



DOCAPESCA
PORTOS E LOTAS, S.A.

ESTUDO DIAGNÓSTICO
“Clima Organizacional 2016”

Índice

LISTA DE ABREVIATURAS	6
SUMÁRIO EXECUTIVO	7
1. ENQUADRAMENTO	8
2. METODOLOGIA	9
2.1 Seleção da Amostra	9
2.2 Construção e validação do Questionário	9
2.3 Expedição e receção do Questionário	9
2.4 Tratamento e análise dos dados	9
3. ANÁLISE DOS RESULTADOS GLOBAIS	10
3.1 Rácio de respostas	10
3.2 Médias por grupo (7 categorias)	11
3.3 Médias por Delegação	12
3.4 Nível de Stress Percebido	12
4. ANÁLISE POR DELEGAÇÃO E SERVIÇOS CENTRAIS	13
4.1 Delegação Norte	13
4.1.1 <i>Lotas de Viana do Castelo, Póvoa do Varzim e Vila do Conde</i>	13
4.2 Delegação Matosinhos	14
4.3 Delegação Centro Norte	15
4.3.1 <i>Lotas de Aveiro e Figueira da Foz</i>	15
4.4 Delegação Centro	16
4.4.1 <i>Lotas da Nazaré e Peniche, e Posto de Venda de Cascais</i>	16
4.4 Delegação Centro Sul	18
4.4.1 <i>Lotas de Sesimbra, Setúbal e Sines</i>	18
4.5 Delegação Sul	20
4.5.1 <i>Lotas de Sagres, Lagos, Portimão, Quarteira, Olhão e V.R.S.A.; Posto de Venda de Tavira; e Direção de Gestão Dominial, Obras Portuárias, Marinas e Portos de Recreio do Algarve (Faro)</i>	20
4.7 Serviços Centrais	23
A seguir apresentam-se as principais conclusões do estudo	23
5. PRINCIPAIS CONCLUSÕES	24
5.1 Pontos Fortes	24
5.2 Pontos Fracos	24
5.3 Resposta a questões centrais	25
ANEXOS	26

LISTA DE TABELAS E GRÁFICOS

[Tabela 1](#) – Rácio de respostas **Docapesca**

[Tabela 2](#) – *Ranking* das respostas por **Delegação e Serviços Centrais**.

[Tabela 3](#) – *Ranking* de respostas por grupo da **Docapesca**.

[Gráfico 1](#) – *Ranking* dos grupos de resposta.

[Tabela 4](#) – *Ranking* das **Unidades Orgânicas**.

[Gráfico 2](#) – *Ranking* das **Unidades Orgânicas**.

[Tabela 5](#) – *Ranking* do nível de *stress* percebido.

[Tabela 6](#) – *Ranking* de respostas por grupo da Delegação **Norte**.

[Tabela 7](#) – Rácio de respostas Lota de **Viana do Castelo**.

[Tabela 8](#) – *Ranking* de respostas das Lotas de **Viana do Castelo**.

[Tabela 9](#) – Rácio de respostas das Lotas de **Póvoa do Varzim e Vila do Conde**.

[Tabela 10](#) – *Ranking* de respostas das Lotas de **Póvoa do Varzim e Vila do Conde**.

[Tabela 11](#) – *Ranking* de respostas por grupo da Delegação de **Matosinhos**.

[Tabela 12](#) – *Ranking* de respostas por grupo da Delegação **Centro Norte**.

[Tabela 13](#) – Rácio de respostas da Lota de **Aveiro**.

[Tabela 14](#) – *Ranking* de respostas por grupo da Lota de **Aveiro**.

[Tabela 15](#) – Rácio de respostas da Lota da **Figueira da Foz**.

[Tabela 16](#) – *Ranking* de respostas por grupo da Lota **da Figueira da Foz**.

[Tabela 17](#) – *Ranking* de respostas por grupo da Delegação **Centro**.

[Tabela 18](#) – Rácio de respostas da Lota da **Nazaré**

[Tabela 19](#) – *Ranking* de respostas por grupo da Lota da **Nazaré**.

[Tabela 20](#) – Rácio de respostas da Lota de **Peniche**.

[Tabela 21](#) – *Ranking* de respostas por grupo da Lota de **Peniche**.

[Tabela 22](#) – Rácio de respostas do Posto de Venda de **Cascais**.

[Tabela 23](#) – *Ranking* de respostas por grupo do Posto de Venda de **Cascais**.

[Tabela 24](#) – *Ranking* de respostas por grupo da Delegação **Centro Sul**.

[Tabela 25](#) – Rácio de respostas da Lota de **Sesimbra**.

[Tabela 26](#) – *Ranking* de respostas por grupo da Lota de **Sesimbra**.

[Tabela 27](#) – Rácio de respostas da Lota de **Setúbal**.

[Tabela 28](#) – *Ranking* de respostas por grupo da Lota de **Setúbal**.

[Tabela 29](#) – Rácio de respostas da Lota de **Sines**.

[Tabela 30](#) – *Ranking* de respostas por grupo da Lota de **Sines**.

[Tabela 31](#) – *Ranking* de respostas por grupo da **Delegação Sul**.

[Tabelas 32a e b](#) – Rácio de respostas das unidades orgânicas da Delegação Sul.

[Tabela 33](#) – *Ranking* de respostas por grupo da Lota de **Sagres**.

[Tabela 34](#) – *Ranking* de respostas por grupo da Lota de **Lagos**.

[Tabela 35](#) – *Ranking* de respostas por grupo da Lota de **Portimão**.

[Tabela 36](#) – *Ranking* de respostas por grupo da Lota de **Quarteira**.

[Tabela 37](#) – *Ranking* de respostas por grupo da Direção de **Gestão Dominial**, Obras Portuárias, Marinas e Portos de Recreio do Algarve (Faro).

[Tabela 38](#) – *Ranking* de respostas por grupo da Lota de **Olhão**.

[Tabela 39](#) – *Ranking* de respostas por grupo do Posto de Venda de **Tavira**.

[Tabela 40](#) – *Ranking* de respostas por grupo da Lota **V.R.S.A.**.

[Tabela 41](#) – *Ranking* de respostas por grupo dos **Serviços Centrais**.

[Tabela 42](#) – Pontos fortes da empresa.

[Tabela 43](#) – Pontos fracos da empresa.

LISTA DE ABREVIATURAS

DEIC	Direção de Desenvolvimento Empresarial, Inovação e Comunicação
DAJRH	Direção de Assessoria Jurídica e Recursos Humanos
VC	Viana do Castelo
PV	Póvoa do Varzim
VCON	Vila do Conde
MT	Matosinhos
AV	Aveiro
FF	Figueira da Foz
NZ	Nazaré
PN	Peniche
CS	Cascais
SB	Sesimbra
ST	Setúbal
SN	Sines
SAG	Sagres
LG	Lagos
PT	Portimão
QT	Quarteira
FA	Faro
OL	Olhão
TV	Tavira
VRSA	Vila Real de Santo António
SC	Serviços Centrais

SUMÁRIO EXECUTIVO

ESTUDO: Avaliação do Clima Organizacional da Docapesca.

PERÍODO: 2016, comparativo a 2012.

INSTRUMENTO: Questionário aplicado a todos os trabalhadores da Docapesca (483), com uma escala de *Likert* de 1 a 5, e com 7 categorias de análise:

1. **Política de Recursos Humanos (RH)** - 6 proposições/itens;
2. **Ambiente de Trabalho (AT)** – 4 proposições/itens;
3. **Trabalho em Equipa (TE)** - 4 proposições/itens;
4. **Chefias/Gestão (C1)** - 10 proposições/itens;
5. **Competências (C2)** - 2 proposições/itens;
6. **Comprometimento (C3)** - 5 proposições/itens;
7. **Estrutura Organizacional (EO)** - 3 proposições/itens.

PRINCIPAIS RESULTADOS:

- 432 registos válidos (89%) variando entre o mínimo de 71% (Serviços Centrais) e o máximo de 97% (Delegações Centro Norte e Centro Sul).
- Média geral de 3.38 (na escala de 1 a 5), com um mínimo de 2.99 para o “Ambiente de Trabalho” e um máximo de 3.81 para o “Comprometimento” com a empresa. A Delegação com a média mais elevada foi a Delegação Norte e a mais baixa, a Delegação Sul.
- A perceção de *stress* é mais elevada em Portimão, Aveiro e Setúbal, e mais baixa em Faro, Sagres e Viana do Castelo.

ANÁLISE SWOT:

Pontos Fortes: “COMPROMETIMENTO” dos trabalhadores com a empresa.

Pontos Fracos: “Ambiente de Trabalho” e “Política de Recursos Humanos”.

Outros pontos a melhorar: Trabalho “interdireções”; Comunicação atempada das chefias aos trabalhadores; Tipo de formação profissional dada pela Docapesca aos trabalhadores.

1. ENQUADRAMENTO

Cientes de que o Clima Organizacional da empresa é indicador do grau de satisfação dos seus membros e que este se reflete no desempenho dos trabalhadores e, por sua vez, nos serviços prestados e desempenho global da Docapesca, foi avaliado o Clima Organizacional da empresa e comparados os seus resultados aos estudos efetuados anteriormente em 2012 e 2010.

O questionário aplicado assenta em modelos validados estatisticamente, tendo sido adaptado à realidade da Docapesca pela DEIC e em articulação com a DAJRH.

O questionário visa também obter resposta a algumas perguntas centrais que serão apresentadas no último capítulo (V) com as principais conclusões.

Q1 – A Estrutura Organizacional e a Política de Recursos Humanos facilitam o desempenho dos trabalhadores?

Q2 – Qual perceção que os trabalhadores têm sobre o Ambiente de Trabalho?

Q3 – Qual a perspetiva dos trabalhadores sobre o trabalho em equipa na sua Direção e com outras Direções?

Q4 – Qual a perceção que os trabalhadores têm relativamente à sua chefia direta e à hierarquia existente?

Q5 – As competências dos trabalhadores são adequadas às funções que desempenham?

Q6 – Qual o grau de comprometimento dos trabalhadores com a empresa?

2. METODOLOGIA

2.1 Seleção da Amostra

A amostra inquirida coincide com a população total de 483 trabalhadores da Docapesca em Fevereiro de 2016.

2.2 Construção e validação do Questionário

O questionário aplicado foi adaptado à realidade da Docapesca a partir de modelos científicos reconhecidos e validados estatisticamente (Litwin & Stringer, 1968; Schneider & Barlett 1968, 1970; Kolb *et al.*, 1986; Sbragia, 1983; Levering, 1984, 1997; Bispo, 2006; Gupta, 2008).

2.3 Expedição e receção do Questionário

Foram **enviados 483 questionários por correio**, para os Diretores das Delegações, das diferentes Direções da Sede, acompanhados de envelopes em branco e de uma lista com o nome dos respetivos trabalhadores. Foi da competência de cada Diretor nomear o(s) trabalhador(es) responsáveis pela distribuição e recolha dos questionários preenchidos (ex: chefes de área, encarregados).

Cada questionário, depois de preenchido pelo trabalhador foi colocado, pelo próprio, dentro de um envelope em branco, entregue fechado, ao responsável pela sua receção.

Aquando da entrega do questionário a cada trabalhador, bem como no ato da sua recolha, foi assinada a respetiva lista.

Foram rececionados na DEIC 432, dos quais 411 preenchidos e 21 em branco.

2.4 Tratamento e análise dos dados

O Tratamento dos dados foi efetuado pela DEIC, utilizando o *software* estatístico SPSS (versão 21.0).

As 34 proposições que constituem o questionário estão agrupadas em **7 temáticas que permitem uma análise agregada das respostas** relativamente a:

8. **Política de Recursos Humanos (RH)** - 6 proposições/itens;
9. **Ambiente de Trabalho (AT)** – 4 proposições/itens;
10. **Trabalho em Equipa (TE)** - 4 proposições/itens;
11. **Chefias/Gestão (C1)** - 10 proposições/itens;
12. **Competências (C2)** - 2 proposições/itens;
13. **Comprometimento (C3)** - 5 proposições/itens;
14. **Estrutura Organizacional (EO)** - 3 proposições/itens.

Por forma a tornar as questões 8 e 10 do questionário mais intuitivas optou-se por alterar as questões originais e fazer-se a respetiva conversão matemática na escala de avaliação. Assim, as questões apresentam-se como:

- “O meu ambiente de trabalho **não** é stressante”, e
- “Considero que o volume de trabalho que me é atribuído **não** é excessivo”.

Todos os fatores foram medidos através de uma **escala de Likert de 5 pontos, em que 1 significa “discordo plenamente” e 5 “concordo plenamente”**.

Os valores abaixo de 3 representam respostas desfavoráveis e acima de 3 favoráveis, sendo o 3 a posição neutra/**indiferente**. **O questionário encontra-se no Anexo I.**

A análise estatística dos dados está organizada da seguinte forma:

Capítulo 3 - Análise dos Dados Globais, referentes à totalidade da empresa;

Capítulo 4 - Análise por Delegação com decomposição das respetivas Lotas e Serviços Centrais;

Capítulo 5 – Principais conclusões.

3. ANÁLISE DOS RESULTADOS GLOBAIS

3.1 Rácio de respostas

De um modo geral, registou-se um decréscimo no rácio de respostas comparativamente a 2012 e 2010, com uma participação de 89% em 2016 (tabela 1). Dos 483 questionários enviados para as diversas Delegações e Direções, foram rececionados 432 (89%) como se pode observar na tabela 1.

O rácio de respostas oscilou entre os 71% e os 97%, (tabela 2). As Delegações do Centro Norte e Centro Sul foram as que obtiveram o rácio de respostas mais elevado (97%), enquanto os Serviços Centrais apresentaram o menor índice de participação (71%).

Tabela 1 – Rácio de respostas **Docapesca**.

Questionários	2016	2012	2010
Enviados	483	458	459
Recebidos	432	412	438
Rácio (%)	89	90	95

Tabela 2 – *Ranking* das respostas por **Delegação e Serviços Centrais**.

<i>Ranking por delegação (%)</i>				
Delegações		2016	2012	2010
1º	Delegação Centro Norte	97	86	97
	Delegação Centro Sul	97	91	95
2º	Delegação Centro	94	87	91
3º	Delegação Sul	90	93	98
4º	Delegação Norte	89	78	96
5º	Delegação de Matosinhos	86	96	97
6º	Serviços Centrais	71	86	94
Total		89	90	95

3.2 Médias por grupo (7 categorias)

Numa perspetiva global da empresa, verifica-se o seguinte (tabela 3 e gráfico 1):

- A média da Docapesca é de 3.38 pontos, igual a 2012 e abaixo de “concordo”(4 pontos);
- O grupo que apresentou **respostas mais positivas, foi o “Comprometimento”** (3.81), mas inferior a anos anteriores;
- O grupo com **respostas mais desfavoráveis foi o “Ambiente de Trabalho”** (2.99 pontos), claramente negativo e também inferior a anos anteriores;
- Registou-se também um decréscimo no grupo “Competências” face a anos anteriores;
- Comparando estes resultados com a edição anterior deste questionário (2012) verifica-se uma estabilidade na perceção geral do Clima Organizacional, com um aumento da amplitude de variação das respostas, (2.99 a 3.81) resultante do aumento do valor extremo inferior, relativo a uma maior insatisfação com o Ambiente de Trabalho. Em 2012 o grupo com maior pontuação atingiu 3.89 pontos e o grupo com menor pontuação 3.07 pontos.
- As restantes categorias registaram ligeiras subidas.

Tabela 3 – Ranking de respostas por grupo da Docapesca.

Grupos		2016	2012	2010
1.º	Comprometimento - C3	3,81	3,89	3,94
2.º	Chefias - C1	3,57	3,49	3,66
3.º	Competências - C2	3,33	3,52	3,53
4.º	Estrutura Organizacional - EO	3,27	3,21	3,14
5.º	Trabalho em Equipa - TE	3,25	3,20	3,42
6.º	Política de RH - RH	3,12	3,07	3,02
7.º	Ambiente de trabalho - AT	2,99	3,13	3,12
Média Total		3,38	3,38	3,44

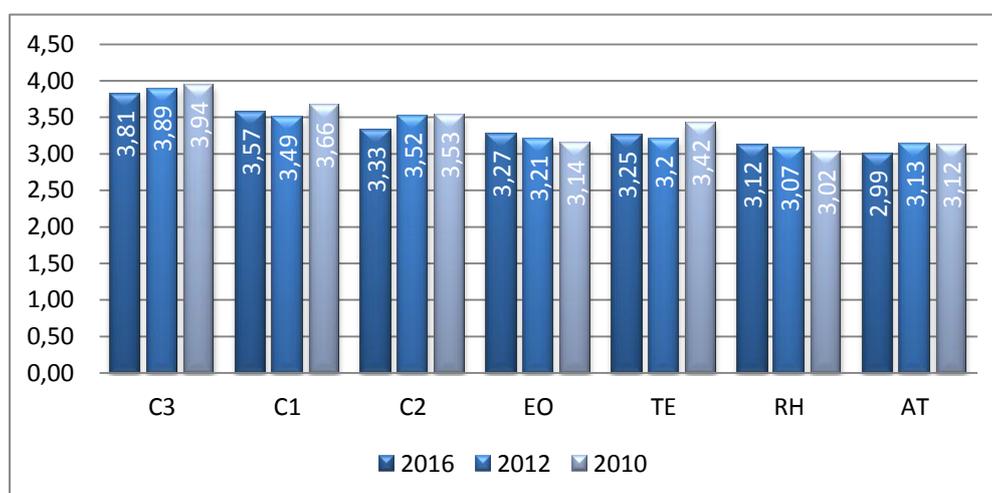


Gráfico 1 – Ranking dos grupos de resposta.

3.3 Médias por Delegação

Tal como em anos anteriores, em todas as Unidades orgânicas se verifica uma pontuação abaixo de 4, o que corresponde a um **Clima Organizacional aceitável**.

Verifica-se que a Unidade Orgânica a atingir **maior pontuação é novamente a Delegação Norte (3,73 pontos)**; a Delegação que obteve **menor pontuação** nesta edição, tal como nas anteriores, foi a **Delegação Sul (3,15 pontos)**, (gráfico 2). Os serviços centrais também revelam uma baixa classificação.

Tabela 4 – Ranking das Unidades Orgânicas.

Delegação		2016	2012	2010
1.º	Delegação Norte	3,73	3,74	3,82
2.º	Delegação de Matosinhos	3,55	3,35	3,06
3.º	Delegação Centro	3,47	3,25	3,42
4.º	Delegação Centro Sul	3,37	3,47	3,51
5.º	Delegação Centro Norte	3,36	3,39	3,58
6.º	Serviços Centrais	3,22	3,20	3,44
7.º	Delegação Sul	3,15	3,31	3,34
Média total		3,38	3,38	3,44

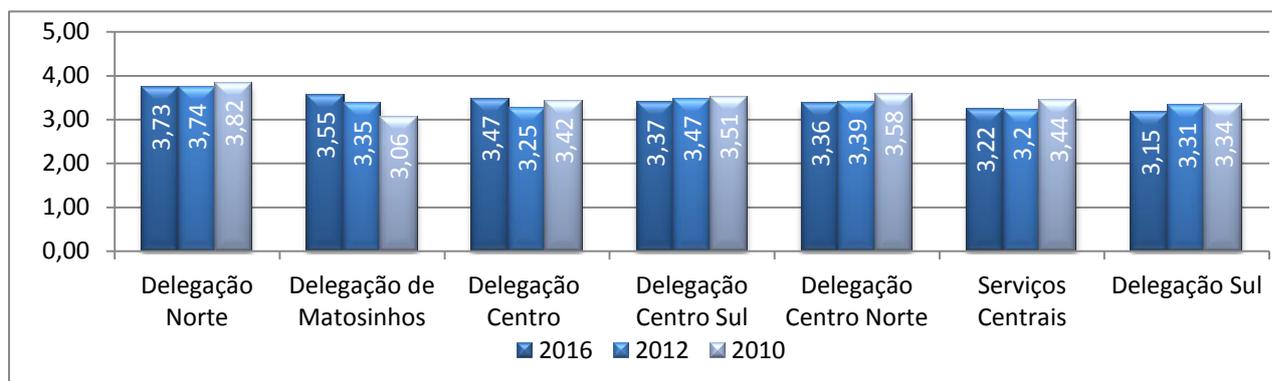


Gráfico 2 – Ranking das Unidades Orgânicas.

3.4 Nível de Stress Percebido

No que respeita ao *stress* percebido no local de trabalho, esta temática foi incorporada no grupo “Ambiente de Trabalho”, questão 8.

Efetuuou-se um *ranking* do *stress*, selecionando-se as 3 unidades orgânicas onde o *stress* é considerado maior e as 3 unidades orgânicas onde é menor (tabela 5).

Tabela 5 – Ranking do nível de *stress* percebido.

Maior nível de <i>stress</i>		Menor nível de <i>stress</i>		
1.º	Portimão	1,91	Faro	3,67
2.º	Aveiro	1,96	Sagres	3,25
3.º	Setúbal	2,06	Viana do Castelo	3,11

O *stress* é maior em Portimão, Aveiro e Setúbal e menor em Faro, Sagres e V. Castelo.

4. ANÁLISE POR DELEGAÇÃO E SERVIÇOS CENTRAIS

Neste ponto será feita a análise dos resultados obtidos para cada categoria de questões, mas agora de acordo com a Delegação/Direção a que respeitam.

4.1 Delegação Norte

Como se pode observar na [tabela 2](#), a Delegação Norte subiu no rácio de respostas, do 7.º e último lugar em 2012, para o 4.º lugar no ano corrente.

A média total da perceção do clima organizacional é de 3.77, o que representa um aumento face a 2012. As questões relativas ao “Comprometimento” são as que têm uma perceção **mais favorável** e as relativas à “Política de Recursos Humanos” as que têm uma perceção **menos favorável** (tabela 6).

Tabela 6 – Ranking de respostas por grupo da Delegação Norte.

Grupos		2016	2012	2010
1.º	Comprometimento - C3	4,06	4,07	4,25
2.º	Chefias - C1	4,02	3,91	4,11
3.º	Estrutura organizacional - EO	3,79	3,74	3,56
4.º	Trabalho em equipa - TE	3,73	3,62	3,73
5.º	Competências - C2	3,67	3,71	3,96
6.º	Ambiente de trabalho - AT	3,43	3,10	3,20
7.º	Política de RH - RH	3,42	3,61	3,45
Média Total		3,77	3,74	3,82

4.1.1 Lotas de Viana do Castelo, Póvoa do Varzim e Vila do Conde

A Lota de Viana do Castelo mostrou um aumento do rácio de respostas, atualmente de 82% (tabela 7). A média total das respostas obtidas por grupo é de 3.82, com pontuação mais elevada no que respeita às “Chefias” e menor quanto à “Política de Recursos Humanos”, (tabela 8).

Tabela 7 – Rácio de respostas Lota de Viana do Castelo.

Questionários	Viana do Castelo		
	2016	2012	2010
Enviados	11	10	10
Recebidos	9	8	9
Rácio (%)	82	80	90

Tabela 8 – Ranking de respostas das Lotas de Viana do Castelo.

Grupos		Viana do Castelo		
		2016	2012	2010
1.º	Chefias - C1	4,23	4,11	4,19
2.º	Comprometimento - C3	4,18	4,20	4,33
3.º	Estrutura Organizacional - EO	4,04	4,00	3,85
4.º	Trabalho em Equipa - TE	3,75	3,95	3,96
5.º	Competências - C2	3,67	3,89	4,09
6.º	Ambiente de trabalho - AT	3,58	3,28	3,45
7.º	Política de RH - RH	3,31	4,17	3,48
Média total		3,82	4,01	3,94

A Lota de Vila do Conde continua a ser avaliada em conjunto com a Lota da Póvoa do Varzim, por forma a ser comparável o histórico das edições anteriores. Assim, neste conjunto, observa-se um aumento do rácio de respostas, para 94% (tabela 8). A média total das respostas obtidas por grupo é de 3.64, com a perceção mais elevada do “Comprometimento” e menor quanto ao “Ambiente de Trabalho”, respetivamente (tabela 9).

Tabela 9 – Rácio de respostas das Lotas de Póvoa do Varzim e Vila do Conde.

Questionários	Póvoa do Varzim/ Vila do Conde		
	2016	2012	2010
Enviados	16	13	13
Recebidos	15	10	13
Rácio (%)	94	77	100

Tabela 10 – *Ranking* de respostas das Lotas de Póvoa do Varzim e Vila do Conde.

Grupos		Póvoa de Varzim/Vila do Conde		
		2016	2012	2010
1.º	Comprometimento - C3	3,95	3,94	4,18
2.º	Chefias - C1	3,80	3,72	4,02
3.º	Trabalho em Equipa - TE	3,71	3,29	3,49
4.º	Competências - C2	3,67	3,53	3,84
5.º	Estrutura Organizacional - EO	3,55	3,48	3,27
6.º	Política de RH - RH	3,52	3,05	3,41
7.º	Ambiente de trabalho - AT	3,29	2,93	3,94
Média total		3,64	3,46	3,69

4.2 Delegação Matosinhos

Como se pode observar na [tabela 2](#), a Delegação de Matosinhos teve um rácio de respostas de 86% o que reflete uma descida no *ranking* do 1.º para o 5.º lugar.

Quanto à média de respostas por grupo, subiu relativamente aos anos anteriores para 3.59 pontos. A média mais elevada refere-se ao “Comprometimento” e a menor à “Política de Recursos Humanos”, (tabela 11).

Tabela 11 – *Ranking* de respostas por grupo da Delegação de Matosinhos.

Grupos		2016	2012	2010
1.º	Comprometimento - C3	4,10	3,95	3,75
2.º	Chefias - C1	3,75	3,43	3,15
3.º	Estrutura Organizacional - EO	3,58	3,12	2,76
4.º	Trabalho em Equipa - TE	3,45	3,11	2,92
5.º	Competências - C2	3,39	3,54	3,12
6.º	Ambiente de trabalho - AT	3,29	3,15	2,86
7.º	Política de RH - RH	3,26	3,04	2,73
Média total		3,59	3,35	3,06

4.3 Delegação Centro Norte

A Delegação Centro Norte obteve um rácio de respostas de 97%, a par com a Delegação Centro Sul ocupando o **1.º lugar do ranking** nacional ([tabela 2](#)).

A média total das respostas ao questionário foi de 3,36. Nesta delegação o grupo mais cotado pelos funcionários foi o “Comprometimento”, e o menos cotado o “Ambiente de Trabalho”, (tabela 12).

Tabela 12 – Ranking de respostas por grupo da Delegação **Centro Norte**.

Grupos		2016	2012	2010
1.º	Comprometimento - C3	3,90	3,96	4,16
2.º	Competências - C2	3,68	3,62	3,67
3.º	Chefias - C1	3,43	3,44	3,72
4.º	Estrutura Organizacional - EO	3,32	3,28	3,25
5.º	Política de RH - RH	3,13	3,15	3,21
6.º	Trabalho em Equipa - TE	3,11	3,16	3,58
7.º	Ambiente de trabalho - AT	2,93	3,05	3,2
Média total		3,36	3,39	3,58

4.3.1 Lotas de Aveiro e Figueira da Foz

Na unidade orgânica de Aveiro **todos os funcionários responderam ao questionário**, o que se traduziu num rácio de 100% (tabela 13). A média geral de Aveiro foi de 3,27 pontos (tabela 13). O grupo mais cotado foi o “Comprometimento” e o menos cotado o “Ambiente de Trabalho”.

Tabela 13 – Rácio de respostas da Lota de **Aveiro**.

Questionários	Aveiro		
	2016	2012	2010
Enviados	26	32	30
Recebidos	26	29	30
Rácio (%)	100	91	100

Tabela 14 – Ranking de respostas por grupo da Lota de **Aveiro**.

Grupos		Aveiro		
		2016	2012	2010
1.º	Comprometimento - C3	3,90	4,00	4,15
2.º	Competências - C2	3,54	3,48	3,60
3.º	Chefias - C1	3,51	3,51	3,55
4.º	Estrutura Organizacional - EO	3,19	3,20	2,92
5.º	Política de RH - RH	3,14	3,20	3,18
6.º	Trabalho em Equipa - TE	2,98	3,06	3,53
7.º	Ambiente de trabalho - AT	2,67	3,03	3,23
Média total		3,27	3,39	3,48

Na unidade orgânica da Figueira da Foz verificou-se um rácio de 94% de respostas (tabela 15). A média geral foi de 3,44 pontos. O grupo “Comprometimento” foi o que obteve uma melhor perceção e “Política de Recursos Humanos” o que obteve pior

resultado. Estes valores, assim como o dos restantes grupos avaliados, traduziu-se numa média final de 3.44 pontos (tabela 16).

Tabela 15 – Rácio de respostas da Lota da Figueira da Foz.

Questionários	Figueira da Foz		
	2016	2012	2010
Enviados	34	32	32
Recebidos	32	26	30
Rácio (%)	94	81	94

Tabela 16 – Ranking de respostas por grupo da Lota da Figueira da Foz.

Grupos		Figueira da Foz		
		2016	2012	2010
1.º	Comprometimento - C3	3,89	3,92	4,16
2.º	Competências - C2	3,83	3,76	3,74
3.º	Estrutura Organizacional - EO	3,45	3,35	3,58
4.º	Chefias - C1	3,36	3,36	3,89
5.º	Trabalho em Equipa - TE	3,24	3,26	3,63
6.º	Ambiente de trabalho - AT	3,19	3,07	3,17
7.º	Política de RH - RH	3,13	3,10	3,25
Média total		3,44	3,39	3,67

4.4 Delegação Centro

A Delegação Centro encontra-se no **2.º lugar do ranking da empresa**, com um rácio de 94% (tabela 2). Além da subida no rácio de respostas, também a média subiu para 3.55 pontos. O grupo mais cotado voltou a ser o “Comprometimento” e o menos cotado o “Ambiente de Trabalho”, (tabela 17).

Tabela 17 – Ranking de respostas por grupo da Delegação Centro.

rupos		2016	2012	2010
1.º	Comprometimento - C3	4,16	3,86	4,05
2.º	Chefias - C1	3,78	3,38	3,03
3.º	Estrutura Organizacional - EO	3,43	3,06	3,16
4.º	Trabalho em Equipa - TE	3,35	3,09	3,44
5.º	Política de RH - RH	3,28	2,88	3,01
6.º	Competências - C2	3,23	3,31	3,45
7.º	Ambiente de trabalho - AT	3,06	3,08	2,87
Média total		3,55	3,25	3,42

4.4.1 Lotas da Nazaré e Peniche, e Posto de Venda de Cascais

A Lota da Nazaré obteve um rácio de respostas de 96% (tabela 18). A média total dos questionários foi de 3.55 pontos. O grupo que obteve maior concordância pelos funcionários foi o “Comprometimento” e o que obteve menor concordância foi o “Ambiente de Trabalho” (tabela 19).

Tabela 18 – Rácio de respostas da Lota da Nazaré.

Questionários	Nazaré		
	2016	2012	2010
Enviados	23	14	13
Recebidos	22	13	13
Rácio (%)	96	93	100

Tabela 19 – Ranking de respostas por grupo da Lota da Nazaré.

Grupos		Nazaré		
		2016	2012	2010
1.º	Comprometimento - C3	4,00	3,91	4,09
2.º	Competências - C2	3,64	3,47	3,68
3.º	Chefias - C1	3,62	3,49	3,87
4.º	Política de RH - RH	3,47	2,94	3,17
5.º	Trabalho em Equipa - TE	3,43	3,06	3,71
6.º	Estrutura Organizacional - EO	3,30	3,31	3,31
7.º	Ambiente de trabalho - AT	3,17	3,18	2,82
Média total		3,55	3,34	3,59

Na Lota de Peniche verifica-se um rácio menor de respostas, de 92% (tabela 20). A média total foi de 3.27 pontos, revelando uma melhoria face às edições anteriores (tabela 21). O grupo que reúne maior concordância é o “Comprometimento” e o que reúne menor concordância é o “Ambiente de Trabalho”, **que neste caso é claramente negativo (2.79 pontos)**.

Tabela 20 – Rácio de respostas da Lota de Peniche.

Questionários	Peniche		
	2016	2012	2010
Enviados	51	31	33
Recebidos	47	26	29
Rácio (%)	92	84	88

Tabela 21 – Ranking de respostas por grupo da Lota de Peniche.

Grupos		Peniche		
		2016	2012	2010
1.º	Comprometimento - C3	4,00	3,63	3,68
2.º	Chefias - C1	3,48	3,09	3,26
3.º	Competências - C2	3,26	3,12	3,15
4.º	Estrutura Organizacional - EO	3,09	2,88	2,83
5.º	Política de RH - RH	3,00	2,88	2,80
6.º	Trabalho em Equipa - TE	2,88	3,04	2,85
7.º	Ambiente de trabalho - AT	2,79	2,95	2,74
Média total		3,27	3,09	3,08

No Posto de Venda de Cascais, todos os funcionários responderam ao questionário, resultando num rácio de 100% (tabela 22). Este Posto de Venda obteve uma média de 3.82 pontos (tabela 23); o grupo “Comprometimento” obteve o melhor resultado e o grupo “Competências” obteve o mínimo de **2.79 pontos, novamente um valor negativo**.

Tabela 22 – Rácio de respostas do Posto de Venda de Cascais.

Questionários	Cascais		
	2016	2012	2010
Enviados	7	9	8
Recebidos	7	8	7
Rácio (%)	100	89	88

Tabela 23 – Ranking de respostas por grupo do Posto de Venda de Cascais.

Grupos		Cascais		
		2016	2012	2010
1.º	Comprometimento - C3	4,49	4,05	4,37
2.º	Chefias - C1	4,23	3,57	3,75
3.º	Estrutura Organizacional - EO	3,90	3,00	3,33
4.º	Trabalho em Equipa - TE	3,75	3,18	3,77
5.º	Política de RH - RH	3,36	2,83	3,05
6.º	Ambiente de trabalho - AT	3,23	3,13	3,05
7.º	Competências - C2	2,79	3,34	3,51
Média total		3,82	3,33	3,56

4.4 Delegação Centro Sul

A Delegação Centro Sul, a par com a Delegação Centro Norte, ocupa o 1.º lugar do *ranking* nacional ([tabela 2](#)), subindo um lugar em relação à edição anterior. Obteve um rácio de respostas de 97%. A média desta delegação foi de 3.40 pontos, com valores máximos para o “Comprometimento” e mínimos para o “Ambiente de Trabalho”, (tabela 24).

Tabela 24 – *Ranking* de respostas por grupo da Delegação **Centro Sul**.

Grupos		2016	2012	2010
1.º	Comprometimento - C3	3,82	3,88	3,79
2.º	Chefias - C1	3,54	3,65	3,85
3.º	Competências - C2	3,45	3,61	3,62
4.º	Trabalho em Equipa - TE	3,38	3,27	3,50
5.º	Estrutura Organizacional - EO	3,30	3,33	3,26
6.º	Política de RH - RH	3,16	3,10	3,00
7.º	Ambiente de trabalho - AT	2,97	3,31	3,19
Média total		3,40	3,47	3,51

4.4.1 Lotas de Sesimbra, Setúbal e Sines

A totalidade dos funcionários da Lota de Sesimbra respondeu ao inquérito, traduzindo-se num rácio de 100% (tabela 25). A média obtida foi de 3.14 pontos, sendo o grupo mais cotado respeitante ao “Comprometimento” e o menos cotado o “Ambiente de Trabalho” (tabela 26).

Tabela 25 – Rácio de respostas da Lota de **Sesimbra**.

Questionários	Sesimbra		
	2016	2012	2010
Enviados	31	34	36
Recebidos	31	32	33
Rácio (%)	100	94	92

Tabela 26 – *Ranking* de respostas por grupo da Lota de **Sesimbra**.

Grupos		Sesimbra		
		2016	2012	2010
1.º	Comprometimento - C3	3,63	3,77	3,61
2.º	Competências - C2	3,47	3,35	3,44
3.º	Chefias - C1	3,16	3,25	3,63
4.º	Trabalho em Equipa - TE	3,09	2,87	3,24
5.º	Estrutura Organizacional - EO	2,98	3,18	3,13
6.º	Política de RH - RH	2,97	3,16	3,00
7.º	Ambiente de trabalho - AT	2,75	3,00	3,15
Média total		3,14	3,23	3,33

Na Lota de Setúbal, 95% dos funcionários respondeu ao questionário (tabela 27). A média geral foi de 3.40 pontos. Novamente, o grupo mais cotado foi o “Comprometimento” e o menos cotado, o “Ambiente de Trabalho” (tabela 28).

Tabela 28 – Ranking de respostas por grupo da Lota de Setúbal.

Tabela 27 – Rácio de respostas da Lota de Setúbal.

	Setúbal		
Questionários	2016	2012	2010
Enviados	19	20	20
Recebidos	18	17	18
Rácio (%)	95	85	90

Grupos		Setúbal		
		2016	2012	2010
1.º	Comprometimento - C3	4,09	4,08	3,92
2.º	Chefias - C1	3,47	3,76	3,67
3.º	Estrutura Organizacional - EO	3,41	3,38	3,30
4.º	Competências - C2	3,38	3,74	3,75
5.º	Trabalho em Equipa - TE	3,31	3,27	3,37
6.º	Política de RH - RH	3,11	3,03	3,08
7.º	Ambiente de trabalho - AT	2,89	3,05	3,07
Média total		3,40	3,51	3,48

A Lota de Sines foi a que obteve uma menor participação nos questionários nesta Delegação, com um rácio de 93% (tabela 29). A média foi de 3.67 pontos, sendo o grupo das “Chefias” o que é percebido de forma mais favorável, e o grupo do “Ambiente de Trabalho”, o que foi percebido de forma menos favorável (tabela 30).

Tabela 30 – Ranking de respostas por grupo da Lota de Sines.

Tabela 29 – Rácio de respostas da Lota de Sines.

	Sines		
Questionários	2016	2012	2010
Enviados	15	14	15
Recebidos	14	13	15
Rácio (%)	93	93	100

Grupos		Sines		
		2016	2012	2010
1.º	Chefias - C1	3,99	3,94	4,25
2.º	Trabalho em Equipa - TE	3,75	3,68	3,88
3.º	Comprometimento - C3	3,74	3,80	3,84
4.º	Estrutura Organizacional - EO	3,52	3,42	3,33
5.º	Competências - C2	3,50	3,75	3,67
6.º	Política de RH - RH	3,40	3,12	2,91
7.º	Ambiente de trabalho - AT	3,27	3,90	3,36
Média total		3,67	3,66	3,51

4.5 Delegação Sul

A Delegação Sul obteve um rácio de 90% nas respostas aos questionários, revelando uma ligeira descida face aos anos anteriores ([tabela 2](#)). A média geral desta delegação foi de 3,20 pontos (tabela 31). O grupo mais cotado foi o “Comprometimento”, e o menos cotado, o “Ambiente de Trabalho”.

Tabela 31 – *Ranking* de respostas por grupo da Delegação Sul.

Grupos		2016	2012	2010
1.º	Comprometimento - C3	3,58	3,86	2,83
2.º	Chefias - C1	3,38	3,36	3,52
3.º	Competências - C2	3,14	3,48	3,43
4.º	Estrutura Organizacional - EO	3,07	3,12	3,02
5.º	Trabalho em Equipa - TE	3,06	3,14	3,33
6.º	Política de RH - RH	2,98	3,04	2,93
7.º	Ambiente de trabalho - AT	2,88	3,13	3,18
Média total		3,20	3,31	3,34

4.5.1 Lotas de Sagres, Lagos, Portimão, Quarteira, Olhão e V.R.S.A.; Posto de Venda de Tavira; e Direção de Gestão Dominial, Obras Portuárias, Marinas e Portos de Recreio do Algarve (Faro)

Os rácios de respostas ao questionário são os seguintes:

Tabela 32a – Rácio de respostas das unidades orgânicas da Delegação Sul.

	Sagres			Lagos			Portimão		
	2016	2012	2010	2016	2012	2010	2016	2012	2010
Questionários	2016	2012	2010	2016	2012	2010	2016	2012	2010
Enviados	11	10	9	11	10	11	29	34	35
Recebidos	11	9	9	11	10	11	25	30	34
Rácio (%)	100	90	100	100	100	100	86	88	97

Tabela 32b – Rácio de respostas das unidades orgânicas da Delegação Sul.

	Quarteira			Faro	Olhão			Tavira			V.R.S.A.		
	2016	2012	2010	2016	2016	2012	2010	2016	2012	2010	2016	2012	2010
Questionários	2016	2012	2010	2016	2016	2012	2010	2016	2012	2010	2016	2012	2010
Enviados	16	14	14	4	32	32	33	12	12	12	17	10	11
Recebidos	13	12	12	3	32	31	33	10	12	12	14	10	11
Rácio (%)	81	86	86	75	100	97	100	83	100	100	82	100	100

A Lota de Sagres obteve um rácio de 100% nas respostas aos inquéritos (tabela 32a). A média geral dos questionários foi de 3.43 pontos, com um máximo de cotação para o grupo “Comprometimento” e um mínimo para o grupo “Competências” (tabela 33).

A Lota de Lagos obteve um rácio de 100% nas respostas aos inquéritos (tabela 32a). A média dos questionários foi de 3.23 pontos, com um máximo de cotação para o grupo “Comprometimento” e um mínimo para o grupo “Ambiente de Trabalho” (tabela 34).

Tabela 33 – Ranking de respostas por grupo da Lota de **Sagres**.

Grupos		Sagres		
		2016	2012	2010
1.º	Comprometimento - C3	3,83	4,00	3,42
2.º	Chefias - C1	3,55	3,43	3,57
3.º	Política de RH - RH	3,29	3,15	2,92
4.º	Estrutura Organizacional - EO	3,29	3,33	3,04
5.º	Ambiente de trabalho - AT	3,25	3,41	3,43
6.º	Trabalho em Equipa - TE	3,22	3,33	3,47
7.º	Competências - C2	3,19	3,78	3,56
Média total		3,43	3,47	3,36

Tabela 34 – Ranking de respostas por grupo da Lota de **Lagos**.

Grupos		Lagos		
		2016	2012	2010
1.º	Comprometimento - C3	3,56	4,02	3,98
2.º	Chefias - C1	3,38	3,59	3,71
3.º	Política de RH - RH	3,20	3,36	3,09
4.º	Competências - C2	3,18	3,62	3,75
5.º	Trabalho em Equipa - TE	3,03	3,18	3,41
6.º	Estrutura Organizacional - EO	3,00	3,26	3,30
7.º	Ambiente de trabalho - AT	2,91	3,15	3,42
Média total		3,23	3,49	3,54

A Lota de Portimão obteve um rácio de 86% nas respostas aos inquéritos, uma ligeira descida face à edição anterior (tabela 32a). A média dos questionários foi de 3.33 pontos, com um máximo de cotação para o grupo “Comprometimento” e um mínimo para o grupo “Ambiente de Trabalho” (tabela 35).

A Lota de Quarteira obteve um rácio de 81%, o mais baixo desta lota até à data (tabela 32b). A média dos questionários foi de 3.20 pontos, com um máximo de cotação para o grupo “Comprometimento” e um mínimo para o grupo “Ambiente de Trabalho” (tabela 36).

Tabela 35 – Ranking de respostas por grupo da Lota de **Portimão**.

Grupos		Portimão		
		2016	2012	2010
1.º	Comprometimento - C3	3,71	4,01	3,70
2.º	Chefias - C1	3,68	3,65	3,45
3.º	Competências - C2	3,43	3,62	3,40
4.º	Trabalho em Equipa - TE	3,20	3,13	3,25
5.º	Estrutura Organizacional - EO	3,19	3,19	2,89
6.º	Política de RH - RH	2,95	3,07	2,95
7.º	Ambiente de trabalho - AT	2,73	3,07	2,73
Média total		3,33	3,43	3,26

Tabela 36 – Ranking de respostas por grupo da Lota de **Quarteira**.

Grupos		Quarteira		
		2016	2012	2010
1.º	Comprometimento - C3	3,60	3,73	3,40
2.º	Chefias - C1	3,33	3,62	3,49
3.º	Competências - C2	3,15	3,67	3,10
	Trabalho em Equipa - TE	3,15	3,48	3,38
4.º	Estrutura Organizacional - EO	3,05	3,52	3,00
5.º	Política de RH - RH	3,04	3,41	3,10
6.º	Ambiente de trabalho - AT	2,81	3,36	3,07
Média total		3,20	3,55	3,27

Na Direção de Gestão Dominial, Obras Portuárias, Marinas e Portos de Recreio do Algarve (Faro) o questionário foi aplicado pela primeira vez, tendo obtido um rácio de respostas de 75% (tabela 32b), o segundo mais baixo a nível nacional, logo a seguir aos Serviços Centrais. A média dos questionários foi de 2.98 pontos, portanto negativa, com um máximo para a “Política de Recursos Humanos” e um mínimo para o “Ambiente de Trabalho” (tabela 37).

A Lota de Olhão obteve um rácio de 100% (tabela 32b). A média dos questionários foi de 3.12 pontos, com um máximo para o “Comprometimento” e um mínimo para o “Ambiente de Trabalho” (tabela 38).

Tabela 37 – Ranking de respostas por grupo da Direção de **Gestão Dominial**, Obras Portuárias, Marinas e Portos de Recreio do Algarve (Faro).

Grupos		Faro
		2016
1.º	Política de RH - RH	3,11
2.º	Ambiente de trabalho - AT	3,08
	Trabalho em Equipa - TE	3,08
3.º	Estrutura Organizacional - EO	3,00
4.º	Comprometimento - C3	2,93
5.º	Competências - C2	2,83
6.º	Chefias - C1	2,80
Média total		2,98

Tabela 38 – Ranking de respostas por grupo da Lota de **Olhão**.

Grupos		Olhão		
		2016	2012	2010
1.º	Comprometimento - C3	3,61	3,49	3,70
2.º	Chefias - C1	3,38	2,58	2,98
3.º	Competências - C2	3,11	3,18	3,25
4.º	Estrutura Organizacional - EO	3,05	2,39	2,80
5.º	Trabalho em Equipa - TE	2,91	2,34	2,96
6.º	Política de RH - RH	2,79	2,67	2,73
7.º	Ambiente de trabalho - AT	2,57	2,89	2,90
Média total		3,12	2,77	3,26

O Posto de Venda de Tavira obteve um rácio de 83% (tabela 32b). A média dos questionários foi de 3.42 pontos, com um máximo para o “Comprometimento” e um mínimo para a “Política de Recursos Humanos” (tabela 39).

A Lota de Vila Real de Santo António obteve um rácio de 82% (tabela 32b). A média dos questionários foi de 2.91 pontos, portanto negativa, com um máximo para o “Comprometimento” e um mínimo para a “Política de Recursos Humanos” (tabela 40).

Tabela 39 – Ranking de respostas por grupo do Posto de Venda de **Tavira**

Grupos		Tavira		
		2016	2012	2010
1.º	Comprometimento - C3	4,08	3,95	4,18
2.º	Chefias - C1	3,90	3,67	3,59
3.º	Competências - C2	3,35	3,61	3,48
4.º	Trabalho em Equipa - TE	3,18	3,10	2,93
5.º	Estrutura Organizacional - EO	3,13	3,23	2,69
6.º	Ambiente de trabalho - AT	2,85	3,16	3,38
7.º	Política de RH - RH	2,81	2,84	2,59
Média total		3,42	3,39	3,28

Tabela 40 – Ranking de respostas por grupo da Lota **V.R.S.A.**

Grupos		V.R.S.A		
		2016	2012	2010
1.º	Comprometimento - C3	3,31	3,84	3,69
2.º	Chefias - C1	3,05	2,87	3,69
3.º	Competências - C2	2,86	2,86	3,24
4.º	Estrutura Organizacional - EO	2,83	2,93	3,00
5.º	Ambiente de trabalho - AT	2,80	3,00	3,06
6.º	Trabalho em Equipa - TE	2,68	3,40	3,49
7.º	Política de RH - RH	2,62	2,80	2,89
Média total		2,91	3,08	3,34

4.7 Serviços Centrais

Os Serviços Centrais revelaram o menor rácio de respostas ao questionário com apenas 71%, sendo o mais baixo desde que se aplicam estes questionários, ficando no último lugar do *ranking* da empresa (tabela 2). A média dos questionários foi de 3.30 pontos, com a cotação mais favorável, para as “Chefias”, com 3.71 pontos e a menos favorável para o “Ambiente de Trabalho” com apenas 2.75 pontos, o que representa um valor negativo (tabela 41).

Tabela 41 – *Ranking* de respostas por grupo dos Serviços Centrais.

Grupos		2016	2012	2010
1.º	Chefias - C1	3,71	3,53	3,74
2.º	Comprometimento - C3	3,67	3,72	3,89
3.º	Competências - C2	3,39	3,52	3,57
4.º	Trabalho em Equipa - TE	3,33	3,16	3,46
5.º	Estrutura Organizacional - EO	2,84	2,83	3,04
	Política de RH - RH	2,84	2,51	2,88
6.º	Ambiente de trabalho - AT	2,75	2,86	3,19
Média total		3,30	3,20	3,44

A seguir apresentam-se as principais conclusões do estudo.

5. PRINCIPAIS CONCLUSÕES

Nesta secção serão abordados os pontos que foram considerados pelos trabalhadores mais fortes e mais fracos da empresa. No anexo II a VIII constam as médias de cada Delegação detalhadas por resposta, assinalando-se as melhores pontuações a **verde** e as piores a **vermelho**.

5.1 Pontos Fortes

As respostas que atingiram **médias mais favoráveis** estão representadas na tabela 42, destacando-se o nível de **comprometimento** dos trabalhadores para com a Docapesca, com respostas superiores a 4 pontos, relativas à sua preocupação com o futuro da empresa e a sua dedicação à mesma.

Tabela 42 – Pontos fortes da empresa.

COMPROMETIMENTO		
30	EU PREOCUPO-ME COM O FUTURO DA EMPRESA.	4,19
29	QUANDO NECESSÁRIO, ESTOU DISPOSTO A TRABALHAR MAIS HORAS PARA CUMPRIR DETERMINADA TAREFA.	4,13
28	Sinto orgulho nas funções que desempenho.	3,86
27	Sinto orgulho em trabalhar nesta empresa.	3,84
CHEFIAS		
19	Sou tratado com respeito pela chefia.	3,85
24	O meu chefe dá-me autonomia na execução das minhas funções.	3,71

5.2 Pontos Fracos

De modo geral, verifica-se um maior **descontentamento com as políticas de recursos humanos** em vigor na empresa, **com o elevado nível de stress** e **com o volume de trabalho** com que se deparam os trabalhadores (tabela 43).

Tabela 43 – Pontos fracos da empresa.

POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS		
5	CONSIDERO QUE OS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO SÃO DIVULGADOS ATEMPADAMENTE.	2,92
2	CONSIDERANDO A MINHA POSIÇÃO E RESPONSABILIDADES, TENHO UM ORDENADO JUSTO.	2,35
AMBIENTE DE TRABALHO		
10	CONSIDERO QUE O VOLUME DE TRABALHO QUE ME É ATRIBUÍDO NÃO É EXCESSIVO.	2,89
8	O MEU AMBIENTE DE TRABALHO NÃO É STRESSANTE.	2,62
TRABALHO EM EQUIPA/ RELACIONAMENTO		
13	Considera que as Direções trabalham bem em equipa entre si.	3,02
COMPROMETIMENTO		
31	Gostaria que os meus filhos trabalhassem nesta empresa.	3,05

5.3 Resposta a questões centrais

Q1 – A Estrutura Organizacional e a Política de Recursos Humanos facilitam o desempenho dos trabalhadores?

Em linha com os questionários de anos anteriores e com o de 2016, verifica-se que **estes são pontos a melhorar**, pois são considerados fatores que não facilitam o desempenho dos trabalhadores.

Q2 – Qual percepção que os trabalhadores têm sobre o Ambiente de Trabalho?

O ambiente de trabalho é **claramente um aspeto a melhorar**. Este grupo obteve uma cotação de apenas **2.99 pontos**, portanto negativa. Neste campo, as questões que mais afetam os trabalhadores são o **excesso de trabalho e o stress**.

Q3 – Qual a perspetiva dos trabalhadores sobre o trabalho em equipa na sua Direção e com outras Direções?

Os trabalhadores consideram que existe um bom trabalho de equipa dentro das suas direções. No que respeita ao trabalho entre equipas de diferentes direções, consideram que existe maior dificuldade, sendo o **trabalho “interdireções” um aspeto a melhorar**.

Q4 – Qual a percepção que os trabalhadores têm relativamente à sua chefia direta e à hierarquia existente?

De um modo geral, a **chefia direta é percebida favoravelmente**. Um **aspeto a melhorar seria a chefia aumentar a comunicação** sobre acontecimentos da empresa aos trabalhadores **de forma atempada**.

Q5 – As competências dos trabalhadores são adequadas às funções que desempenham?

No cômputo geral, os trabalhadores consideram possuir as competências adequadas ao desempenho das suas funções. No entanto, considera-se que o tipo de **formação profissional dada pela empresa é um ponto a melhorar**.

Q6 – Qual o grau de comprometimento dos trabalhadores com a empresa?

As respostas revelaram que o nível de comprometimento é o fator com maior concordância, em especial no que respeita à **preocupação dos trabalhadores com o futuro da empresa, a sua dedicação e orgulho** que sentem pelas funções que desempenham.

ANEXOS

A Docapesca, com o intuito de avaliar o Clima Organizacional, gostaria de saber a sua opinião sobre diversas questões. Para tal solicitamos-lhe o favor de preencher o seguinte questionário.

As respostas são confidenciais e tratadas sempre de forma agregada, não sendo possível identificar o respondente.

Indique as suas respostas com uma cruz (X) utilizando a seguinte escala:

1= **Discordo plenamente** ; 2= **Discordo** ; 3= **Nem concordo nem discordo** ; 4= **Concordo** ; 5= **Concordo Plenamente**

POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS	1	2	3	4	5
Recebi informação suficiente em relação ao meu ordenado e subsídios.					
Considerando a minha posição e responsabilidades, tenho um ordenado justo.					
De forma geral estou satisfeito com os benefícios recebidos (ex. seguro de saúde; comp. subsídio de doença).					
Sinto que o meu posto de trabalho na empresa é seguro.					
Considero que os processos de recrutamento são divulgados atempadamente.					
Considero que as práticas existentes na empresa favoreceram a minha integração.					
AMBIENTE DE TRABALHO	1	2	3	4	5
O ambiente de trabalho favorece a execução das minhas funções na empresa.					
O meu ambiente de trabalho não é stressante.					
Disponho de todos os recursos necessários para realizar as minhas funções (equipamentos).					
Considero que o volume de trabalho que me é atribuído não é excessivo.					
TRABALHO EM EQUIPA/ RELACIONAMENTO	1	2	3	4	5
O meu trabalho em equipa é reconhecido na minha Direção.					
O relacionamento com os meus colegas favorece a troca de ideias e a execução das minhas funções.					
Considera que as Direções trabalham bem em equipa entre si.					
Considero que existe espírito de equipa na minha Direção.					
CHEFIAS	1	2	3	4	5
Consigo trocar ideias com a minha chefia direta acerca do meu trabalho.					
A chefia tem conhecimento profundo sobre o meu trabalho.					
A minha chefia direta tem conhecimento profundo sobre o trabalho desenvolvido na Direção.					
A minha chefia direta informa atempadamente os colaboradores sobre os acontecimentos da empresa.					
Sou tratado com respeito pela chefia.					
A chefia tem em conta as minhas sugestões quando toma decisões.					
O meu chefe imediato motiva a equipa para atingir objetivos.					
O meu chefe é a pessoa mais indicada para a posição que ocupa.					
A minha chefia direta reconhece o valor do meu trabalho.					
O meu chefe dá-me autonomia na execução das minhas funções.					
COMPETÊNCIAS	1	2	3	4	5
A minha formação atual é adequada ao desempenho das minhas funções.					
As horas de formação profissional recebidas têm sido úteis para o meu trabalho.					
COMPROMETIMENTO	1	2	3	4	5
Sinto orgulho em trabalhar nesta empresa.					
Sinto orgulho nas funções que desempenho.					
Quando necessário, estou disposto a trabalhar mais horas para cumprir determinada tarefa.					
Eu preocupo-me com o futuro da empresa.					
Gostaria que os meus filhos trabalhassem nesta empresa.					
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	1	2	3	4	5
A estrutura hierárquica da empresa favorece a execução das minhas funções.					
Os procedimentos adotados na empresa favorecem a execução das minhas funções.					
Estou satisfeito com a estrutura hierárquica (chefes e subordinados) a que estou vinculado.					

Nota: As questões 8 e 10 foram alteradas por forma a serem tratadas estatisticamente.

Anexo II – Delegação Norte, pontos fortes e pontos fracos por resposta.

		VC	PV/VCON
POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS			
1	Recebi informação suficiente em relação ao meu ordenado e subsídios.	3,56	4,14
2	Considerando a minha posição e responsabilidades, tenho um ordenado justo.	3,00	2,80
3	De forma geral estou satisfeito com os benefícios recebidos (ex. seguro de saúde; comp. subsídio de doença).	3,11	3,67
4	Sinto que o meu posto de trabalho na empresa é seguro.	3,67	3,71
5	Considero que os processos de recrutamento são divulgados atempadamente.	3,11	3,36
6	Considero que as práticas existentes na empresa favoreceram a minha integração.	3,44	3,46
AMBIENTE DE TRABALHO			
7	O ambiente de trabalho favorece a execução das minhas funções na empresa.	4,11	3,87
8	O meu ambiente de trabalho não é stressante.	3,11	2,73
9	Disponho de todos os recursos necessários para realizar as minhas funções (equipamentos).	3,89	3,40
10	Considero que o volume de trabalho que me é atribuído não é excessivo.	3,22	3,14
TRABALHO EM EQUIPA/ RELACIONAMENTO			
11	O meu trabalho em equipa é reconhecido na minha Direção.	3,78	3,67
12	O relacionamento com os meus colegas favorece a troca de ideias e a execução das minhas funções.	4,11	4,00
13	Considera que as Direções trabalham bem em equipa entre si.	3,22	3,60
14	Considero que existe espírito de equipa na minha Direção.	3,88	3,57
CHEFIAS			
15	Consigo trocar ideias com a minha chefia direta acerca do meu trabalho.	4,33	4,20
16	A chefia tem conhecimento profundo sobre o meu trabalho.	4,33	3,80
17	A minha chefia direta tem conhecimento profundo sobre o trabalho desenvolvido na Direção.	3,89	3,87
18	A minha chefia direta informa atempadamente os colaboradores sobre os acontecimentos da empresa.	4,22	3,79
19	Sou tratado com respeito pela chefia.	4,89	3,87
20	A chefia tem em conta as minhas sugestões quando toma decisões.	4,00	3,60
21	O meu chefe imediato motiva a equipa para atingir objetivos.	3,89	3,60
22	O meu chefe é a pessoa mais indicada para a posição que ocupa.	3,89	3,67
23	A minha chefia direta reconhece o valor do meu trabalho.	4,44	3,87
24	O meu chefe dá-me autonomia na execução das minhas funções.	4,44	3,71
COMPETÊNCIAS			
25	A minha formação atual é adequada ao desempenho das minhas funções.	3,78	4,00
26	As horas de formação profissional recebidas têm sido úteis para o meu trabalho.	3,56	3,33
COMPROMETIMENTO			
27	Sinto orgulho em trabalhar nesta empresa.	4,22	4,00
28	Sinto orgulho nas funções que desempenho.	4,22	3,73
29	Quando necessário, estou disposto a trabalhar mais horas para cumprir determinada tarefa.	4,22	4,47
30	Eu preocupo-me com o futuro da empresa.	4,78	4,20
31	Gostaria que os meus filhos trabalhassem nesta empresa.	3,44	3,36
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL			
32	A estrutura hierárquica da empresa favorece a execução das minhas funções.	3,89	3,53
33	Os procedimentos adotados na empresa favorecem a execução das minhas funções.	3,78	3,53
34	Estou satisfeito com a estrutura hierárquica (chefes e subordinados) a que estou vinculado.	4,44	3,57

Anexo III – Delegação de Matosinhos, pontos fortes e pontos fracos por resposta.

POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS		MT
1	Recebi informação suficiente em relação ao meu ordenado e subsídios.	3,57
2	Considerando a minha posição e responsabilidades, tenho um ordenado justo.	2,35
3	De forma geral estou satisfeito com os benefícios recebidos (ex. seguro de saúde; comp. subsídio de doença).	3,59
4	Sinto que o meu posto de trabalho na empresa é seguro.	3,80
5	Considero que os processos de recrutamento são divulgados atempadamente.	2,87
6	Considero que as práticas existentes na empresa favoreceram a minha integração.	3,41
AMBIENTE DE TRABALHO		
7	O ambiente de trabalho favorece a execução das minhas funções na empresa.	3,13
8	O meu ambiente de trabalho não é stressante.	2,87
9	Disponho de todos os recursos necessários para realizar as minhas funções (equipamentos).	3,72
10	Considero que o volume de trabalho que me é atribuído não é excessivo.	3,44
TRABALHO EM EQUIPA/ RELACIONAMENTO		
11	O meu trabalho em equipa é reconhecido na minha Direção.	3,41
12	O relacionamento com os meus colegas favorece a troca de ideias e a execução das minhas funções.	3,57
13	Considera que as Direções trabalham bem em equipa entre si.	3,39
14	Considero que existe espírito de equipa na minha Direção.	3,43
CHEFIAS		
15	Consigo trocar ideias com a minha chefia direta acerca do meu trabalho.	3,70
16	A chefia tem conhecimento profundo sobre o meu trabalho.	3,78
17	A minha chefia direta tem conhecimento profundo sobre o trabalho desenvolvido na Direção.	3,67
18	A minha chefia direta informa atempadamente os colaboradores sobre os acontecimentos da empresa.	3,57
19	Sou tratado com respeito pela chefia.	4,09
20	A chefia tem em conta as minhas sugestões quando toma decisões.	3,61
21	O meu chefe imediato motiva a equipa para atingir objetivos.	3,61
22	O meu chefe é a pessoa mais indicada para a posição que ocupa.	3,91
23	A minha chefia direta reconhece o valor do meu trabalho.	3,72
24	O meu chefe dá-me autonomia na execução das minhas funções.	3,82
COMPETÊNCIAS		
25	A minha formação atual é adequada ao desempenho das minhas funções.	3,62
26	As horas de formação profissional recebidas têm sido úteis para o meu trabalho.	3,16
COMPROMETIMENTO		
27	Sinto orgulho em trabalhar nesta empresa.	4,04
28	Sinto orgulho nas funções que desempenho.	4,07
29	Quando necessário, estou disposto a trabalhar mais horas para cumprir determinada tarefa.	4,35
30	Eu preocupo-me com o futuro da empresa.	4,41
31	Gostaria que os meus filhos trabalhassem nesta empresa.	3,65
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL		
32	A estrutura hierárquica da empresa favorece a execução das minhas funções.	3,52
33	Os procedimentos adotados na empresa favorecem a execução das minhas funções.	3,50
34	Estou satisfeito com a estrutura hierárquica (chefes e subordinados) a que estou vinculado.	3,71

Anexo IV – *Delegação Centro Norte, pontos fortes e pontos fracos por resposta.*

	<i>POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS</i>	AV	FF
1	Recebi informação suficiente em relação ao meu ordenado e subsídios.	3,70	3,25
2	Considerando a minha posição e responsabilidades, tenho um ordenado justo.	2,13	2,56
3	De forma geral estou satisfeito com os benefícios recebidos (ex. seguro de saúde; comp. subsídio de doença).	2,96	3,16
4	Sinto que o meu posto de trabalho na empresa é seguro.	3,13	3,53
5	Considero que os processos de recrutamento são divulgados atempadamente.	3,57	3,03
6	Considero que as práticas existentes na empresa favoreceram a minha integração.	3,35	3,22
	<i>AMBIENTE DE TRABALHO</i>		
7	O ambiente de trabalho favorece a execução das minhas funções na empresa.	2,78	3,41
8	O meu ambiente de trabalho não é stressante.	1,96	2,71
9	Disponho de todos os recursos necessários para realizar as minhas funções (equipamentos).	3,13	3,50
10	Considero que o volume de trabalho que me é atribuído não é excessivo.	2,83	3,13
	<i>TRABALHO EM EQUIPA/ RELACIONAMENTO</i>		
11	O meu trabalho em equipa é reconhecido na minha Direção.	2,91	2,94
12	O relacionamento com os meus colegas favorece a troca de ideias e a execução das minhas funções.	3,30	3,47
13	Considera que as Direções trabalham bem em equipa entre si.	2,96	3,26
14	Considero que existe espírito de equipa na minha Direção.	2,74	3,29
	<i>CHEFIAS</i>		
15	Consigo trocar ideias com a minha chefia direta acerca do meu trabalho.	3,43	3,39
16	A chefia tem conhecimento profundo sobre o meu trabalho.	3,74	3,50
17	A minha chefia direta tem conhecimento profundo sobre o trabalho desenvolvido na Direção.	3,50	3,55
18	A minha chefia direta informa atempadamente os colaboradores sobre os acontecimentos da empresa.	3,30	3,13
19	Sou tratado com respeito pela chefia.	4,04	3,69
20	A chefia tem em conta as minhas sugestões quando toma decisões.	2,91	3,16
21	O meu chefe imediato motiva a equipa para atingir objetivos.	3,30	3,09
22	O meu chefe é a pessoa mais indicada para a posição que ocupa.	3,61	3,50
23	A minha chefia direta reconhece o valor do meu trabalho.	3,52	3,13
24	O meu chefe dá-me autonomia na execução das minhas funções.	3,68	3,50
	<i>COMPETÊNCIAS</i>		
25	A minha formação atual é adequada ao desempenho das minhas funções.	3,68	4,00
26	As horas de formação profissional recebidas têm sido úteis para o meu trabalho.	3,39	3,66
	<i>COMPROMETIMENTO</i>		
27	Sinto orgulho em trabalhar nesta empresa.	3,96	3,97
28	Sinto orgulho nas funções que desempenho.	4,00	3,84
29	Quando necessário, estou disposto a trabalhar mais horas para cumprir determinada tarefa.	4,43	4,22
30	Eu preocupo-me com o futuro da empresa.	4,43	4,19
31	Gostaria que os meus filhos trabalhassem nesta empresa.	2,70	3,22
	<i>ESTRUTURA ORGANIZACIONAL</i>		
32	A estrutura hierárquica da empresa favorece a execução das minhas funções.	3,17	3,38
33	Os procedimentos adotados na empresa favorecem a execução das minhas funções.	3,09	3,50
34	Estou satisfeito com a estrutura hierárquica (chefes e subordinados) a que estou vinculado.	3,30	3,47

Anexo V – Delegação **Centro**, pontos **fortes** e pontos **fracos** por resposta.

		NZ	PN	CS
	POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS			
1	Recebi informação suficiente em relação ao meu ordenado e subsídios.	3,77	3,46	3,57
2	Considerando a minha posição e responsabilidades, tenho um ordenado justo.	2,82	2,28	2,43
3	De forma geral estou satisfeito com os benefícios recebidos (ex. seguro de saúde; comp. subsídio de doença).	3,50	3,54	3,71
4	Sinto que o meu posto de trabalho na empresa é seguro.	3,73	3,21	3,71
5	Considero que os processos de recrutamento são divulgados atempadamente.	3,36	2,65	3,14
6	Considero que as práticas existentes na empresa favoreceram a minha integração.	3,62	2,87	3,57
	AMBIENTE DE TRABALHO			
7	O ambiente de trabalho favorece a execução das minhas funções na empresa.	3,50	3,24	3,50
8	O meu ambiente de trabalho não é stressante.	2,68	2,56	2,57
9	Disponho de todos os recursos necessários para realizar as minhas funções (equipamentos).	3,52	2,68	3,57
10	Considero que o volume de trabalho que me é atribuído não é excessivo.	2,95	2,67	3,29
	TRABALHO EM EQUIPA/ RELACIONAMENTO			
11	O meu trabalho em equipa é reconhecido na minha Direção.	3,36	2,96	3,86
12	O relacionamento com os meus colegas favorece a troca de ideias e a execução das minhas funções.	3,64	3,22	4,43
13	Considera que as Direções trabalham bem em equipa entre si.	3,00	2,66	3,00
14	Considero que existe espírito de equipa na minha Direção.	3,71	2,67	3,71
	CHEFIAS			
15	Consigo trocar ideias com a minha chefia direta acerca do meu trabalho.	3,90	3,50	4,14
16	A chefia tem conhecimento profundo sobre o meu trabalho.	3,50	3,52	4,29
17	A minha chefia direta tem conhecimento profundo sobre o trabalho desenvolvido na Direção.	3,55	3,40	3,71
18	A minha chefia direta informa atempadamente os colaboradores sobre os acontecimentos da empresa.	3,32	3,15	4,14
19	Sou tratado com respeito pela chefia.	4,00	3,80	4,43
20	A chefia tem em conta as minhas sugestões quando toma decisões.	3,55	3,23	4,14
21	O meu chefe imediato motiva a equipa para atingir objetivos.	3,64	3,26	4,14
22	O meu chefe é a pessoa mais indicada para a posição que ocupa.	3,73	3,60	4,14
23	A minha chefia direta reconhece o valor do meu trabalho.	3,29	3,62	4,57
24	O meu chefe dá-me autonomia na execução das minhas funções.	3,77	3,69	4,57
	COMPETÊNCIAS			
25	A minha formação atual é adequada ao desempenho das minhas funções.	3,82	3,38	2,57
26	As horas de formação profissional recebidas têm sido úteis para o meu trabalho.	3,45	3,13	3,00
	COMPROMETIMENTO			
27	Sinto orgulho em trabalhar nesta empresa.	4,00	3,85	4,57
28	Sinto orgulho nas funções que desempenho.	4,05	4,13	4,71
29	Quando necessário, estou disposto a trabalhar mais horas para cumprir determinada tarefa.	4,23	4,20	4,71
30	Eu preocupo-me com o futuro da empresa.	4,41	4,26	4,71
31	Gostaria que os meus filhos trabalhassem nesta empresa.	3,32	3,57	3,71
	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL			
32	A estrutura hierárquica da empresa favorece a execução das minhas funções.	3,23	3,13	3,71
33	Os procedimentos adotados na empresa favorecem a execução das minhas funções.	3,27	3,06	3,86
34	Estou satisfeito com a estrutura hierárquica (chefes e subordinados) a que estou vinculado.	3,41	3,09	4,14

Anexo VI – *Delegação Centro Sul*, pontos **fortes** e pontos **fracos** por resposta.

	<i>POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS</i>	<i>SB</i>	<i>ST</i>	<i>SN</i>
1	Recebi informação suficiente em relação ao meu ordenado e subsídios.	3,24	3,59	3,64
2	Considerando a minha posição e responsabilidades, tenho um ordenado justo.	2,14	1,87	1,93
3	De forma geral estou satisfeito com os benefícios recebidos (ex. seguro de saúde; comp. subsídio de doença).	2,97	3,40	3,71
4	Sinto que o meu posto de trabalho na empresa é seguro.	3,54	3,38	4,00
5	Considero que os processos de recrutamento são divulgados atempadamente.	2,85	2,94	3,36
6	Considero que as práticas existentes na empresa favoreceram a minha integração.	3,07	3,47	3,79
	<i>AMBIENTE DE TRABALHO</i>			
7	O ambiente de trabalho favorece a execução das minhas funções na empresa.	2,90	3,47	3,93
8	O meu ambiente de trabalho não é stressante.	2,48	2,06	2,79
9	Disponho de todos os recursos necessários para realizar as minhas funções (equipamentos).	2,96	3,33	3,43
10	Considero que o volume de trabalho que me é atribuído não é excessivo.	2,66	2,69	2,93
	<i>TRABALHO EM EQUIPA/ RELACIONAMENTO</i>			
11	O meu trabalho em equipa é reconhecido na minha Direção.	3,21	3,47	3,50
12	O relacionamento com os meus colegas favorece a troca de ideias e a execução das minhas funções.	3,34	3,56	4,14
13	Considera que as Direções trabalham bem em equipa entre si.	2,90	3,13	3,57
14	Considero que existe espírito de equipa na minha Direção.	2,90	3,06	3,79
	<i>CHEFIAS</i>			
15	Consigo trocar ideias com a minha chefia direta acerca do meu trabalho.	3,14	3,65	4,29
16	A chefia tem conhecimento profundo sobre o meu trabalho.	3,45	3,87	4,00
17	A minha chefia direta tem conhecimento profundo sobre o trabalho desenvolvido na Direção.	3,21	3,47	3,86
18	A minha chefia direta informa atempadamente os colaboradores sobre os acontecimentos da empresa.	3,17	3,06	3,79
19	Sou tratado com respeito pela chefia.	3,38	3,75	4,21
20	A chefia tem em conta as minhas sugestões quando toma decisões.	2,86	3,31	3,71
21	O meu chefe imediato motiva a equipa para atingir objetivos.	2,79	3,25	3,86
22	O meu chefe é a pessoa mais indicada para a posição que ocupa.	2,97	3,20	4,07
23	A minha chefia direta reconhece o valor do meu trabalho.	3,29	3,31	4,00
24	O meu chefe dá-me autonomia na execução das minhas funções.	3,32	3,88	4,07
	<i>COMPETÊNCIAS</i>			
25	A minha formação atual é adequada ao desempenho das minhas funções.	3,76	3,82	3,71
26	As horas de formação profissional recebidas têm sido úteis para o meu trabalho.	3,17	2,93	3,29
	<i>COMPROMETIMENTO</i>			
27	Sinto orgulho em trabalhar nesta empresa.	3,69	4,12	4,00
28	Sinto orgulho nas funções que desempenho.	3,90	4,06	3,86
29	Quando necessário, estou disposto a trabalhar mais horas para cumprir determinada tarefa.	4,07	4,69	4,00
30	Eu preocupo-me com o futuro da empresa.	4,00	4,63	3,92
31	Gostaria que os meus filhos trabalhassem nesta empresa.	2,52	2,93	2,92
	<i>ESTRUTURA ORGANIZACIONAL</i>			
32	A estrutura hierárquica da empresa favorece a execução das minhas funções.	2,97	3,47	3,36
33	Os procedimentos adotados na empresa favorecem a execução das minhas funções.	2,93	3,25	3,50
34	Estou satisfeito com a estrutura hierárquica (chefes e subordinados) a que estou vinculado.	3,03	3,50	3,71

Anexo VIIa – *Delegação Sul*, pontos fortes e pontos fracos por resposta.

	<i>POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS</i>	SAG	LG	PT	QT
1	Recebi informação suficiente em relação ao meu ordenado e subsídios.	3,25	3,00	3,33	3,23
2	Considerando a minha posição e responsabilidades, tenho um ordenado justo.	2,50	2,45	2,04	2,38
3	De forma geral estou satisfeito com os benefícios recebidos (ex. seguro de saúde; comp. subsídio de doença).	3,75	3,45	3,35	3,23
4	Sinto que o meu posto de trabalho na empresa é seguro.	3,75	3,91	3,26	3,54
5	Considero que os processos de recrutamento são divulgados atempadamente.	3,25	3,00	2,64	2,46
6	Considero que as práticas existentes na empresa favoreceram a minha integração.	3,25	3,36	3,09	3,38
	<i>AMBIENTE DE TRABALHO</i>				
7	O ambiente de trabalho favorece a execução das minhas funções na empresa.	3,38	3,00	3,32	3,46
8	O meu ambiente de trabalho não é stressante.	3,25	2,45	1,91	2,25
9	Disponho de todos os recursos necessários para realizar as minhas funções (equipamentos).	3,38	3,27	3,18	2,92
10	Considero que o volume de trabalho que me é atribuído não é excessivo.	3,00	2,91	2,52	2,62
	<i>TRABALHO EM EQUIPA/ RELACIONAMENTO</i>				
11	O meu trabalho em equipa é reconhecido na minha Direção.	3,00	3,10	3,22	2,92
12	O relacionamento com os meus colegas favorece a troca de ideias e a execução das minhas funções.	3,63	3,18	3,50	3,67
13	Considera que as Direções trabalham bem em equipa entre si.	3,13	2,73	3,00	3,25
14	Considero que existe espírito de equipa na minha Direção.	3,13	3,09	3,09	2,77
	<i>CHEFIAS</i>				
15	Consigo trocar ideias com a minha chefia direta acerca do meu trabalho.	3,50	2,82	3,91	3,46
16	A chefia tem conhecimento profundo sobre o meu trabalho.	3,50	3,45	3,74	3,38
17	A minha chefia direta tem conhecimento profundo sobre o trabalho desenvolvido na Direção.	3,63	3,27	3,52	3,31
18	A minha chefia direta informa atempadamente os colaboradores sobre os acontecimentos da empresa.	3,25	3,09	3,43	3,38
19	Sou tratado com respeito pela chefia.	4,13	3,27	3,87	3,62
20	A chefia tem em conta as minhas sugestões quando toma decisões.	3,63	3,18	3,52	3,23
21	O meu chefe imediato motiva a equipa para atingir objetivos.	3,63	3,73	3,54	2,85
22	O meu chefe é a pessoa mais indicada para a posição que ocupa.	3,50	4,00	3,78	3,23
23	A minha chefia direta reconhece o valor do meu trabalho.	3,63	3,36	3,57	3,31
24	O meu chefe dá-me autonomia na execução das minhas funções.	3,13	3,64	3,91	3,50
	<i>COMPETÊNCIAS</i>				
25	A minha formação atual é adequada ao desempenho das minhas funções.	3,00	3,27	3,57	3,23
26	As horas de formação profissional recebidas têm sido úteis para o meu trabalho.	3,38	3,09	3,29	3,08
	<i>COMPROMETIMENTO</i>				
27	Sinto orgulho em trabalhar nesta empresa.	4,13	3,73	3,68	3,85
28	Sinto orgulho nas funções que desempenho.	3,88	3,36	3,74	3,62
29	Quando necessário, estou disposto a trabalhar mais horas para cumprir determinada tarefa.	4,13	3,45	4,00	4,00
30	Eu preocupo-me com o futuro da empresa.	4,13	3,73	4,13	3,85
31	Gostaria que os meus filhos trabalhassem nesta empresa.	2,88	3,55	3,00	2,69
	<i>ESTRUTURA ORGANIZACIONAL</i>				
32	A estrutura hierárquica da empresa favorece a execução das minhas funções.	3,38	3,18	3,08	3,08
33	Os procedimentos adotados na empresa favorecem a execução das minhas funções.	3,25	2,91	3,17	3,00
34	Estou satisfeito com a estrutura hierárquica (chefes e subordinados) a que estou vinculado.	3,25	2,91	3,30	3,08

Anexo VIIb – *Delegação Sul*, pontos **fortes** e pontos **fracos** por resposta.

	POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS	FA	OL	TV	VRSA
1	Recebi informação suficiente em relação ao meu ordenado e subsídios.	3,33	2,72	3,30	3,21
2	Considerando a minha posição e responsabilidades, tenho um ordenado justo.	3,33	2,06	2,00	2,07
3	De forma geral estou satisfeito com os benefícios recebidos (ex. seguro de saúde; comp. subsídio de doença).	3,67	3,00	3,60	2,86
4	Sinto que o meu posto de trabalho na empresa é seguro.	2,67	3,28	2,90	2,71
5	Considero que os processos de recrutamento são divulgados atempadamente.	2,67	2,81	2,70	2,21
6	Considero que as práticas existentes na empresa favoreceram a minha integração.	3,00	2,88	2,33	2,64
	AMBIENTE DE TRABALHO				
7	O ambiente de trabalho favorece a execução das minhas funções na empresa.	2,67	2,84	3,20	2,43
8	O meu ambiente de trabalho não é stressante.	3,67	2,13	2,90	3,00
9	Disponho de todos os recursos necessários para realizar as minhas funções (equipamentos).	2,67	3,10	2,40	2,77
10	Considero que o volume de trabalho que me é atribuído não é excessivo.	3,33	2,23	2,90	3,00
	TRABALHO EM EQUIPA/ RELACIONAMENTO				
11	O meu trabalho em equipa é reconhecido na minha Direção.	3,00	3,03	3,20	2,71
12	O relacionamento com os meus colegas favorece a troca de ideias e a execução das minhas funções.	3,33	3,27	3,70	3,07
13	Considera que as Direções trabalham bem em equipa entre si.	3,00	2,84	2,80	2,50
14	Considero que existe espírito de equipa na minha Direção.	3,00	2,52	3,00	2,43
	CHEFIAS				
15	Consigo trocar ideias com a minha chefia direta acerca do meu trabalho.	3,00	3,52	3,20	2,71
16	A chefia tem conhecimento profundo sobre o meu trabalho.	2,33	3,33	3,80	2,71
17	A minha chefia direta tem conhecimento profundo sobre o trabalho desenvolvido na Direção.	2,33	3,56	3,60	2,79
18	A minha chefia direta informa atempadamente os colaboradores sobre os acontecimentos da empresa.	2,33	2,97	3,70	2,79
19	Sou tratado com respeito pela chefia.	3,00	3,55	4,30	3,36
20	A chefia tem em conta as minhas sugestões quando toma decisões.	3,00	3,42	3,70	3,00
21	O meu chefe imediato motiva a equipa para atingir objetivos.	3,00	3,16	4,20	3,08
22	O meu chefe é a pessoa mais indicada para a posição que ocupa.	3,00	3,42	4,00	3,00
23	A minha chefia direta reconhece o valor do meu trabalho.	3,00	3,39	3,70	3,14
24	O meu chefe dá-me autonomia na execução das minhas funções.	3,00	3,45	4,00	3,21
	COMPETÊNCIAS				
25	A minha formação atual é adequada ao desempenho das minhas funções.	3,00	3,35	3,90	2,93
26	As horas de formação profissional recebidas têm sido úteis para o meu trabalho.	2,67	2,88	2,80	2,79
	COMPROMETIMENTO				
27	Sinto orgulho em trabalhar nesta empresa.	3,00	3,56	3,70	3,21
28	Sinto orgulho nas funções que desempenho.	3,00	3,63	4,40	3,43
29	Quando necessário, estou disposto a trabalhar mais horas para cumprir determinada tarefa.	3,00	3,87	4,60	3,64
30	Eu preocupo-me com o futuro da empresa.	3,33	4,07	4,40	3,79
31	Gostaria que os meus filhos trabalhassem nesta empresa.	2,33	2,94	3,30	2,50
	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL				
32	A estrutura hierárquica da empresa favorece a execução das minhas funções.	3,00	2,94	2,90	2,86
33	Os procedimentos adotados na empresa favorecem a execução das minhas funções.	3,00	3,10	3,30	2,93
34	Estou satisfeito com a estrutura hierárquica (chefes e subordinados) a que estou vinculado.	3,00	3,13	3,20	2,71

Anexo VIII – Serviços Centrais, pontos fortes e pontos fracos por resposta.

		SC
POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS		
1	Recebi informação suficiente em relação ao meu ordenado e subsídios.	3,46
2	Considerando a minha posição e responsabilidades, tenho um ordenado justo.	1,83
3	De forma geral estou satisfeito com os benefícios recebidos (ex. seguro de saúde; comp. subsídio de doença).	3,18
4	Sinto que o meu posto de trabalho na empresa é seguro.	3,29
5	Considero que os processos de recrutamento são divulgados atempadamente.	2,50
6	Considero que as práticas existentes na empresa favoreceram a minha integração.	2,77
AMBIENTE DE TRABALHO		
7	O ambiente de trabalho favorece a execução das minhas funções na empresa.	3,11
8	O meu ambiente de trabalho não é stressante.	2,22
9	Disponho de todos os recursos necessários para realizar as minhas funções (equipamentos).	3,25
10	Considero que o volume de trabalho que me é atribuído não é excessivo.	2,43
TRABALHO EM EQUIPA/ RELACIONAMENTO		
11	O meu trabalho em equipa é reconhecido na minha Direção.	3,39
12	O relacionamento com os meus colegas favorece a troca de ideias e a execução das minhas funções.	3,89
13	Considera que as Direções trabalham bem em equipa entre si.	2,44
14	Considero que existe espírito de equipa na minha Direção.	3,58
CHEFIAS		
15	Consigo trocar ideias com a minha chefia direta acerca do meu trabalho.	3,86
16	A chefia tem conhecimento profundo sobre o meu trabalho.	3,71
17	A minha chefia direta tem conhecimento profundo sobre o trabalho desenvolvido na Direção.	4,03
18	A minha chefia direta informa atempadamente os colaboradores sobre os acontecimentos da empresa.	3,17
19	Sou tratado com respeito pela chefia.	3,86
20	A chefia tem em conta as minhas sugestões quando toma decisões.	3,80
21	O meu chefe imediato motiva a equipa para atingir objetivos.	3,29
22	O meu chefe é a pessoa mais indicada para a posição que ocupa.	3,71
23	A minha chefia direta reconhece o valor do meu trabalho.	3,69
24	O meu chefe dá-me autonomia na execução das minhas funções.	4,00
COMPETÊNCIAS		
25	A minha formação atual é adequada ao desempenho das minhas funções.	3,86
26	As horas de formação profissional recebidas têm sido úteis para o meu trabalho.	2,92
COMPROMETIMENTO		
27	Sinto orgulho em trabalhar nesta empresa.	3,51
28	Sinto orgulho nas funções que desempenho.	3,57
29	Quando necessário, estou disposto a trabalhar mais horas para cumprir determinada tarefa.	4,34
30	Eu preocupo-me com o futuro da empresa.	4,44
31	Gostaria que os meus filhos trabalhassem nesta empresa.	2,49
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL		
32	A estrutura hierárquica da empresa favorece a execução das minhas funções.	2,72
33	Os procedimentos adotados na empresa favorecem a execução das minhas funções.	2,86
34	Estou satisfeito com a estrutura hierárquica (chefes e subordinados) a que estou vinculado.	2,94