do CETEM como um todo, as equipes se reunirão para a realização de oficinas de trabalho e preparação dos Memorandos de Melhoria do Clima, que serão consolidados e apresentados à DIREX.

Local de Trabalho	Item	Média	Limite Inferior	Limite Superior	Mediana	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
CETEM	(E) Estímulo ao desempenho inovador	3,99	3,72	4,27	4,00	1,54	1,00	6,00
	(S) Participação nas decisões	3,83	3,52	4,13	4,00	1,70	1,00	6,00
	(L) Reconhecimento do esforço individual	3,73	3,45	4,01	4,00	1,57	1,00	6,00
	(E) Tolerância ao erro	4,04	3,79	4,28	4,00	1,42	1,00	6,00
	(L) Valorização da contribuição individual	4,34	4,08	4,59	4,00	1,42	1,00	6,00
	(S) Tratamento justo dos subordinados	4,53	4,26	4,80	5,00	1,51	1,00	6,00
	(E) Estímulo à autonomia individual	4,28	4,01	4,55	5,00	1,50	1,00	6,00
	(L) Clareza dos objetivos da equipe	3,97	3,70	4,24	4,00	1,52	1,00	6,00
	(E) Estímulo a ideias inovadoras	4,25	3,95	4,54	5,00	1,64	1,00	6,00
	(L) Verbalização de elogios sobre resultados	4,15	3,87	4,42	4,00	1,55	1,00	6,00
	(S) Transmissão de ânimo para o trabalho	4,10	3,79	4,41	4,00	1,72	1,00	6,00
	(E) Encorajamento da experimentação	3,85	3,58	4,13	4,00	1,54	1,00	6,00
	(S) Clareza na comunicação do superior	4,17	3,87	4,47	4,00	1,68	1,00	6,00
	(L) Equipe com prioridades definidas	4,07	3,79	4,36	4,00	1,57	1,00	6,00
	(L) Integração entre objetivos de equipes	3,61	3,35	3,88	4,00	1,46	1,00	6,00
	(E) Busca de novas formas de trabalho							
	(S) Comunicação descendente							
	(L) Definição dos padrões de desempenho							
	(L) Reconhecimento dos resultados							
	(E) Interesse pela inovação							
	(S) Estímulo à cooperação							
	(L) Conhecimento do plano de trabalho pela equipe							
	(E) Liberdade para organizar o próprio trabalho							
	(S) Clareza nas solicitações dos superiores							
	(E) Encorajamento à tomada de decisão							
	(S) Compreensão							
	(L) Valorização do sucesso							
	(E) Encorajamento à iniciativa individual							
	(S) Receptividade a críticas							
	(E) Desenvolvimento de novos métodos							
	(S) Planejamento participativo							

A	C	D	E	F	G	H	I	J
77 CPMA	(E) Estímulo ao desempenho inovador	3,99	3,72	4,27	4,00	1,54	1,00	6,00
	(S) Participação nas decisões	3,83	3,52	4,13	4,00	1,70	1,00	6,00
	(L) Reconhecimento do esforço individual	3,73	3,45	4,01	4,00	1,57	1,00	6,00
	(E) Tolerância ao erro	4,04	3,79	4,29	4,00	1,42	1,00	6,00
	(L) Valorização da contribuição individual	4,34	4,08	4,59	4,00	1,42	1,00	6,00
	(S) Tratamento justo dos subordinados	4,53	4,26	4,80	5,00	1,51	1,00	6,00
	(E) Estímulo à autonomia individual	4,28	4,01	4,55	5,00	1,50	1,00	6,00
	(L) Clareza dos objetivos da equipe	3,97	3,70	4,24	4,00	1,52	1,00	6,00
	(E) Estímulo a ideias inovadoras	4,25	3,95	4,54	5,00	1,64	1,00	6,00
	(L) Verbalização de elogios sobre resultados	4,15	3,87	4,42	4,00	1,55	1,00	6,00
	(S) Transmissão de ânimo para o trabalho	4,10	3,79	4,41	4,00	1,72	1,00	6,00
	(E) Encorajamento da experimentação	3,85	3,58	4,13	4,00	1,54	1,00	6,00
	(S) Clareza na comunicação do superior	4,17	3,87	4,47	4,00	1,68	1,00	6,00
	(L) Equipe com prioridades definidas	4,07	3,79	4,36	4,00	1,57	1,00	6,00
	(L) Integração entre objetivos de equipes	3,61	3,35	3,88	4,00	1,46	1,00	6,00
	(E) Busca de novas formas de trabalho	4,05	3,78	4,31	4,00	1,48	1,00	6,00
	(S) Comunicação descendente	4,07	3,80	4,33	4,00	1,49	1,00	6,00
	(L) Definição dos padrões de desempenho	4,16	3,88	4,43	4,00	1,52	1,00	6,00
	(L) Reconhecimento dos resultados	3,93	3,65	4,20	4,00	1,51	1,00	6,00
	(E) Interesse pela inovação	4,05	3,78	4,32	4,00	1,51	1,00	6,00
	(S) Estímulo à cooperação	4,27	3,98	4,56	5,00	1,62	1,00	6,00
	(L) Conhecimento do plano de trabalho pela equipe	3,97	3,70	4,23	4,00	1,47	1,00	6,00
	(E) Liberdade para organizar o próprio trabalho	4,61	4,35	4,86	5,00	1,41	1,00	6,00
	(S) Clareza nas solicitações dos superiores	4,55	4,28	4,82	5,00	1,53	1,00	6,00
	(E) Encorajamento à tomada de decisão	4,47	4,21	4,72	5,00	1,41	1,00	6,00
	(S) Compreensão	4,78	4,54	5,02	5,00	1,34	1,00	6,00
	(L) Valorização do sucesso	4,15	3,88	4,43	4,00	1,58	1,00	6,00
	(E) Encorajamento à iniciativa individual	4,20	3,95	4,46	5,00	1,40	1,00	6,00
	(S) Receptividade a críticas	4,30	4,03	4,56	4,00	1,48	1,00	6,00
	(E) Desenvolvimento de novos métodos	3,94	3,68	4,23	4,00	1,59	1,00	6,00
	(S) Planejamento participativo	3,82	3,52	4,12	4,00	1,67	1,00	6,00

MMC © OG

Situação Idealizada

Situação Atual

Forças Impulsionadoras

Forças Restritivas

Oportunidades de Melhoria