

*** MÓDULO 27: GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL****CAPÍTULO 1: APRESENTAÇÃO****1 FINALIDADE**

Estabelecer princípios, diretrizes, políticas e procedimentos relativos ao Sistema de Gestão do Clima Organizacional na ECT, envolvendo as etapas de planejamento e realização de Pesquisas de Clima Organizacional, de processamento de dados e geração de relatórios de resultados, de ampla divulgação dos resultados e de elaboração e implementação de ações de melhoria do clima organizacional.

2 ELABORAÇÃO E ATUALIZAÇÃO DOS CAPÍTULOS

Os órgãos responsáveis pela elaboração e atualização dos capítulos deste módulo são o Departamento de Desenvolvimento Organizacional e de Pessoas (DESEN), em conjunto com o Departamento de Planejamento de Gestão de Pessoas (DEPGE).

3 CONCEITOS E DEFINIÇÕES**3.1 Clima Organizacional**

3.1.1 Dentro de uma concepção elementar, o clima organizacional refere-se à forma como o ambiente organizacional é percebido e interpretado pelos empregados.

3.1.2 O Clima Organizacional é uma característica relativamente duradoura que distingue uma organização de outras, pois:

- a) incorpora as percepções coletivas dos empregados a respeito de certas dimensões da organização como autonomia, confiança, coesão, suporte, reconhecimento, inovação, e justiça;
- b) é produzido a partir da interação dos seus empregados;
- c) serve de base para a interpretação de situações;
- d) reflete as normas e valores prevalecentes, assim como as atitudes sustentadas na cultura organizacional; e
- e) age como fonte de influência do comportamento compartilhado.

3.1.3 O Clima Organizacional é um tema presente na literatura de Psicologia Organizacional e vem sendo compreendido de forma diferenciada ao longo do tempo. Traduz-se pelo pressuposto teórico de que a organização representa um ambiente subjetivado, psicologicamente significativo, de acordo com a percepção dos seus empregados.

3.2 a 3.2.2.7.4 REVOGADOS



* 3.3 Gestão do Clima

3.3.1 A gestão do clima organizacional envolve o diagnóstico da percepção dos empregados sobre as relações de trabalho nos Correios e o planejamento, desenvolvimento e controle continuados da implementação de ações de melhoria decorrentes desse diagnóstico.

3.3.2 A gestão do clima é desenvolvida por meio de ciclos definidos.

3.3.3 Como parte essencial do processo de Gestão do Clima Organizacional se insere o planejamento e realização da pesquisa, a análise dos dados da pesquisa, a elaboração dos Planos de Ação de Melhoria, a implantação das ações e a avaliação do ciclo.

3.4 Pesquisa de Clima

Ação estruturada e sistematizada de avaliação diagnóstica da percepção dos empregados sobre aspectos relevantes da Empresa e das relações de trabalho nos Correios.

3.5 Fatores da Pesquisa

Agrupamento dos itens da pesquisa em blocos interpretáveis, de acordo com a semelhança do conteúdo desses itens. Decorre do procedimento de análise estatística adotado na pesquisa, denominado Análise Fatorial.

3.5.1 Os dados da pesquisa são objeto de análises estatísticas descritivas e inferenciais. Adota-se, portanto, como procedimento básico a **análise fatorial** do questionário, de modo a identificar os fatores que agrupam os itens pesquisados.

3.5.2 A análise fatorial consiste em um conjunto de técnicas estatísticas cujo pressuposto básico é o de que uma série de variáveis observadas, medidas, chamadas de variáveis empíricas ou observáveis, no caso da presente pesquisa os itens do questionário, pode ser explicada por um número menor de variáveis chamadas **Fatores**.

3.5.3 O agrupamento apurado pela técnica reproduz a forma como os empregados percebem a inter-relação entre os itens, ou seja, os itens se relacionam entre si porque têm uma causa comum que produz essa aproximação, na visão dos participantes da pesquisa. Dessa forma, chega-se aos fatores desejados.

3.6 Plano de Ação de Melhoria

Instrumento que sintetiza as orientações sobre o desenvolvimento das ações que deverão ser desencadeadas na Administração Central e nas Diretorias Regionais, logo após a conclusão da análise dos dados da pesquisa nacional de clima organizacional dos Correios.

3.6.1 Trata-se de um plano de orientação que deve ser elaborado para contemplar ações de âmbito corporativo, regional e local.

3.6.2 O plano se apóia nos princípios básicos do projeto de gestão do clima organizacional da ECT, descritos no capítulo 4 deste módulo 27.

* **3.7 Dia “C” do Clima Organizacional**

Trata-se de ação corporativa nacional de comunicação, com custo financeiro mínimo para a ECT, a ser realizada pelos gestores de unidades de atendimento, operacionais e administrativas, com o objetivo de sensibilizar e preparar os empregados para a aplicação de pesquisas de clima organizacional e para a divulgação dos resultados das pesquisas.

3.7.1 O Dia C do Clima foi idealizado para incentivar os gestores a manterem atenção com o clima organizacional e promoverem ações específicas com foco no tema, além de abrir espaço de participação aos empregados.

4 O CICLO DE GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA ECT

Cada ciclo de gestão do clima organizacional na ECT será composto por 5 macro-etapas a seguir, detalhadamente descritas nos demais capítulos deste módulo.

1ª ETAPA	2ª ETAPA	3ª ETAPA	4ª ETAPA	5ª ETAPA
Realização da Pesquisa em âmbito nacional	Análise dos Dados e Divulgação dos Resultados	Elaboração dos Planos de Ação de Melhoria Corporativo, Regionais e das unidades	Implantação das Ações de Melhoria	Avaliação do ciclo



4.1 A Pesquisa de Clima Organizacional será realizada na ECT num intervalo de 18 a 24 meses.

4.1.1 Este prazo somente poderá ser flexibilizado após aprovação da Vice-Presidência de Gestão de Pessoas, podendo, caso julgue necessário, submeter à REDIR.

4.2 A duração de cada ciclo foi estabelecida levando em conta a magnitude do processo de pesquisa e gestão do clima organizacional na ECT.

4.3 Para que os empregados percebam efetivamente as melhorias implementadas pela Empresa em decorrência dos resultados das pesquisas de clima organizacional, é necessário que haja um lapso de tempo adequado para tanto.

5 GENERALIDADES

5.1 Fundamentação teórica

A mensuração do clima organizacional tem como objetivo diagnosticar a percepção das situações organizacionais como elas são interpretadas pelos empregados da organização no contexto concreto do trabalho e não tal como elas existem externamente.

5.1.1 Conforme o Teorema de Tomas, “se as pessoas definem uma situação como sendo real, ela certamente é real nas suas conseqüências”. De fato, a literatura contemporânea



- * afirma que, quando os empregados percebem que existe no lugar de trabalho um potencial para a satisfação das suas necessidades psicológicas, envolvem-se com mais entusiasmo no trabalho e dedicam mais tempo e esforço ao mesmo (Pfeffer, 1994).

5.1.2 REVOGADO

5.1.3 O clima organizacional tem impacto sobre os processos e os resultados das organizações, uma vez que:

a) os Critérios de Excelência da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) indicam a pesquisa de clima organizacional como prática de excelência na gestão de pessoas;

b) estudo realizado por Rucci, Kin e Quinn (1998), na empresa Sears (EUA), “uma melhora de cinco pontos nas atitudes dos funcionários provocará uma melhoria de 1,3 ponto na satisfação de clientes que, por sua vez, provocará uma melhoria de 0,5 por cento no crescimento da receita”. Para chegar a essa conclusão foi utilizada a modelagem de caminho causal, técnica estatística que possibilita encontrar elos e impactos entre os fatores que agrupam dados;

c) empresas com bons resultados financeiros levam os funcionários a orgulhar-se do local de trabalho e, assim, a produzir mais e com ânimo, com reflexos positivos sobre o clima organizacional. Um bom ambiente realimenta a produtividade e o bom desempenho.

5.2 Histórico da gestão do clima organizacional na ECT

1992 – primeira pesquisa de clima organizacional na ECT, realizada pela DR/PR;

1993/1997 – iniciativas pioneiras de realização de pesquisas de clima organizacional na DR MG (1993) e em seguida nas DRs SC (1994) e RJ (1996), além da continuidade da iniciativa na DR/PR;

1998 – realização da primeira pesquisa nacional, coordenada pelo então Departamento de Relações Sindicais (DERSIN), com a participação de representantes das DRs PR, MG, RJ e SP e com apoio de consultoria externa;

1999/2002 - iniciativas regionais de realização de novas pesquisas de clima organizacional pelas DRs PR, MG, SC, SPM, RJ e ES, decorrentes da não continuidade do projeto nacional e extinção do DERSIN;

2002 - Criação do Comitê Executivo Nacional da Gestão do Clima Organizacional, vinculado ao então Departamento de Relações do Trabalho (DERET), com representantes das DRs acima mencionadas;

2002 – realização de Pesquisa Piloto de Clima Organizacional que na AC e nas DRs PR, MG, SC, SPM e RJ, como preparação para a realização de nova pesquisa nacional;

2004 - definição de Clima Organizacional como um dos indicadores estratégicos da ECT, vinculado à perspectiva Pessoas do Plano Estratégico 2004-2007;



2004 – definição dos princípios e diretrizes da gestão do clima organizacional nos Correios, apoiados no Plano Estratégico 2004-2007 e nos Critérios de Excelência na Gestão da Fundação Nacional da Qualidade;

2004 – reestruturação da área de Relações do Trabalho, com a criação do Departamento de Gestão das Relações Sindicais e do Trabalho (DEGET), da Divisão de Gestão do Clima Organizacional (DGCO/DEGET) e das Assessorias de Gestão das Relações Sindicais e do Trabalho (ASGET) nas DRs, vinculadas ao DEGET;

2004 – realização da Pesquisa de Clima Organizacional 2004 – 1º Ciclo Nacional, coordenada pelo Comitê Executivo Nacional de Gestão do Clima Organizacional e viabilizada totalmente com equipe, tecnologia e recursos próprios da ECT, tendo a participação de 22 Diretorias Regionais;

2005 – realização de nova Pesquisa de Clima Organizacional 2005 – 2º Ciclo Nacional, a primeira com 100% das DRs aplicando a pesquisa simultaneamente junto a 100% dos empregados com pelo menos um ano de serviço na ECT.

2006 – manualização da prática de Gestão do Clima Organizacional, incorporando-a às normas da Empresa;

I **2007** – realização de nova Pesquisa de Clima Organizacional 2007 – 3º Ciclo Nacional, coordenado pelo DEGET e com participação de 100% dos empregados com mais de 6 (seis) meses de serviço na ECT;

I **2008** – ajuste da área de Gestão de Pessoas, com a criação do Departamento de Desenvolvimento Organizacional e de Pessoas – DESEN e transferência da Gestão do Clima Organizacional para este órgão. Realização da Pesquisa de Clima Organizacional 2008 – 4º Ciclo Nacional, coordenado pelo DESEN, com a participação de 100% dos empregados com mais de 6 (seis) meses de serviço na ECT;

I **2010** – realização da nova Pesquisa de Clima Organizacional 2010 – 5º Ciclo Nacional, coordenado pelo DESEN e com participação de 100% dos empregados que terminaram o período de experiência, ou seja, com mais de 3 (três) meses de serviço na ECT. Após análise da base de dados, não houve evidência para se considerar o fator Natureza do Trabalho.

* * * * *