

CETEM

Clima Organizacional

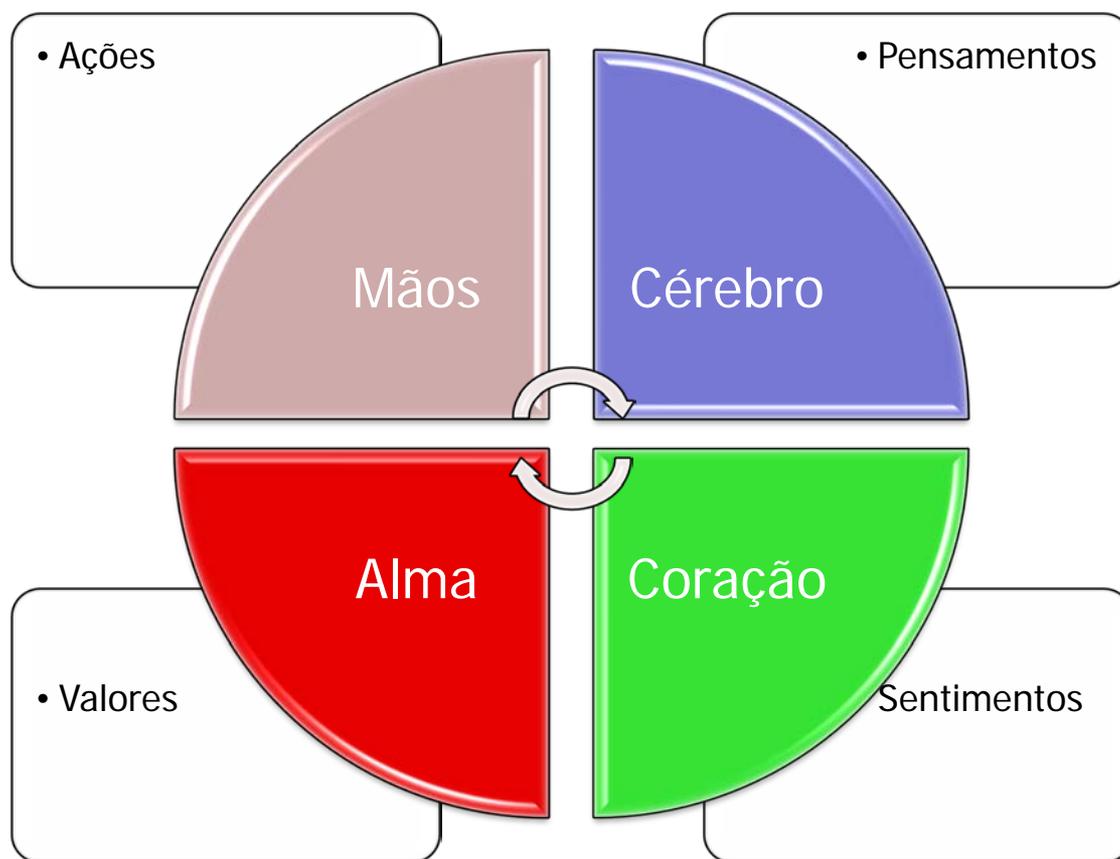


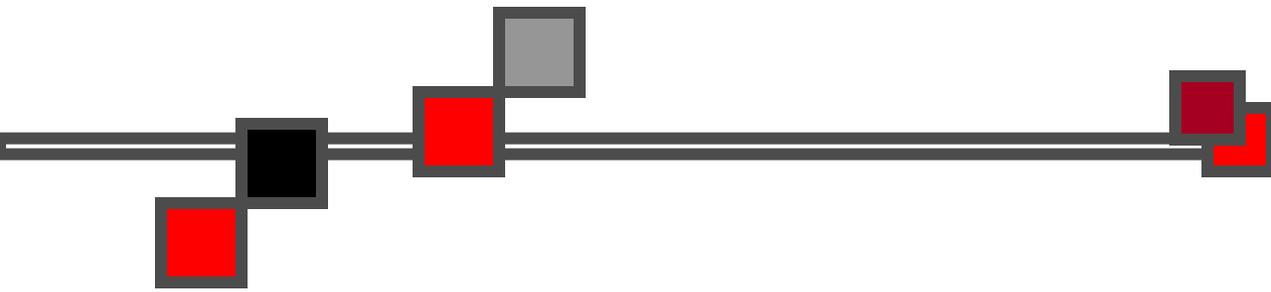
Novembro 2011





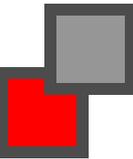
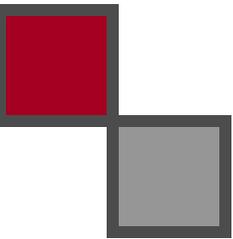
O humor nosso de cada dia...

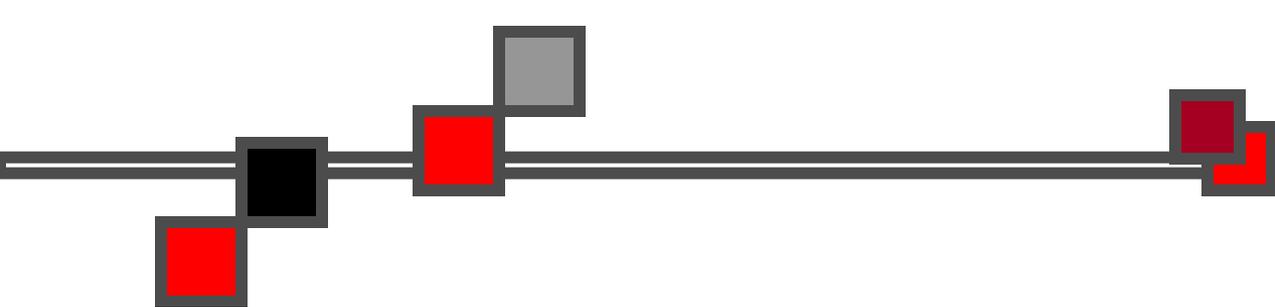




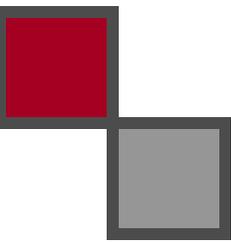
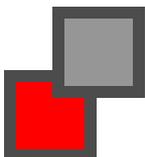
Condicionantes

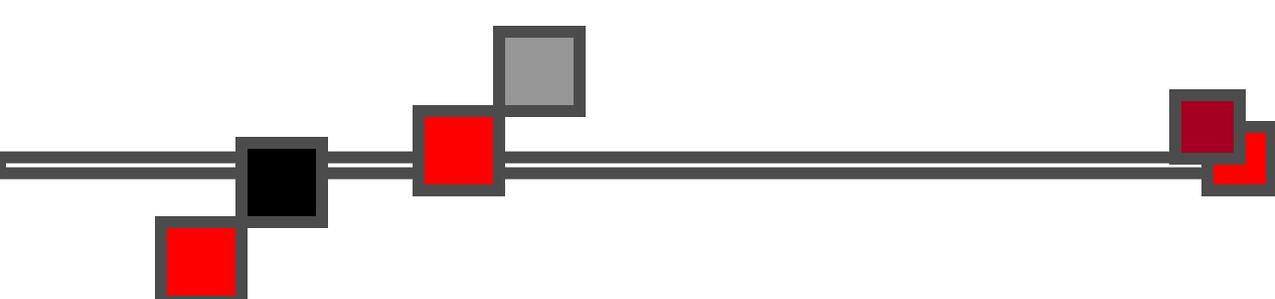
- A quantidade de relacionamentos
- A idade dos relacionamentos
- A proximidade dos relacionamentos
- A intensidade dos relacionamentos
- Experiências resultantes de relacionamentos
-
- “n” colaboradores; “n” idade média; “n” tempo de conhecimento; “n” interações, “n” interesses...



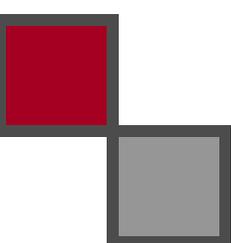
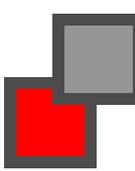


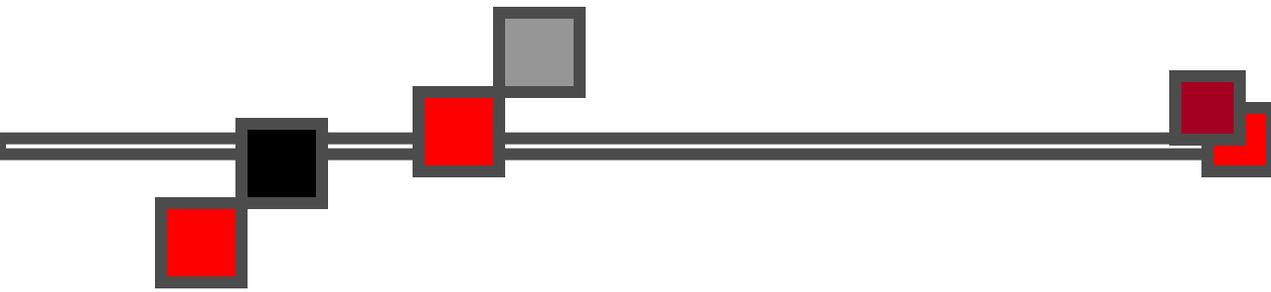
Entrando no Clima

- 
- Escolas de administração dos EUA nos anos 1960: pesquisas e publicações.
 - Estado psicológico fortemente afetado pelas condições existentes na empresa, tais como sistemas, estruturas e estilo gerencial.
 - Dimensões de Clima Organizacional: clima é o resultado de diferentes combinações dos seus elementos constitutivos ou formadores.
- 



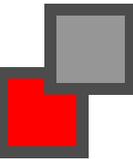
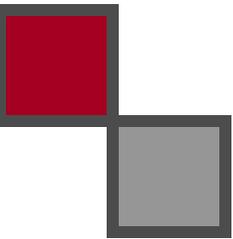
Entrando no Clima

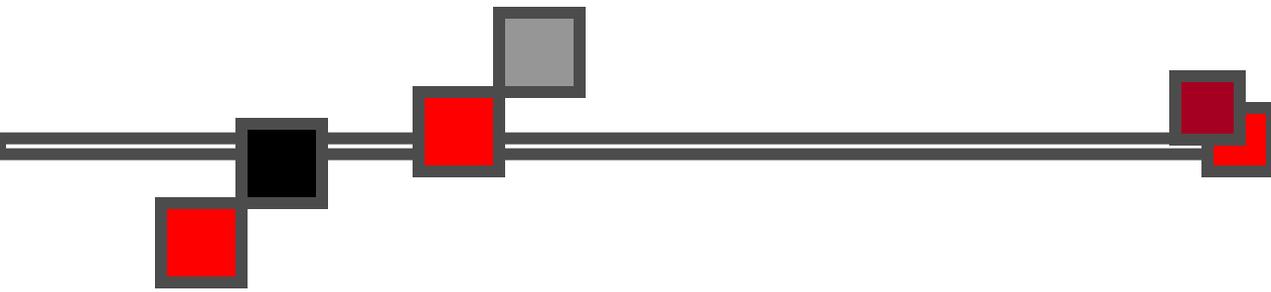
- 
- Propriedade básica: ser mutável.
 - Maleável, pode vir a ser modificado por meio de ações gerenciais, políticas institucionais e sistemas administrativos.
 - Influenciado por valores e normas grupais mais duradouros: Cultura Organizacional.
- 



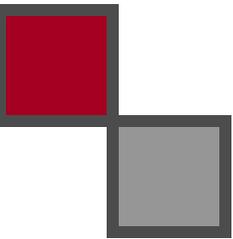
Entrando no Clima

- Enfatiza as trocas que acontecem no dia a dia entre as pessoas e a organização.
- Permite ligar as variáveis psicológicas às organizacionais: como as pessoas avaliam recompensas e as diferentes formas de reconhecimento que estão recebendo da organização pelas contribuições que estão prestando ao exercer diferentes funções.

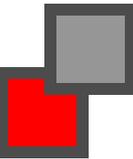


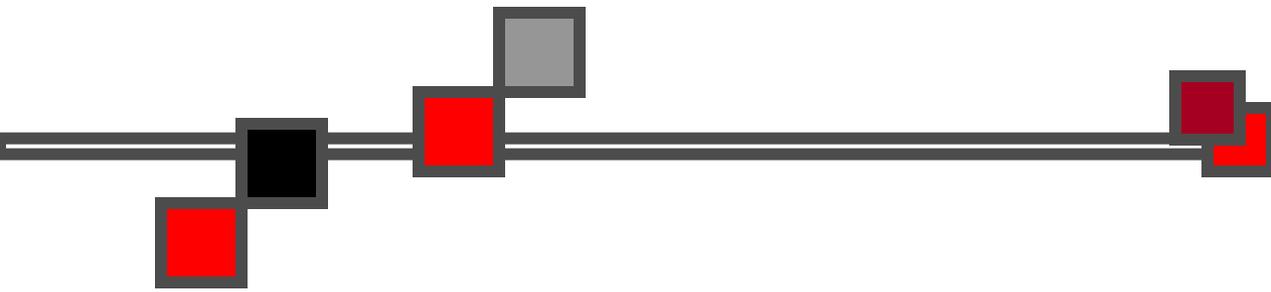


Entrando no Clima

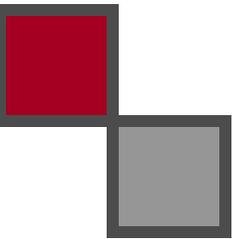


- O que as pessoas acham que existe e que está acontecendo no ambiente da organização em determinado momento.
- Imagem que essas pessoas têm dos principais aspectos ou traços vigentes.
- Só pode ser compreendido em termos das percepções das pessoas que fazem parte da organização.

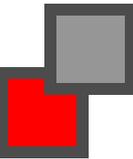


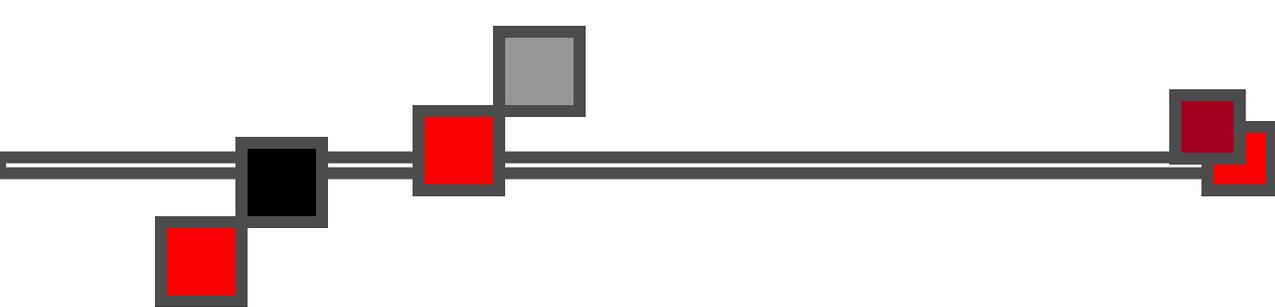


Entrando no Clima

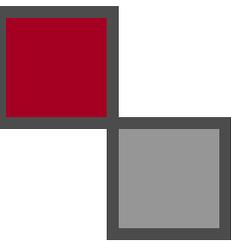
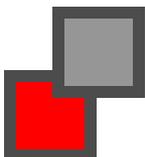


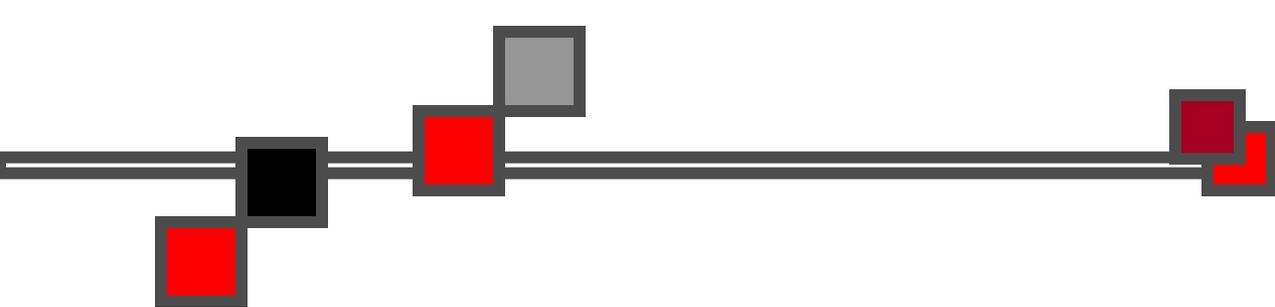
- Em resumo, Clima Organizacional é uma medida da percepção que os atores internos têm sobre o grau de satisfação em relação a determinadas características do ambiente de trabalho da organização onde atuam.



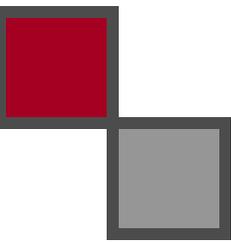
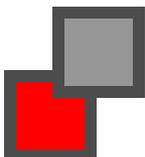


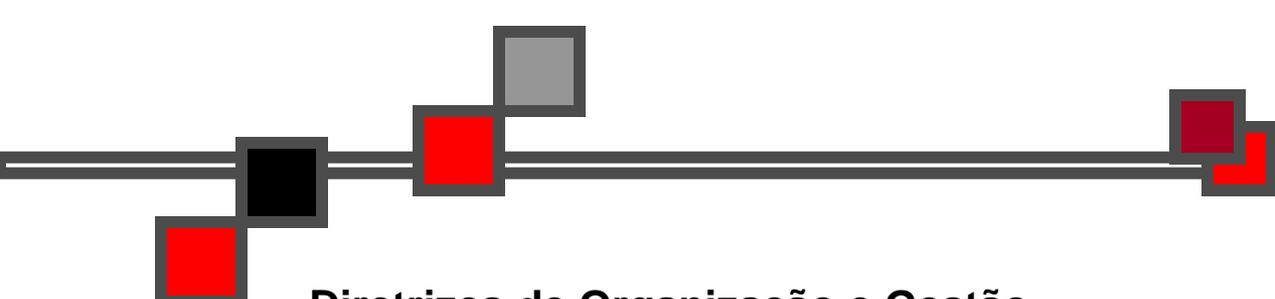
Entrando no Clima

- 
- Dimensões mais comuns: sistemas, políticas e normas, estrutura e os relacionamentos existentes na organização.
 - Variáveis: comunicação, integração entre as diferentes áreas funcionais, estilo de gerência, administração de recursos humanos, modelo de gestão adotado pela organização, natureza do trabalho realizado, relacionamento interpessoal, grau de identificação com a organização e clareza de objetivos.
- 



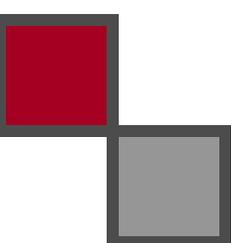
Entrando no Clima

- Havendo satisfação em relação ao conjunto desses elementos, desenvolve-se um nível elevado de satisfação geral no trabalho.
 - O Clima Organizacional é também um indicador das necessidades de mudanças na organização.
 - A investigação permite que as causas dos problemas levantados comecem a ser delineadas, além de desenvolver a percepção e a interatividade dos funcionários, gerando não só aprendizado, mas também compromisso e compreensão das principais dificuldades da organização.
- 
- 

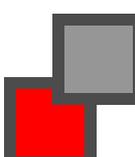


Diretrizes de Organização e Gestão
Desenvolvimento Institucional

Diretriz 1: Revisar arquitetura organizacional, abrangendo estrutura, processos e modelo de gestão

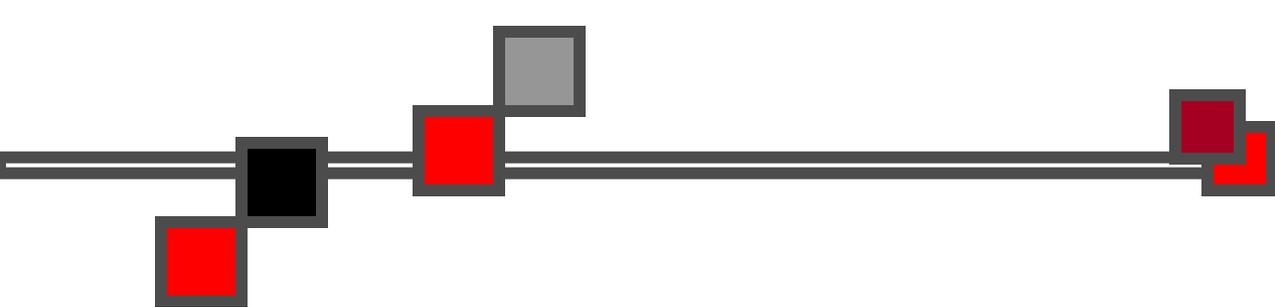


Programas	Meta	Horizonte
Capacitação e diagnóstico	Desenvolver equipe interna e realizar benchmark e diagnóstico organizacional	dez/11
Modelagem e Institucionalização	Desenvolver e implementar modelo organizacional de estrutura, processos, competências e cargos	dez/11



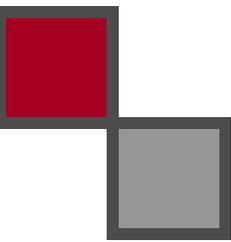
Diretriz 3: Adotar práticas continuadas de melhoria de gestão em conformidade com os critérios do Programa Nacional da Qualidade.

Programas	Meta	Horizonte
Gestão pela Qualidade	Desenvolver diagnóstico organizacional no nível 1 do sistema de gestão pública pela qualidade GESPÚBLICA	dez/13

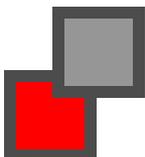


Recursos Humanos

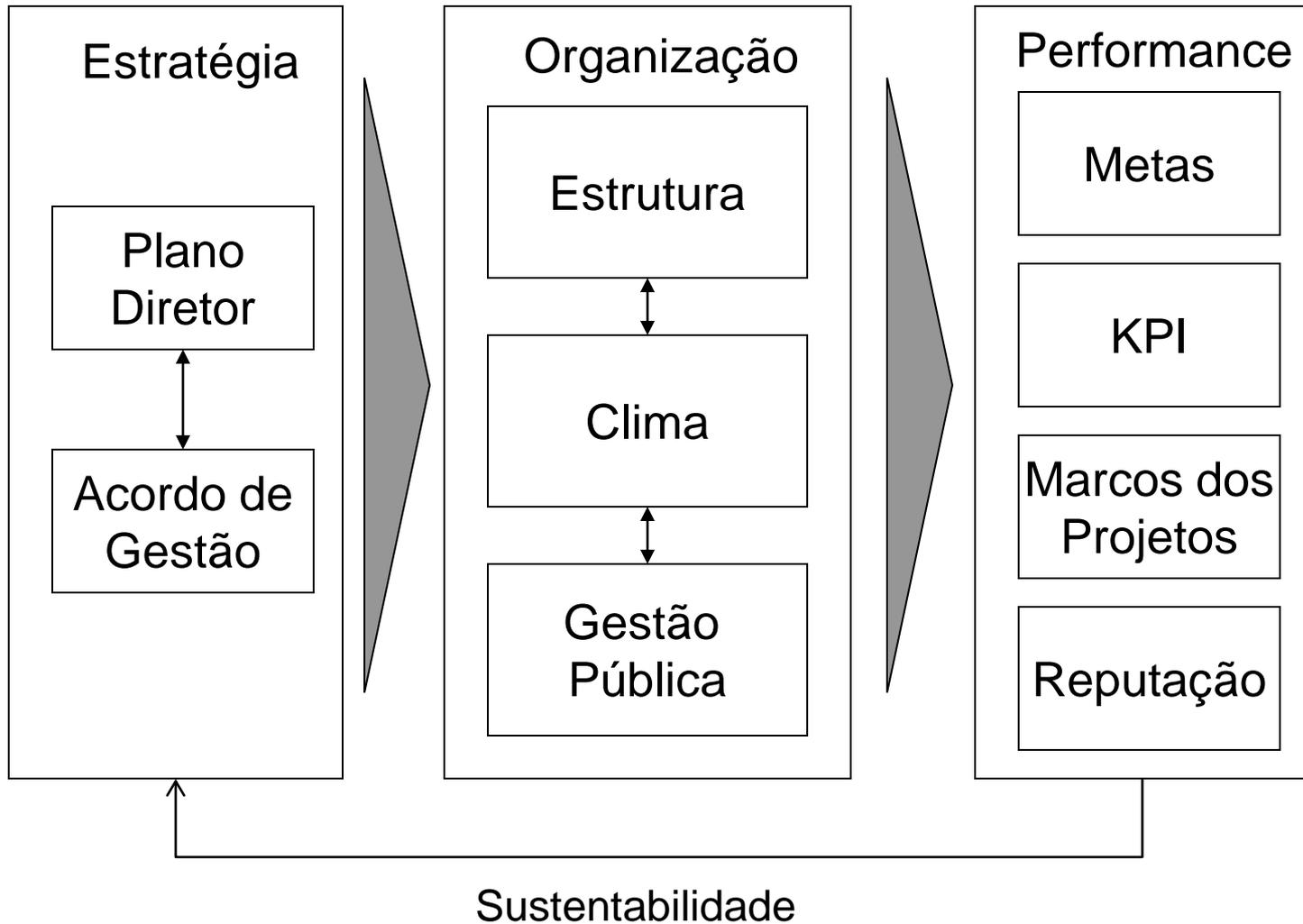
Diretriz 6: Capacitar, treinar e propor uma nova política de gestão de recursos humanos do CETEM.



Programas	Meta	Horizonte
Comportamento organizacional e conhecimento	Desenvolver metodologia e sistematização da gestão por competências	dez/14
	Desenvolver e aplicar pesquisa de clima organizacional	dez/11
	Desenvolver e implantar políticas de promoção à saúde do trabalhador	dez/13



Benefícios Esperados



Entrando no Clima



Entrando no Clima

O conceito de Clima Organizacional guarda uma estreita relação com condições meteorológicas e ambientais: "o clima em nossa área está pesado, hoje!.. afinal, quando isso vai melhorar? quanta pressão!.."

O paralelo é facilmente estabelecido e é esta-mesmo isso o que caracteriza o Clima Organizacional: estamos querendo chamar a atenção para o seu AMBIENTE DE TRABALHO e as consequências sobre o comportamento das pessoas.

Se o dia está ensolarado é provável que tenhamos mais chances de estarmos de bem com a vida. Poucas pessoas apreciam dias cinzentos e chuvosos. Com o clima organizacional acontece o mesmo: clima favorável, maiores níveis de satisfação no trabalho, sendo o inverso verdadeiro.

Então, o Clima Organizacional, diz respeito ao que as pessoas acham que existe e que está acontecendo no ambiente da organização em determinado momento, sendo, portanto, a caracterização da imagem que essas pessoas têm dos principais aspectos ou traços vigentes na organização. Talvez seja esse o maior desafio em relação ao conceito de Clima Organizacional: só pode ser compreendido em termos das percepções das pessoas que fazem parte da organização.

Em resumo, Clima Organizacional é uma medida da percepção que os atores internos têm sobre o grau de satisfação em relação a determinadas características do ambiente de trabalho da organização onde atuam.

Medindo o Clima

As características ou dimensões do Clima Organizacional mais comuns envolvem os sistemas, as políticas e normas, a estrutura e os relacionamentos existentes na organização. Nos estudos de Clima, são mais frequentemente incluídas as seguintes dimensões: comunicação, integração entre as diferentes áreas funcionais, estilo de gerência, administração de recursos humanos (principalmente salários, benefícios e carreira), modelo de gestão adotado pela organização, natureza do trabalho realizado, relacionamento interpessoal, grau de identificação com a organização e clareza de objetivos.

O Clima Organizacional é também um indicador das necessidades de mudanças na organização. O emprego sistemático de pesquisas proporciona a participação dos funcionários no processo de gestão da empresa. A investigação do Clima permite que as causas dos problemas levantados comecem a ser delimitadas. Além de desenvolver a percepção e a interesseidade dos funcionários, gerando não só aprendizagem, mas também compromisso e compreensão das principais dificuldades da organização.

Se o clima organizacional significa percepção das características de uma organização, que fatores seriam capazes de afetar essas percepções?

Bastamente, as características do próprio funcionário que está participando da identificação do clima. Portanto, sexo, idade, tempo de casa e tempo no cargo quase sempre acabam explicando diferenças de percepção das mesmas dimensões de clima dentro de uma mesma organização.

Por que fazer, nesse momento, uma pesquisa?

Certamente por existirem sinais de que as pessoas estariam tendo dificuldades para satisfazer determinadas necessidades e, principalmente, porque os gestores estão comprometidos e engajados em empreender mudanças que corrigiam as falhas detectadas e as opiniões desfavoráveis identificadas.

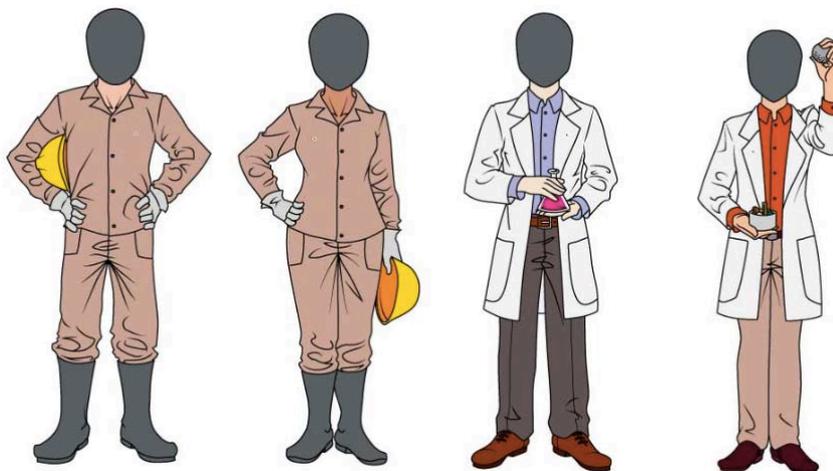
Pesquisa de Clima Organizacional

- Como preencher o formulário?
- Você está prestes a responder o questionário de coleta de dados da Pesquisa de Clima Organizacional. O questionário é composto de três seções distintas:
 - Clima: questões 1 a 55;
 - Realização: questões 56 a 71 e
 - Caracterização: questões 72 a 80.
 - Responda cada item considerando a situação real, aquela que de fato você observa no seu cotidiano no CTEM.
 - Nas questões que se referem ao seu superior imediato, considere os aspectos de gestão relativos ao último semestre decorrido. (considere superior imediato a quem você se reporta).
 - Considere "local de trabalho" o ambiente onde você e sua equipe desempenham as atividades do dia a dia.
 - A expressão "na minha equipe" refere-se ao grupo de pessoas com as quais você trabalha diretamente.

CARTÃO RESPOSTA (Assinale a sua opção)							CARTÃO RESPOSTA (Assinale a sua opção)						
Questões	Nunca		Poucas Vezes	Muitas Vezes		Sempre	Questões	Nunca		Poucas Vezes	Muitas Vezes		Sempre
	1	2		3	4			5	6		7	8	
01	1	2	3	4	5	6	41	1	2	3	4	5	6
02	1	2	3	4	5	6	42	1	2	3	4	5	6
03	1	2	3	4	5	6	43	1	2	3	4	5	6
04	1	2	3	4	5	6	44	1	2	3	4	5	6
05	1	2	3	4	5	6	45	1	2	3	4	5	6
06	1	2	3	4	5	6	46	1	2	3	4	5	6
07	1	2	3	4	5	6	47	1	2	3	4	5	6
08	1	2	3	4	5	6	48	1	2	3	4	5	6
09	1	2	3	4	5	6	49	1	2	3	4	5	6
10	1	2	3	4	5	6	50	1	2	3	4	5	6
11	1	2	3	4	5	6	51	1	2	3	4	5	6
12	1	2	3	4	5	6	52	1	2	3	4	5	6
13	1	2	3	4	5	6	53	1	2	3	4	5	6
14	1	2	3	4	5	6	54	1	2	3	4	5	6
15	1	2	3	4	5	6	55	1	2	3	4	5	6
16	1	2	3	4	5	6	56	1	2	3	4	5	6
17	1	2	3	4	5	6	57	1	2	3	4	5	6
18	1	2	3	4	5	6	58	1	2	3	4	5	6
19	1	2	3	4	5	6	59	1	2	3	4	5	6
20	1	2	3	4	5	6	60	1	2	3	4	5	6
21	1	2	3	4	5	6	61	1	2	3	4	5	6
22	1	2	3	4	5	6	62	1	2	3	4	5	6
23	1	2	3	4	5	6	63	1	2	3	4	5	6
24	1	2	3	4	5	6	64	1	2	3	4	5	6
25	1	2	3	4	5	6	65	1	2	3	4	5	6
26	1	2	3	4	5	6	66	1	2	3	4	5	6
27	1	2	3	4	5	6	67	1	2	3	4	5	6
28	1	2	3	4	5	6	68	1	2	3	4	5	6
29	1	2	3	4	5	6	69	1	2	3	4	5	6
30	1	2	3	4	5	6	70	1	2	3	4	5	6
31	1	2	3	4	5	6	71	1	2	3	4	5	6
32	1	2	3	4	5	6	72	1	2	3	4	5	6
33	1	2	3	4	5	6	73	1	2	3	4	5	6
34	1	2	3	4	5	6	74	1	2	3	4	5	6
35	1	2	3	4	5	6	75	1	2	3	4	5	6
36	1	2	3	4	5	6	76	1	2	3	4	5	6
37	1	2	3	4	5	6	77	1	2	3	4	5	6
38	1	2	3	4	5	6	78	1	2	3	4	5	6
39	1	2	3	4	5	6	79	1	2	3	4	5	6
40	1	2	3	4	5	6							

Afirmações	Nunca	Quase Nunca	Poucas Vezes	Muitas Vezes	Quase Sempre	Sempre
1. Na minha equipe, os funcionários são estimulados a desempenhar as tarefas de maneira inovadora.	1	2	3	4	5	6
2. Meu superior imediato toma decisões importantes com a participação da equipe.	1	2	3	4	5	6
3. No meu local de trabalho, recebemos o justo reconhecimento pelo esforço investido na realização de nossos trabalhos.	1	2	3	4	5	6
4. Na minha equipe, o erro resultante da implementação de novos métodos de trabalho, é considerado parte do processo produtivo.	1	2	3	4	5	6
5. Os trabalhos que executo são valorizados no meu local de trabalho.	1	2	3	4	5	6
6. Meu superior imediato trata de forma justa todos que estão sob seu nível de autoridade.	1	2	3	4	5	6
7. Na minha equipe é esperado que o funcionário tome as decisões a respeito do seu próprio trabalho.	1	2	3	4	5	6
8. Os objetivos não estão claramente definidos no meu local de trabalho.	1	2	3	4	5	6
9. Na minha equipe, as ideias inovadoras são estimuladas.	1	2	3	4	5	6
10. No meu local de trabalho, recebo elogios pela qualidade dos trabalhos que realizo.	1	2	3	4	5	6
11. Meu superior imediato me transmite entusiasmo e motivação para o trabalho.	1	2	3	4	5	6
12. Na minha equipe, os funcionários são encorajados a tentar novas formas de executar as suas atividades.	1	2	3	4	5	6
13. A clareza é uma característica nas atuações do meu superior imediato.	1	2	3	4	5	6

Campanha do Clima



Informativo

Hoje, dia 28 de novembro de 2011 foi dado início a campanha...



Entrando no clima

Neste primeiro encontro houve uma apresentação no auditório, onde foi explicado no que consiste o clima organizacional e como cada um poderá dar sua contribuição para este grande momento do CETEM.

Caso não tenha participado deste primeiro encontro, saiba que em busca de melhorias, estudos vem sendo feitos por consultores externos no CETEM, seguindo três frentes: Gestão Pública (GESPÚBLICA), Estrutura Organizacional e Clima Organizacional.

No caso do CLIMA ORGANIZACIONAL, a fim de saber como as pessoas que atuam no CETEM se sentem neste ambiente, foi elaborado um questionário em forma de cartilha e um cartão resposta que deverá ser devolvido devidamente preenchido no Núcleo de Assistência Social (NAS), ao lado da Xerox e da ASCON, na sala denominada "Entrando no Clima".

O questionário pode, inclusive, ser respondido no próprio local, com o auxílio, se necessário, da Carolina (SERH) e da Adriana (Consultora).

Para preservar o anonimato, o cartão de resposta deverá ser **DEPOSITADO** em uma **URNA** localizada no **NAS "sala do Clima Organizacional"** e no momento do depósito o respondente irá receber a sua camiseta, que indica a sua participação na campanha.

Para facilitar, esta cartilha foi enviada por e-mail e estará disponível nas Coordenações e Serviços, no drive "u", como também com as auxiliares da campanha, na sala do "Clima Organizacional", Carolina (SERH) e Adriana (Consultora), nesta semana e na próxima, as terças e quintas, de 13h às 16h .

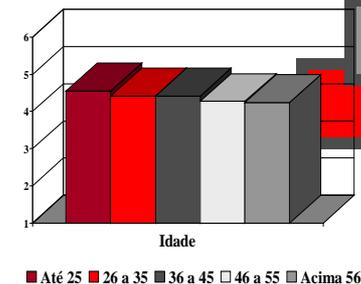
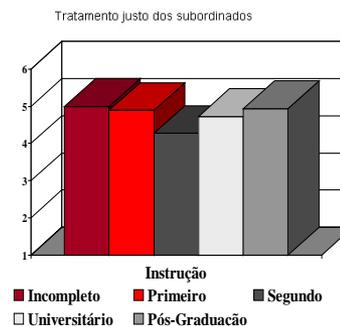
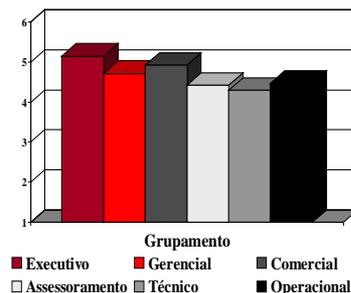
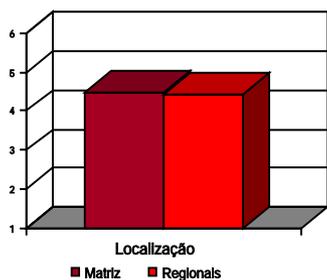
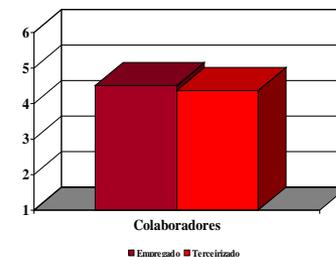
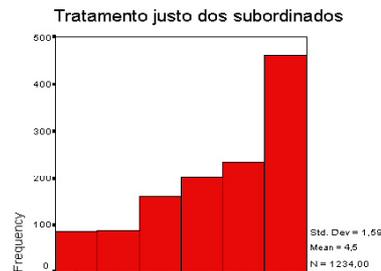
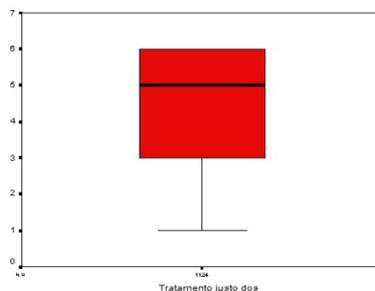
Com relação as questões 72 a 79, **não** precisam responder no cartão resposta. Na sala do "Clima", terão acesso a um cartão específico para as mesmas. O mesmo acontece com aqueles que ainda não pegaram o cartão resposta da cartilha.

Qualquer dúvida procurar o SERH ou Carolina ou Adriana nos dias agendados.



Tratamento justo dos subordinados

Observações	1234
Média	4,45
Desvio	1,59
Moda	6



- Integra o bloco “Supervisão”, com média geral na faixa “Desejável”, desvio sinalizando que há relativa convergência de opinião, a moda no ponto máximo da escala sinaliza que a variável tem boa performance e deve ser repercutida junto aos colaboradores como um diferencial da empresa. Aparentemente a variável é sensível ao aumento da faixa etária. Não existiram observações discrepantes.

Microsoft Excel - dependências

Arquivo Editar Exibir Inserir Formatar Ferramentas Dados Janela Ajuda

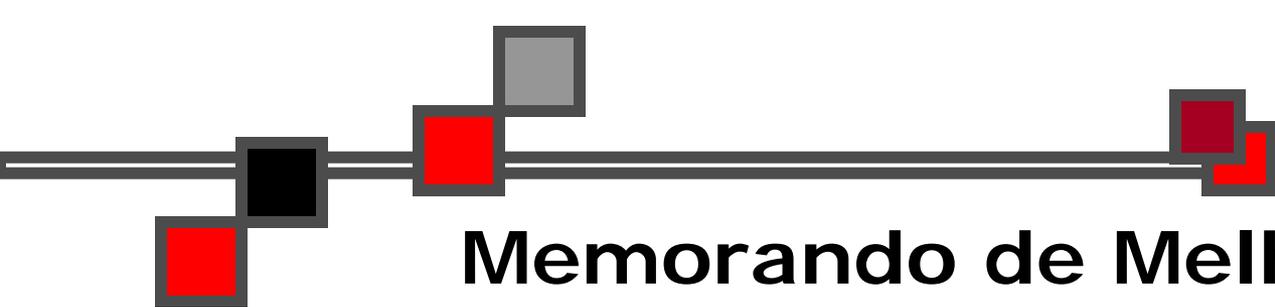
Arial 10

A6 = Diretoria de Tecnologia

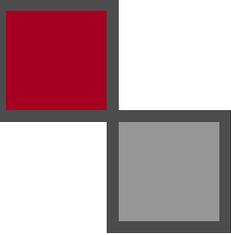
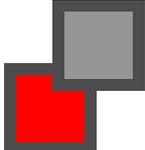
Local de Trabalho	Item	Média	Limite Inferior	Limite Superior	Mediana	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Diretoria de Tecnologia	Estímulo ao desempenho inovador	4,64	4,08	5,19	5,00	1,56	1,00	6,00
	Participação nas decisões	4,33	3,79	4,88	5,00	1,53	1,00	6,00
	Reconhecimento do esforço individual	4,03	3,52	4,54	4,00	1,45	1,00	6,00
	Tolerância ao erro	3,97	3,50	4,43	4,00	1,31	1,00	6,00
	Valorização da contribuição individual	4,33	3,85	4,82	4,00	1,36	1,00	6,00
	Tratamento justo dos subordinados	4,82	4,36	5,27	5,00	1,29	1,00	6,00
	Estímulo à autonomia individual	4,61	4,15	5,06	5,00	1,27	1,00	6,00
	Clareza dos objetivos da equipe	3,55	2,95	4,14	3,00	1,68	1,00	6,00
	Estímulo a idéias inovadoras	4,88	4,43	5,33	5,00	1,27	1,00	6,00
	Verbalização de elogios sobre resultados	4,36	3,86	4,86	5,00	1,41	1,00	6,00
	Transmissão de ânimo para o trabalho	4,39	3,86	4,93	4,00	1,52	1,00	6,00
	Encorajamento da experimentação	4,42	3,96	4,89	4,00	1,30	1,00	6,00
	Clareza na comunicação do superior	4,21	3,70	4,73	4,00	1,45	1,00	6,00
	Equipe com prioridades definidas	4,36	3,90	4,83	5,00	1,32	1,00	6,00
	Integração entre objetivos de equipes	3,91	3,43	4,39	4,00	1,35	2,00	6,00
	Busca de novas formas de trabalho	4,52	4,07	4,96	4,00	1,25	1,00	6,00
	Comunicação descendente	2,48	2,04	2,93	3,00	1,25	1,00	6,00
	Definição dos padrões de desempenho	4,18	3,67	4,69	4,00	1,45	1,00	6,00
	Reconhecimento dos resultados	4,12	3,62	4,62	4,00	1,41	1,00	6,00
	Interesse pela inovação	4,64	4,28	4,99	5,00	0,99	3,00	6,00
	Estímulo à cooperação	4,64	4,19	5,08	5,00	1,25	1,00	6,00

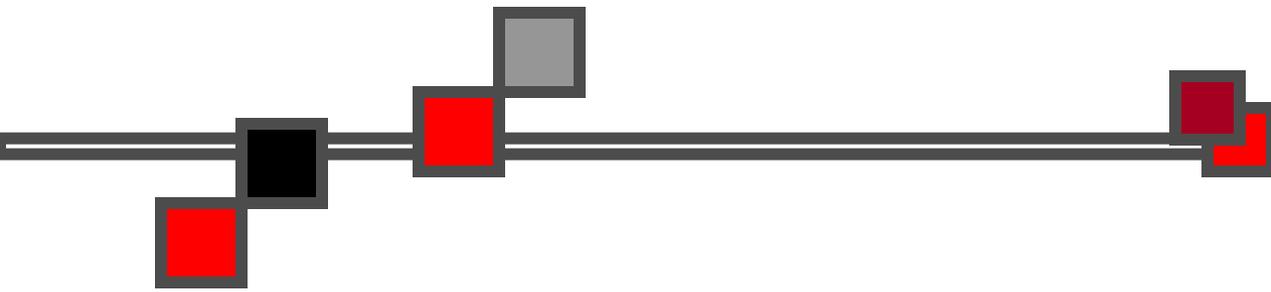
Diretoria de Tecnologia / Diretoria Adm.Fin. / Não Informada / Bandeiras

Pronto NUM



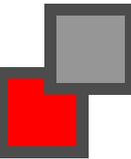
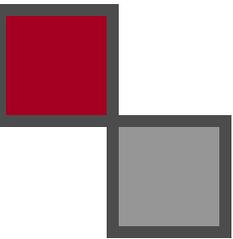
Memorando de Melhoria

- Multiplicadores
 - Fichas de autodesenvolvimento
 - Avaliação geral
 - Situação Problema
 - Força Impulsionadoras
 - Forças Restritivas
 - Ações para as Forças
 - Responsáveis e intervenientes
 - Focos de desenvolvimento
 - Interpessoal
 - Equipe
 - Institucional
 - Individual
- 
- 



Desenvolvendo o clima

- Como alcançar um bom clima de trabalho, mantendo a equipe unida, motivada e capaz de estabelecer um diferencial competitivo no patamar de “referência de mercado” ????
- O caso Four Seasons.



OG

Observatório Gerencial



*Novas Teorias,
Melhores Práticas.*