



Observatório Gerencial

Memorando de Melhoria do Clima MMC ©

CETEM Centro de Tecnologia Mineral

Entrando no Clima

2011 - 2012



OG Observatório Gerencial

Memorando de Melhoria do Clima MMC ©

OBJETIVOS e CONTEÚDOS	TEMPO	PROCEDIMENTOS	RECURSOS
Criar consciência em relação ao papel do indivíduo no grupo para obtenção de resultados na melhoria contínua	0:20	EXIBIÇÃO VIDEO MOTIVACIONAL	Video Trabalho em Equipe
Trabalhar as expectativas dos participantes e a proposta do seminário, esclarecendo as dúvidas	0:15	APRESENTAÇÃO PESSOAL 1 ^a fase: Entrevista em duplas em que cada participante espõe ao parceiro suas expectativas em relação ao seminário. 2 ^a fase: Em grupo aberto, cada participante apresenta seu par e suas expectativas. Estas são anotadas no flip-chart e trabalhadas na atividade seguinte.	
Divulgar e socializar os resultados da pesquisa no CETEM e na Coordenação	0:40	APRESENTAÇÃO DO CLIMA Exposição: resultados, objetivos, conteúdo, dinâmica, caráter.	Apresentação PPT Cópias do resultado CETEM X Coordenação
	0:15	INTERVALO	
Oportunizar a discussão sobre um bom ambiente de trabalho e repercussão no processo produtivo	0:30	DEBATE	Flip chart
Capacitar os participantes para execução da dinâmica MMC no ambiente de trabalho	0:30	APRESENTAÇÃO DA DINÂMICA Exposição: pactuação de resultados esperados e prazos Simulação "competitiva": situação ideal X situação atual	Fichas de estímulo e roteiro de aplicação
	0:30	Simulação "competitiva": forças restritivas X forças impulsionadoras.	Fichas de estímulo e roteiro de aplicação

ENTRANDO NO CLIMA

ORIGENS

O conceito de clima organizacional teve origem nas escolas de administração dos EUA em 1967. Após as primeiras pesquisas, dois livros publicados em 1968, sedimentaram o conceito caracterizando o clima organizacional como um estado psicológico fortemente afetado pelas condições existentes na empresa, tais como sistemas, estruturas e estilo gerencial. Portanto, faz muito mais sentido falar em dimensões de clima organizacional, já que a exemplo do que acontece com a atmosfera, clima é o resultado de diferentes combinações dos seus elementos constitutivos ou formadores.

A propriedade básica do clima organizacional é ser mutável. Também relativamente maleável; portanto, pode vir a ser modificado por meio de ações gerenciais, políticas institucionais e sistemas administrativos. É ainda um conceito bastante influenciável por valores e normas grupais mais duradouros, ou seja, por outra noção também bastante popular e muito lembrada no mundo das organizações: cultura organizacional.

O conceito de clima organizacional enfatiza as trocas que acontecem no dia a dia entre as pessoas e a organização. Sua grande aplicação é permitir ligar as variáveis psicológicas às organizacionais por meio de algo denominado dimensão transacional da vida nas organizações, ou seja, como as pessoas avaliam recompensas e todas as diferentes formas de reconhecimento que estão recebendo da organização pelas contribuições que estão prestando ao exercer diferentes funções.

O clima organizacional, então, 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.

DIMENSÕES DO CLIMA

Existiria, a priori, um conjunto universal de dimensões do Clima de uma organização?

Memorando de Melhoria do Clima MMC ©

Claro que não, embora muitas dimensões possam ser comuns. Entretanto, ainda que a dimensão seja a mesma, como por exemplo, filosofia de gestão ou política de comunicação, a tradução de cada uma é totalmente específica no âmbito de cada organização.

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.

Havendo satisfação em relação ao conjunto desses elementos, desenvolve-se um nível elevado de satisfação geral no trabalho.

Nunca é demais dizer que satisfação é motivação extrínseca, originada a partir do ambiente e esse é o primeiro passo para que as pessoas busquem também sua motivação intrínseca ou, como defendem alguns, a verdadeira motivação.

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 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.

MEDINDO O CLIMA

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

Basicamente, 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. Os resultados de pesquisas, aqui e no exterior, costumam demonstrar a tendência das mulheres se mostrarem mais satisfeitas, no geral, do que seus colegas do sexo masculino e os funcionários com mais tempo de casa ou no cargo mais satisfeitos do que aqueles com menor tempo.

COMO EXPLICAR ESSES RESULTADOS?

Talvez seja ainda difícil para as mulheres encontrarem um emprego compatível com suas profissões, o que as levaria a basear suas percepções em padrões mais flexíveis. No caso da variável tempo, parece que à medida que ele passa, as pessoas ficam mais conformadas com certas características do ambiente da organização, deixando de manifestar uma insatisfação mais intensa em relação às mesmas.

Além desses fatores, a área de atuação, o nível hierárquico do cargo ocupado e a região geográfica também afetam as percepções de Clima Organizacional, mesmo que as dimensões consideradas sejam idênticas e avaliadas de maneira equivalente durante a coleta de opiniões dos funcionários.

Algo que gera insatisfação a um determinado grupo de funcionários da dependência A, pode não incomodar em nada aqueles lotados na dependência B.

Você já deve ter percebido que se trata de um assunto complexo e que não é tarefa simples gerenciar ou monitorar (acompanhar de modo periódico e constante) o Clima de uma organização. Algumas empresas fazem o monitoramento por meio da Pesquisa de Clima Organizacional que é o instrumento de avaliação do Clima na organização. Esse levantamento de opiniões pode ser realizado com base em entrevistas ou por remessa de questionários preenchíveis e sem qualquer tipo de identificação de quem está respondendo, a não ser por dados genéricos e que servem somente para separar grupos homogêneos de respondentes. Trata-se, portanto, de uma consulta generalizada aos profissionais da empresa para aferir as tendências de satisfação ou de insatisfação existentes.

SATISFAÇÃO E PRODUTIVIDADE

Dados e informações a respeito do clima organizacional servem de poderoso orientador das Políticas e do próprio Papel da área de Recursos Humanos. Os dados apurados permitem a definição de Políticas mais consistentes, que tenham suporte empírico, a respeito da realidade organizacional. Servem também como indicador das atitudes dos funcionários e dos efeitos que elas provocam.

Os efeitos são mais notáveis quando os funcionários percebem que a intenção da administração é sedimentar um Clima Organizacional de apoio a princípios fundamentais de natureza humanista. O estabelecimento de um vínculo entre satisfação, desempenho e produtividade do funcionário, além da redução nos índices de rotatividade e de absenteísmo no trabalho, são consequências das atitudes positivas advindas de um Clima favorável.

Memorando de Melhoria do Clima MMC ©**PREVISÃO DO TEMPO...**

Cada vez mais os diferentes tipos de negócios e de organizações competem em ambientes dinâmicos, globais e turbulentos, sendo necessário desencadear processos de aprendizagem, de mudança comportamental e de melhoria do desempenho e da produtividade. Portanto, é também cada vez mais urgente, aperfeiçoar e adaptar a filosofia de gestão empresarial, através do processo de aquisição, disseminação e compartilhamento de informações, que nada mais é do que a essência e a base dos estudos e investigações sobre Clima Organizacional.

Dessa forma, o acompanhamento do Clima envia uma clara mensagem de que a organização está se preocupando com o comportamento organizacional, procurando atender às necessidades "orgânicas" da empresa por meio da satisfação das expectativas dos seres humanos que dela fazem parte.

Nem sempre isso é possível, principalmente nesses tempos de grande competitividade e de busca de sobrevivência. Aquelas organizações que conseguirem melhorar o tipo de clima nelas dominante terão sim uma real vantagem em relação às demais; assim se tornarão verdadeiramente mais competitivas, além de, mais humanas.

MEMORANDO DE MELHORIA DO CLIMA

O Clima é, na prática, um grande pano de fundo onde se verificam as interações entre os funcionários no dia-a-dia.

Nesse enfoque, podemos considerar que o Clima é o "mínimo múltiplo comum" a todos que atuam numa organização: todos são co-responsáveis e dele recebem diretamente uma parcela significativa de interferência na forma como conduzem suas atividades.

Após identificados os principais vetores que vêm afetando o Clima, uma organização precisa estabelecer ações de "des-envolvimento", isto é, buscar uma nova roupagem que diminua sua capacidade de rápido posicionamento e movimentação no ambiente, ao mesmo tempo em que potencializa aspectos que vão favorecer ritmo e trajetória.

Para tanto, as diversas instâncias, equipes e indivíduos são chamados a participar desse processo de desenvolvimento, que, coordenado pela área de Recursos Humanos, visa por meio de memorandos gerados em cada área, permitem acompanhar a evolução do Clima na busca de um ambiente comum em que seja possível compartilhar idéias, conhecimentos e sucesso.

SUGESTÃO DE VÍDEOS



Observatório Gerencial

Memorando de Melhoria do Clima MMC ©

SATISFAÇÃO NO TRABALHO

[HTTP://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=VWURSVKB3Q](http://www.youtube.com/watch?v=vwURSVkKB3Q)

CONVIVÊNCIA

[HTTP://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=U5651TDWYXO&FEATURE=RELATED](http://www.youtube.com/watch?v=u5651TDWYXo&feature=related)

TRABALHO EM EQUIPE

[HTTP://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=JGLSITGYNOU&FEATURE=RELATED](http://www.youtube.com/watch?v=jGLSITGYNou&feature=related)



Observatório Gerencial

Memorando de Melhoria do Clima MMC ©

DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO

IDEAL DESEJADA

Pense na sua Coordenação como parte integrante de um sistema maior voltado para Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação, ou seja, o CETEM como um todo, que permanentemente interage com as demais Coordenações e, eventualmente, com outras Unidades de Pesquisa do MCT.

Nessa interação, cada Coordenação deve adicionar valor por meio da geração de conhecimento, tecnologia, serviços e atividades, tanto do ponto de vista dos clientes externos quanto dos clientes internos.

Em vista dos resultados da Pesquisa de Clima (dimensões e variáveis), procure descrever - de forma abrangente - os principais aspectos da gestão que necessitam ser reavaliados, planejados e controlados na Coordenação, bem como o tipo de informação necessária para isso.

For more information, contact the Office of the Vice President for Research and Economic Development at 515-294-6450 or research@iastate.edu.



Observatório Gerencial

Memorando de Melhoria do Clima MMC ©

DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO ATUAL PERCEBIDA

Cada dimensão e variável do Clima Organizacional é capaz de alterar o alcance de resultados e impactar a satisfação de cada um – e de todos – com o trabalho realziado. Considerando a situação desejada ideal expressa para o CETEM procure descrever as *condições* vigentes que são *indesejáveis* e o que, na Coordenação em que você trabalha, não satisfaz à hipótese de aumentar o valor percebido por todos que interagem com o Centro.

For more information, contact the Office of the Vice President for Research and Economic Development at 319-273-2500 or research@uiowa.edu.

PAPEL

A materialização da Visão de Futuro identificada para o CETEM, ou seja, a transição entre a situação atual e a situação desejada, depende basicamente do compromisso com uma postura administrativa que antecipe os desafios e que proporcione respostas rápidas.

Considerando as Competências, a Visão e a Missão formuladas, procure estabelecer um Papel Organizacional **para sua Coordenação** atue de forma proativa e integrada com os esforços de pesquisa, desenvolvimento e inovação.

As funções apontadas nos regulamentos e normas são suficientes para tal?

Competências

Promover, executar e divulgar projetos de P&D Tecnológico na área mineral;

Realizar estudos de viabilidade econômica, assistência técnica a projetos industriais e de mineração dirigidos ao desenvolvimento sustentável nas atividades minero-metalúrgicas; Executar programas, projetos e atividades de pesquisa e desenvolvimento de tecnologias para identificação de composição, propriedades e usos de materiais com conteúdo mineral; Promover, manter e articular atividades de cooperação e intercâmbio técnico-científico com entidades nacionais, estrangeiras e internacionais com interesses científicos na sua área de atuação;

Promover, estabelecer e manter, nos limites de sua competência legal, convênios, contratos e demais acordos;

Promover ou patrocinar a articulação de competências inter-institucionais para a realização de programas, pesquisas e desenvolvimento em temas de interesse para o país ligados a sua área de competência; Difundir os conhecimentos técnico-científicos por meio de palestras, publicações informativas, técnicas e científicas; Promover ou patrocinar a formação e especialização de recursos humanos, bem como realizar atividades de extensão com vistas ao aprimoramento do conhecimento científico e tecnológico na sua área de competência; Transferir para a sociedade serviços e produtos singulares, resultantes de suas atividades de pesquisa e desenvolvimento, mediante o cumprimento de dispositivos legais aplicáveis; Promover, patrocinar e realizar cursos, conferências, seminários e outros conclave de caráter técnico-científico, de interesse direto ou correlato ao órgão; Criar mecanismos de captação de novos recursos financeiros para pesquisa e ampliar as receitas próprias.

Visão

Ser a referência brasileira em Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação em Tecnologia Mineral e Ambiental, reconhecida pela sociedade, instituições governamentais, empresas do setor e instituições internacionais, atuando de forma integrada por meio de grupos de pesquisa e projetos em temas estratégicos de interesse nacional

Missão

Desenvolver tecnologia para o uso sustentável dos recursos minerais brasileiros



Observatório Gerencial

Memorando de Melhoria do Clima MMC ©





Observatório Gerencial

Memorando de Melhoria do Clima MMC ©

IDENTIFICAÇÃO DAS FORÇAS RESTRITIVAS

No setor público de uma forma geral, o valor percebido cliente decorre básica e diretamente do atendimento prestado e da confiança detida na instituição prestadora do serviço.

Em uma última análise, tal valor depende da alocação efetiva de esforços gerenciais sobre os seguintes aspectos: especificações, procedimentos, normativos, instalações, recursos materiais, pessoal e sistemas, que permitirão a venda ou o processamento de um produto ou serviço.

No a gestão de pessoal, aspectos comportamentais e culturais estão refletidos no Clima Organziacional e na capacidade/motivação para produzir com qualidade e e em conformidade.

Procure identificar, com base nas dimensões e variáveis do Clima, ao menos cinco características/fatos/condições que dificultam o cumprimento do Papel da Coordenação dentro da ótica de transição da Situação Atual para a Situação Atual.



Observatório Gerencial

Memorando de Melhoria do Clima MMC ©

IDENTIFICAÇÃO DAS FORÇAS IMPULSIONADORAS

Forças impulsionadoras são aquelas que favorecem a passagem de uma situação atual indesejada para uma futura desejada.

Muitas vezes essas forças apresentam-se de maneira latente, prontas para ser mobilizadas pela empresa, caso esta conscientize-se da possibilidade de uso.

Relacione os pelo menos cinco fatores, eventos, situações, grupos e indivíduos que possam ser ativados como indutores de mudança na sua Coordenação.

Lembre-se que as melhorias afins ao Clima Organizacional estão amplamente atreladas às posturas pessoais e da equipe de trabalho.





OG Observatório Gerencial

Memorando de Melhoria do Clima MMC ©

AGENDA DE MELHORIA

Até aqui foram identificados aspectos que produzem impacto sobre as atividades do CETEM e da Coordenação.

Agora, procure listar alternativas que possibilitem, no curto prazo, ampliar a adição de valor da Coordenação assim como métodos e maneiras que produzam melhoria nos instrumentos de planejamento e de controle hoje utilizados.

Uma vez que a conjugação "Visão + Ação" será tão efetiva quanto for a correta alocação de recursos no tempo, busque estabelecer um calendário de curto prazo, voltado para implementar as ações listadas, organizando agenda de atividades que leve em consideração: os recursos disponíveis e os necessários, os responsáveis, as interveniências etc.

Oportunidade de Melhoria	Meta	Indicador	Responsável e Intervenientes	Recursos	Data Início Data Término
1					
2					
3					
4					



Observatório Gerencial

Memorando de Melhoria do Clima MMC ©

Oportunidade de Melhoria	Meta	Indicador	Responsável e Intervenientes	Recursos	Data Início Data Término
5					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

