

MÓDULO 27: GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO 1: PLANEJAR O CICLO DE GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

ANEXOS: 1 – Fluxo do Subprocesso de Planejar o Ciclo de Gestão do Clima Organizacional **2 – Regras sobre a Gestão do Clima Organizacional**

ATRIBUTOS DO SUBPROCESSO

1 Objetivo – Planejar o ciclo de gestão do clima organizacional para o desenvolvimento de todas as etapas inerentes a esse processo:

1º Etapa: Realização da Pesquisa.

2º Etapa: Análise e Divulgação dos resultados da pesquisa.

3º Etapa: Elaboração dos planos de ação de melhoria.

4º Etapa: Implementação dos planos de ação de melhoria.

5º Etapa: Avaliação do ciclo.

1.1 Abrangência – Toda a Empresa.

1.2 Gestor – DERET.

1.3 Fornecedores – Coordenadores da Gestão do Clima Organizacional AC e DRs.

1.4 Clientes – Todos os empregados da Empresa.

1.5 Periodicidade – intervalo de 18 a 24 meses.

1.6 Duração – 6 meses.

2 DESCRIÇÃO DO SUBPROCESSO

2.1 Procedimentos da Gerência de Qualidade do Ambiente de Trabalho – GQAT/DERET

2.1.1 Consultar as Regras do item 1 - Elaboração e Aplicação da Pesquisa, constantes no anexo 2 deste capítulo.

2.1.2 Efetuar o planejamento 06 (seis) meses antes do início de um novo ciclo da gestão do clima organizacional.

2.1.3 Elaborar Sumário Executivo para a VIGEP com o objetivo de solicitar o de acordo para o início do ciclo da Gestão do Clima Organizacional e encaminhar cronograma das atividades previstas.

2.1.4 Enviar o Sumário Executivo para a VIGEP.

2.2 Procedimentos da VIGEP

MANUAL DE PESSOAL	MÓD: 27
VIG: 10.10.2014	CAP: 1
	2/2

2.2.1 Analisar o Sumário Executivo e dar o de acordo ou não quanto à realização da pesquisa e das demais etapas concernentes ao processo de Gestão do Clima Organizacional, conforme cronograma encaminhado.

2.3 Procedimentos da Gerência de Qualidade do Ambiente de Trabalho – GQAT/DERET

2.3.1 Elaborar comunicado para a REDIR caso a VIGEP concorde com o início do processo.

2.3.2 Encaminhar o Comunicado para que a VIGEP apresente em REDIR.

2.4 Procedimentos da VIGEP

2.4.1 Apresentar o comunicado em REDIR.

2.5 Procedimentos da Gerência de Qualidade do Ambiente de Trabalho – GQAT/DERET

2.5.1 Aguardar a aprovação do comunicado em REDIR.

2.5.2 Interagir com a área de Comunicação Interna no que diz respeito à elaboração do Plano de Comunicação, após o comunicado ser aprovado.

2.5.3 Definir o grupo de trabalho nacional de gestão do clima e emitir Portaria.

2.5.4 Convocar o grupo de trabalho para a 1ª. Reunião técnica.

2.5.5 Realizar reunião com o grupo para definição de diretrizes e metas, tendo como subsídio os registros de melhoria dos processos.

2.5.6 Elaborar documento de orientação às DRs e Órgãos da AC sobre o desenvolvimento do novo ciclo.

2.5.7 Solicitar às DRs a emissão de Portaria definindo o grupo de trabalho regional.

2.5.8 Convocar os coordenadores regionais para reunião de orientação do novo ciclo.

2.5.9 Realizar reunião técnica de orientação do novo ciclo e repassar informações sobre a realização de todas as etapas.

2.5.10 Iniciar processo de contratação da empresa para digitação dos dados do questionário da pesquisa.

2.5.11 Iniciar processo de contratação das peças do plano de comunicação do ciclo.

* * * *

MANUAL DE PESSOAL	MÓD: 27
VIG: 10.10.2014	CAP: 1
	Anexo: 2 1/6

ANEXO 2: REGRAS SOBRE A GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

1 ELABORAÇÃO E APLICAÇÃO DA PESQUISA

1.1 A Pesquisa de Clima Organizacional será realizada num intervalo de 18 a 24 meses. Este prazo somente poderá ser flexibilizado após aprovação da Vice-Presidência de Gestão de Pessoas.

1.2 A Pesquisa de Clima Organizacional realizada nos Correios configura-se como de natureza quantitativa, de corte transversal, uma vez que avalia o contexto organizacional percebido pelo empregado no momento da sua realização. A coleta de dados se dá por meio de um questionário padronizado e avaliado a cada ciclo.

1.3 O questionário utilizado para coleta de dados é especialmente construído para cada pesquisa. Contém as orientações necessárias ao seu preenchimento e devolução. Inclui itens com afirmativas sobre os diversos aspectos relacionados com o contexto do trabalho, formulados de forma afirmativa.

1.4 O questionário contém ainda um espaço para a identificação da unidade de lotação do empregado, por meio da impressão ou etiquetagem de código específico.

1.5 A produção dos questionários e a sua distribuição aos órgãos responsáveis pela coordenação da atividade nas Diretorias Regionais e na Administração Central será realizada de modo centralizado na Central de Serviços de Produção - CESEP ou órgão que o suceda.

1.6 O código utilizado para a identificação das unidades é o MCMCU, adotado em âmbito corporativo pelos Correios, acrescidos de dígitos conforme a necessidade para a segmentação das unidades e geração de relatórios. A cada pesquisa é necessário verificar a codificação adicional da pesquisa anterior quanto à sua adequação às estruturas da AC e das DRs.

1.7 A pesquisa é de caráter censitário, abrangendo todos os empregados ativos e em efetivo exercício nos Correios e em cada uma de suas unidades, até o mês anterior ao da aplicação da pesquisa. Não são incluídos os seguintes empregados e outros colaboradores:

- a) empregados em contrato de experiência;
- b) cedidos para outros órgãos da administração pública;
- c) participantes do programa sociais;
- d) participantes do Programa de Estágio;
- e) terceirizados.

1.8 A pesquisa é auto-aplicável, podendo ser aplicada por meio físico e/ou eletrônico.

MANUAL DE PESSOAL	MÓD: 27
VIG: 10.10.2014	CAP: 1
	Anexo: 2 2/6

1.8.1 Para os empregados de áreas e unidades que contém equipamentos e infraestrutura de informática plenamente acessíveis a todos, a aplicação da pesquisa de clima organizacional poderá ser realizada de forma eletrônica.

1.8.1.1 O acesso ao formulário eletrônico da pesquisa ocorrerá por meio de um código de acesso encaminhado aos empregados. O questionário contém todas as instruções necessárias ao seu preenchimento e envio.

1.8.1.2 Neste caso, cada empregado deverá utilizar senha individual de acesso ao sistema informatizado de pesquisa, o qual deverá contar com restrições que impossibilitem a identificação do respondente e a múltipla resposta ao questionário por um mesmo empregado.

1.8.2 Para os empregados de áreas e unidades que não contém equipamentos e infraestrutura de informática plenamente acessíveis a todos, a aplicação da pesquisa de clima organizacional deverá ser realizada por meio físico.

1.8.2.1 A aplicação da pesquisa ocorre por meio de um kit composto por invólucro contendo o questionário padronizado e um envelope-resposta pré-endereçada. O questionário contém todas as instruções necessárias ao seu preenchimento e devolução

1.9 O material da pesquisa será encaminhado pelo órgão responsável pela coordenação da atividade na Diretoria Regional ou na Administração Central para a unidade de cada empregado e distribuído para os empregados observando a área do processo produtivo.

1.10 Para o preenchimento do questionário deve ser destinado tempo durante a jornada de trabalho, caso necessário.

1.11 Os gestores das unidades devem limitar-se ao esclarecimento de dúvidas sobre o preenchimento do questionário, não podendo influenciar a opinião dos empregados quanto às respostas.

1.12 Após o preenchimento do questionário físico, o empregado é orientado a inseri-lo no envelope-resposta, que deverá ser lacrado e entregue na área administrativa de sua unidade, ou postado em qualquer caixa de coleta.

1.12.1 Este método visa a assegurar o anonimato dos respondentes e a impossibilidade de identificação dos questionários, proporcionando segurança e liberdade de participação aos respondentes, e livre adesão à pesquisa.

1.13 O prazo máximo para participação na pesquisa é de 30 (trinta) dias, a partir da data de início da aplicação dos questionários.

1.14 As questões do formulário poderão ser incluídas, alteradas e/ou excluídas a cada novo ciclo, após avaliação das áreas técnicas responsáveis pela Gestão do Clima Organizacional ou da área demandante, por meio de documento fundamentado.

2 ACOMPANHAMENTO DA DEVOUÇÃO DE QUESTIONÁRIOS DA PESQUISA

2.1 O órgão responsável pela coordenação da Pesquisa de Clima Organizacional na Diretoria Regional ou na Administração Central deve acompanhar a taxa de retorno dos questionários preenchidos pelos empregados.

2.2 Esta medida visa o monitoramento da pesquisa e a atuação junto às unidades para ampliar a participação dos empregados, buscando assegurar a maior representatividade possível e a conseqüente redução da margem estatística de erro da pesquisa.

3 TABULAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA

3.1 A tabulação dos questionários preenchidos pelos empregados deverá ser realizada por empresa contratada pelos Correios para esse fim, como mais uma medida voltada a assegurar o anonimato dos respondentes. Para a tabulação deverá ser adotado critério de controle de qualidade, corrigindo-se as divergências a partir da verificação dos questionários já digitados.

3.1.1 Poderá ser utilizada a leitura ótica dos questionários preenchidos por ocasião da Pesquisa de Clima Organizacional, após estudo de viabilidade econômica e técnica. Esta alternativa implica na impressão gráfica dos questionários de acordo com os padrões técnicos específicos dos equipamentos de leitura ótica.

3.2 Após a tabulação será gerado um banco de dados com as respostas dos participantes da pesquisa. Os questionários físicos, correspondentes aos registros desses dados tabulados, serão arquivados de acordo com as normas estabelecidas no MANCOM.

4 TRATAMENTO DOS DADOS DA PESQUISA

4.1 Os dados serão tratados em *softwares* específicos de análise estatística.

4.2 Os dados da pesquisa são objeto de análises estatísticas descritivas e inferenciais.

4.3 Inicialmente serão realizadas análises preliminares com o objetivo de averiguar a consistência dos dados e de eliminar os questionários que apresentem as seguintes características, mantendo apenas questionários considerados válidos:

- a) respostas estereotipadas (empregado assinalou uma única alternativa para todos os itens);
- b) respostas desenhadas (o empregado respondeu aos itens do questionário em forma de “zig-zag”);
- c) questionários que possuam 50% ou mais de não resposta;

4.4 Definidas a quantidade de questionários válidos, deverá ser apurado o nível de confiança e a margem de erro da pesquisa no âmbito de cada Diretoria Regional e da Administração Central, visando demonstrar o grau de confiabilidade dos resultados da pesquisa.

4.5 Após efetuadas as análises, na qual encontram-se a estrutura fatorial, há necessidade de efetuar a descrição conceitual desses fatores.

4.6 O agrupamento das unidades poderá ser feito antes ou depois da aplicação da pesquisa.

5 FORMA DE APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

5.1 Os resultados das Pesquisas de Clima Organizacional dos Correios poderão ser disponibilizados no sistema Populis, apresentados na forma de relatórios em papel, em formato de arquivo eletrônico do tipo pdf e no sistema de monitoramento de cenário de greve - SMON. Será também disponibilizado arquivo no formato de planilha eletrônica Excel ou semelhante, contendo todos os resultados de fatores e itens da pesquisa, os resultados globais, por área do processo produtivo dos Correios, por grupos de unidades e de unidades.

5.2 Para cada item do questionário serão apresentados os percentuais de discordância, neutralidade e concordância e o respectivo Índice de Favorabilidade. Os percentuais são obtidos conforme se segue:

a) **discordância**: soma das respostas às alternativas “Discordo totalmente” e “Discordo na maior parte”, dividida pelo total de respostas válidas ao item e multiplicado por 100;

b) **neutralidade**: total das respostas à alternativa “Às vezes concordo às vezes discordo”, dividido pelo total de respostas válidas ao item e multiplicado por 100;

c) **concordância**: soma das respostas às alternativas “Concordo na maior parte” e “Concordo totalmente”, dividida pelo total de respostas válidas ao item e multiplicado por 100;

d) **Índice de Favorabilidade**: transformação em percentual da média das respostas a todas as alternativas do item.

5.3 Adicionalmente será apresentado o Índice de Favorabilidade de cada fator e o Índice de Favorabilidade Global da Pesquisa de Clima Organizacional.

5.4 Para que uma unidade ou um grupo de unidades dos Correios tenha relatório individualizado de seus resultados na Pesquisa de Clima Organizacional, deverão ser observados os seguintes critérios:

a) registrar na pesquisa 10 ou mais questionários válidos; ou

b) registrar na pesquisa entre 5 e 9 questionários válidos com taxa de retorno de pelo menos 50% dos questionários enviados à unidade.

6 DIA “C” DO CLIMA ORGANIZACIONAL

6.1 Trata-se de ação corporativa nacional de comunicação, a ser realizada pelos gestores de unidades de atendimento, operacionais e administrativas, com o objetivo de divulgar os resultados das pesquisas e iniciar a elaboração dos planos de ação de melhoria.

6.2 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.

7 PLANO DE AÇÃO DE MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL - PAM

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

7.2 Com base no histórico da pesquisa disponibilizado no POPULIS e levando-se em conta o critério de interpretação e análise dos resultados das Pesquisas de Clima Organizacional, descrito a seguir, os resultados considerados desfavoráveis serão o insumo fundamental para a elaboração dos Planos de Ações de Melhoria do Clima Organizacional nos Correios

Critério de Interpretação	Índice de Favorabilidade
Resultado Favorável	Acima de 80%
Resultado Satisfatório – faixa (+)	Entre 75% e 80%
Resultado Satisfatório – faixa (-)	Entre 70% e 75%
Resultado Desfavorável	Abaixo de 70%

8 ELABORAÇÃO DOS PLANOS DE AÇÕES DE MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL

8.1 Os Planos de Ações de Melhoria do Clima Organizacional nos Correios serão elaborados para contemplar ações em três âmbitos:

a) Corporativo – ECT: tem por foco principal a melhoria dos macro processos organizacionais prioritários, em especial das áreas fins dos Correios, definindo diretrizes e recursos para ações de melhoria do Clima Organizacional de abrangência nacional;

b) Regional – Administração Central e de cada Diretoria Regional: tem por foco principal proporcionar os recursos necessários para o bom funcionamento dos processos organizacionais. Podem refletir um desdobramento de ações corporativas, ou podem refletir necessidades específicas da Diretoria Regional;

c) Local – Unidade: tem como principal preocupação a melhoria da gestão das pessoas e das equipes de trabalho, em especial as relacionadas aos diversos aspectos da atuação da chefia, bem como de outros fatores que impactam diretamente a ambiência organizacional, cujos resultados são expressos na Pesquisa de Clima Organizacional com relatório individualizado.

8.2 Recomenda a inclusão da responsabilidade de elaborar e implementar o plano de ação de melhoria no GCR dos gestores das unidades.

9 ACOMPANHAMENTO, CONTROLE E AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DOS PLANOS DE AÇÕES

9.1 O Plano de Ação de Melhoria do Clima Organizacional deverá ser expresso em documento para compilar todas as ações corporativas ou regionais a serem realizadas pela AC e DRs, servindo como um documento complementar que permita visualizar o conjunto das ações e facilitar seu acompanhamento e controle, conforme modelo contido no anexo 2 do capítulo 4 desse manual.

MANUAL DE PESSOAL	MÓD: 27
VIG: 10.10.2014	CAP: 1
	Anexo: 2 6/6

9.2 O acompanhamento da execução dos Planos de Ações de Melhoria do Clima Organizacional é uma atribuição do DERET, em âmbito corporativo, e nas Diretorias Regionais será realizado por meio de um grupo de trabalho, formalmente designado, formado por uma equipe multidisciplinar encarregado pela gestão em âmbito regional.

9.2.1 Controle e avaliação do cumprimento das metas vinculadas ao cumprimento dos projetos e ações de melhoria do clima organizacional serão realizados pelos meios corporativos institucionais.

10 ESTRATÉGIAS GERAIS PARA A COMUNICAÇÃO RELATIVA À GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

10.1 O processo de comunicação da Gestão do Clima Organizacional é composto de quatro etapas:

- a) sensibilização para participação nas pesquisas;
- b) divulgação dos resultados das pesquisas;
- c) divulgação dos Planos de Ações de Melhoria do Clima Organizacional; e
- d) divulgação das Ações de Melhoria realizadas em prol do Clima Organizacional.

11 AVALIAÇÃO, MELHORIA E APRENDIZADO DO SISTEMA DE GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

11.1 Ao final de cada ciclo de gestão do Clima Organizacional o Grupo de Trabalho Nacional realizará avaliação de cada uma das etapas com vistas à identificação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria.

11.1.1 Os pontos fortes deverão ser mantidos e reforçados para os ciclos seguintes. Já as oportunidades de melhoria serão utilizadas no aperfeiçoamento do processo de Gestão do Clima Organizacional.

11.2 O DERET deverá manter um processo permanente de estudo e capacitação sobre a temática Clima Organizacional, voltado à busca das melhores técnicas e práticas de gestão relacionadas ao tema.

11.3 Esse processo compreenderá a pesquisa bibliográfica e referencial, a participação em eventos técnicos de oportunidade sobre o tema, a realização de *benchmarking* em organizações públicas e privadas que desenvolvam trabalhos sobre a gestão do clima, o intercâmbio com o meio acadêmico, dentre outras ações.

11.4 O DERET manterá um banco de dados e documentação de referência, produto do processo de pesquisa, disseminando aos interessados no âmbito dos Correios o acesso e a consulta com vistas ao desenvolvimento do capital intelectual da Empresa sobre o tema.