

# **PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL**



**MANUAL**

**2012**

**Coordenadoria de Recursos Humanos  
AV. Dr. Arnaldo, 351 – 3º andar - Pacaembu  
Cep: 01246-000 – São Paulo - SP**



**Secretaria de Estado da Saúde – São Paulo**  
**Coordenadoria de Recursos Humanos**  
**Grupo de Apoio ao Desenvolvimento Institucional**  
**Observatório de Recursos Humanos em Saúde para o SUS/SP**

Equipe Técnica

Arnaldo Sala

Adriana Rosa Linhares Carro

Andréa Zanaroli

Eliana Franco Pereira

Coordenação

Haino Burmester

Maria Aparecida Novaes

## SUMÁRIO

1. Apresentação.....	04
2. Conceito.....	05
3. Importância da Pesquisa de Clima na Organização.....	05
4. Objetivo da Pesquisa de Clima.....	07
5. A Pesquisa na SES/SP.....	07
6. Implantação do Sistema da Pesquisa de Clima.....	09
7. Treinamento dos Monitores.....	11
8. Fluxo de Trabalho dos Monitores.....	16
9. Bibliografia.....	16

## 1- APRESENTAÇÃO

O presente manual tem por objetivo apresentar conceitos relativos à Pesquisa de Clima, bem como evidenciar a importância em aplicá-la. Este instrumento é um guia de procedimentos a ser seguido nas Unidades.

Por clima organizacional entende-se a atmosfera psicológica característica que existe em cada organização, podendo referir-se ao ambiente humano dentro de um departamento, de uma seção ou de uma secretaria. Não pode ser visto ou tocado, mas pode ser percebido psicologicamente (Secretaria de Gestão Pública, 2009).

O termo “Clima Organizacional” faz referência aos aspectos internos da organização que conduz às várias espécies de motivação nos seus participantes, bem como é considerado parte da qualidade no ambiente de trabalho. O clima organizacional depende da estrutura da organização, da cultura, das oportunidades de participação pessoal, do significado do trabalho, da escolha da equipe, do estilo de liderança, da avaliação e remuneração da equipe, etc., podendo inclusive afetar o comportamento e o desempenho da organização.

Para o alcance de bons resultados da Pesquisa, a Administração precisa além dos recursos necessários (humanos, materiais, financeiros, etc.), de pessoas que saibam administrá-la, partindo do princípio de que as pessoas inseridas estejam suficientemente comprometidas para o seu desenvolvimento e realização dentro da Instituição.

Outro ponto importante é a cultura organizacional, a qual pode ser definida como a maneira informal e compartilhada de perceber, sentir e atuar numa organização. A cultura organizacional é criada pelas pessoas que pertencem ou já pertenceram à determinada organização. Cada indivíduo sofre influência e também influencia a cultura e o clima organizacional, podendo contribuir para a introdução de mudanças.

Cultura organizacional diz respeito ao conjunto de responsabilidades assumidas, compartilhadas, subentendidas, que um grupo humano interiorizou, num processo de aprendizagem, ao longo de sua história (Longo, 2007).

Vale ressaltar que o gestor, por sua vez, tem responsabilidade adicional, decorrente de seu papel como agente de uma mudança organizacional (Secretaria de Gestão Pública, 2009).

A relevância deste instrumento de pesquisa ainda se reafirma, já que para fins de revisão e melhora das políticas e práticas de gestão de pessoas são consideradas as avaliações relativas ao clima organizacional (Longo, 2007).

Enfim, a pesquisa de clima organizacional atualmente é considerada como um instrumento fundamental para a área de Gestão de Pessoas e para a empresa que deseja conhecer seus colaboradores e comunicar-se com eles.

## 2- CONCEITO

O Clima Organizacional é definido como a soma das percepções dos indivíduos que trabalham em uma organização (Litwin e Stringer 1968 *apud* Longo, 2007), sendo que este estado de ânimo coletivo influenciará a conduta dos empregados. O Clima Organizacional em geral é medido através de questionários de pesquisa que avaliam a percepção dos servidores, considerando diversas dimensões. (Longo, 2007)

Desta forma, a **pesquisa de clima organizacional** é uma ferramenta de pesquisa, ou seja, de estudo de diagnóstico e de promoção de mudanças.

## 3- IMPORTÂNCIA DA PESQUISA DE CLIMA NA ORGANIZAÇÃO



k4061451 fotosearch.com.br

A pesquisa de clima organizacional é um processo adequado e importante para avaliar diversos fatores que interferem na satisfação/insatisfação do trabalhador em relação à organização.

O estudo do clima organizacional é importante porque facilita o entendimento de como a organização e sua administração influenciam a motivação e o desempenho das pessoas (Secretaria de Gestão Pública, 2009). Esta permite uma ampla análise, tanto interna, quanto externa, que possibilita o acompanhamento e o monitoramento da satisfação e do comprometimento dos colaboradores com a empresa.

Entre os benefícios encontrados através da aplicação desta Pesquisa, temos:

- Alinhamento da cultura com as ações efetivas da organização;
- Integração dos diversos processos e áreas funcionais;
- Otimização da Comunicação;
- Identificação das necessidades de treinamento e desenvolvimento;
- Enfoque do cliente interno e externo;
- Otimização das Ações Gerenciais;
- Redução do índice de rotatividade;
- Ambiente de trabalho seguro e
- Identificação das satisfações e insatisfações do público interno.

Entre os diversos fatores que influenciam o clima na organização, temos:



pe0004558 fotosearch.com.br

- As causas que contribuem para a manutenção ou alteração das relações na empresa;
- A visão e percepção dos profissionais com relação à Instituição e políticas internas;
- Os elementos que afetam diretamente o comportamento das pessoas em cada unidade de trabalho;
- Os valores e crenças implícitos nos processos de trabalho;
- A forma de relacionamento entre os colaboradores, incluindo o relacionamento com a direção da organização;
- As condições de segurança de trabalho instituídas na organização.

## 4- OBJETIVOS DA PESQUISA DE CLIMA

A pesquisa de clima tem por objetivo fornecer subsídios, os quais contribuam para o desenvolvimento de estratégias e ações visando a potencialização das pessoas e a máxima produtividade e qualidade nos serviços prestados.

Além disso, a pesquisa também poderá contribuir para:

- Permitir intervenções localizadas para melhoria do clima na organização, por meio das identificações apontadas no local de trabalho, sobretudo os que sofrem maior impacto;
- Aprimorar as políticas de gestão de pessoas referentes à qualidade de vida;
- Redução do índice de rotatividade e absenteísmo do quadro.

## 5- A PESQUISA NA SECRETARIA DE ESTADO DA SAÚDE DE SP

### 5.1 – INTRODUÇÃO

Na SES/SP deu-se início à Pesquisa de Clima Organizacional em 2011, aplicada inicialmente na Administração Superior e Sede e demais Coordenadorias. Além do questionário referente ao Clima, aplicou-se também uma avaliação para conhecimento do perfil de saúde dos servidores.

Partindo desta primeira Pesquisa realizada na sede da SES, a idéia é que essa se estenda para outras Unidades, como os Hospitais da administração direta e DRS, sempre com atuação da CRH como Coordenadora do processo.

### 5.2 - QUESTIONÁRIO

O modelo de questionário adotado contempla os critérios considerados pelo MEG\* (Modelo de Excelência em Gestão), contendo sete temas distintos: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações, pessoas e processos, além do perfil do servidor. Abaixo segue breve descrição de cada um dos tópicos relacionados.

- **Perfil** – Como já se percebe pelo título, este tópico contempla o perfil do servidor, contendo informações acerca da escolaridade, se o servidor atualmente estuda, tempo de trabalho na organização e se este ocupa cargo de comando.

- **Liderança** - Neste tópico verificam-se o grau de autonomia conferido ao servidor, o incentivo da liderança para a busca de desenvolvimento profissional (capacitação ou cursos), a abertura proporcionada para sugestões, o retorno com relação ao desempenho do servidor e a comunicação e/ou transmissão das informações na instituição.
- **Estratégias e Planos** – Aqui verifica-se se o servidor recebe retorno pelo trabalho realizado, grau de satisfação, participação em reuniões, conhecimento dos planos e metas da área de atuação, bem como das inovações tecnológicas e pesquisas da organização.
- **Clientes** – Verifica-se se as informações aos clientes são repassadas de forma satisfatória, se as reclamações e sugestões são atendidas com respostas imediatas e se há domínio do servidor quanto aos assuntos inerentes a sua área.
- **Sociedade** - Este tópico busca verificar se a instituição contribui com ações para melhoria da Qualidade de Vida da população, proteção e preservação do meio ambiente, existência de ações de voluntariado e a prática da ética para com o público externo, outros profissionais e sociedade.
- **Informações** - Busca verificar se servidor recebe informações suficientes para realizar suas atividades, se busca informações quando não as recebe e se as informações obtidas são confiáveis, rápidas e atualizadas.
- **Pessoas** - Verifica os seguintes pontos: ocorrência de treinamento necessário para execução das atividades; integração entre as áreas da organização; cooperação e acolhimento dos servidores na área; motivação própria do servidor para aprimoramento profissional e existência de programas de reconhecimento ou valorização profissional na Instituição.
- **Processos** – Examina os seguintes fatores: busca de modernização para realizar as atividades; existência de equipamento e recursos suficientes; condições das instalações e a segurança de trabalho e equilíbrio na distribuição de trabalho entre os servidores da área.

\*Para saber mais sobre o MEG, acesse o site da Fundação Nacional da Qualidade (<http://www.fnq.org.br/site/292/default.aspx>)



## 6- IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DA PESQUISA DE CLIMA



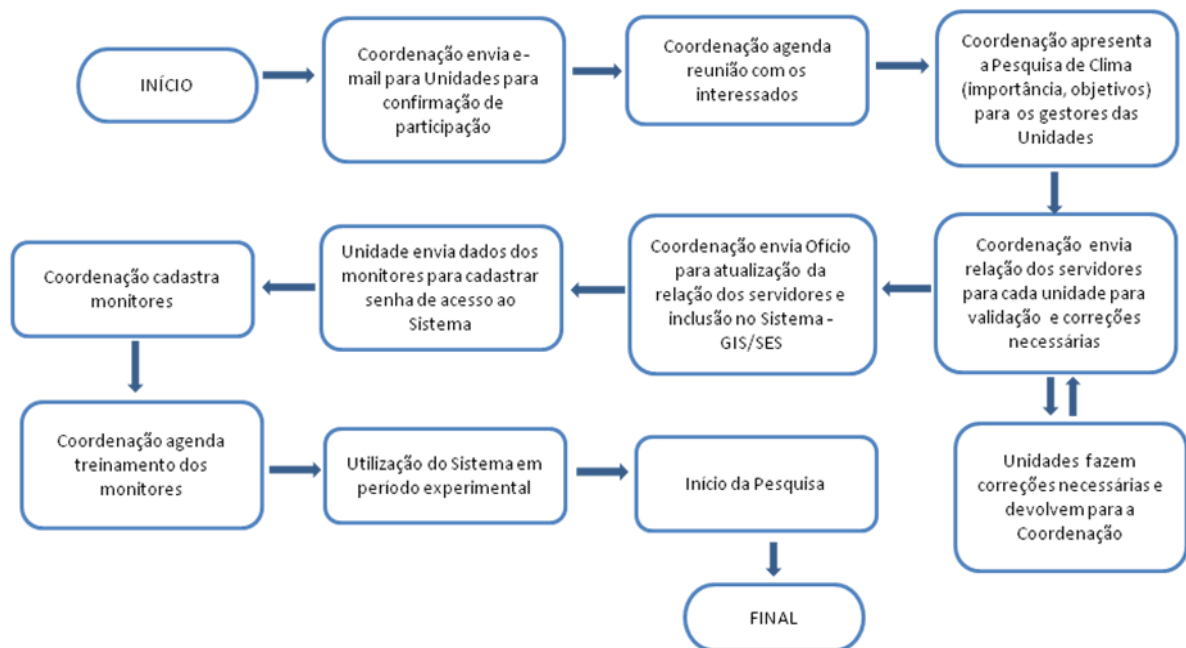
A implantação do sistema para realização da pesquisa ocorrerá seguindo os seguintes passos:

- I- Coordenação enviará e-mail às Unidades convidando a realizar a Pesquisa de Clima Organizacional em sua Unidade, solicitando confirmação de presença em posterior reunião de apresentação.
- II- Coordenação agendará reunião com os interessados.
- III- Coordenação apresentará a Pesquisa de Clima (conceitos, importância, objetivos, outros) para os gestores das Unidades.
- IV- Coordenação enviará relação dos servidores pertencentes a cada unidade, para que cada uma valide tal relação, apontando as correções necessárias, como inclusão ou exclusão de funcionários.
- V- Unidade confere os dados dos servidores e devolve para Coordenação.
- VI- Coordenação envia o Ofício para GIS- Grupo de Informação em Saúde para atualização da relação de servidores em cada unidade e inclusão no Sistema (Banco de Dados).
- VII- Unidade envia dados dos monitores (via e-mail) para cadastrar a senha de acesso ao Sistema, contendo os seguintes dados: Nome, RG, cargo, unidade em trabalho, e-mail do servidor e telefone/ramal.
- VIII- Coordenação cadastra monitores e envia arquivo das unidades ao Administrador do Sistema.
- IX- Coordenação agenda treinamento para os monitores indicados. Administrador do sistema fará a demonstração das telas utilizadas.
- X- Sistema é instalado nas unidades para utilização por um período experimental.

XI- Efetiva aplicação da Pesquisa nas Unidades.

XII- Disponibilização dos resultados via Sistema.

Abaixo segue o desenho do fluxo do processo descrito.



## 7 - TREINAMENTO DOS MONITORES

### 7.1 - Entrando no sistema

- I- Abra o navegador de Internet (Microsoft Explorer, Mozilla Firefox, Google Chrome ou outro) na página inicial da Intranet da SES. O endereço é **sisitema.saude.sp.gov.br/clima**.
- II- Clique no item “Área Restrita a Monitores e Coordenadores” localizado à direita da página.
- III- Surgirá a página que permite o "Login" (entrada) no sistema. Informe seu usuário e senha. O seu usuário/senha deve ter sido enviado para você por e-mail, ou por outra forma, anteriormente; caso não tenha recebido o usuário/senha, entre em contato com o coordenador de Clima da Coordenadoria.

### 7.2 - Localizando o profissional que responderá os questionários

- I- Após entrar no sistema, visualize a página inicial da aplicação, o “Painel”.
- II- Você pode localizar o profissional pelo nome, matrícula ou data de nascimento. Informe o termo de busca desejado conforme a tela abaixo.

The screenshot shows the SES SP system interface. At the top, there is a navigation bar with links for "Chamados", "Tutoriais", and "Meu Cadastro". Below this is a main navigation bar with "Painel", "Profissionais", "Estatísticas", "Instituição", "Conta", and "Fim". The user's name, HELIO KOMAGATA, is displayed in the top right corner, along with the date and time: QUINTA, 12-MAIO-2011, 09:27. The main content area is divided into two sections. On the left, there is a section titled "Levantamento Atual" with the subtitle "LEVANTAMENTO TESTE 2011" and the dates "05-05-2011 a 05-06-2011". Below this is a table titled "Andamento" with columns for "Unidade", "Total Senhas", "Total Prof.", and "%". The table contains the following data:

Unidade	Total Senhas	Total Prof.	%
CCD	0	99	0,0
CCTIES	2	56	0,0
CGA	3	192	0,0
CGCSS	0	125	0,0
CIS	0	9	0,0
CPS	0	66	0,0

On the right side of the main content area, there is a search bar titled "Buscar". The search criteria are set to "Profissional: início do nome" and the search term is "RENATO BRITO". A red arrow points to the search button, which is labeled "Ok".

- III- Confirme a identificação do profissional, clicando sobre o seu nome, conforme aparece, como exemplo, na tela abaixo.

SES SP ▶ Chamados ▶ Tutoriais ▶ Meu Cadastro

Painel | **Profissionais** | Estatísticas | Instituição | Conta | Fim

Profissionais

**Profissionais**

Início do nome = RENATO BR

Nome ▲	Data Nasc.	Matricula
RENATO ZARDO BRITO	06-10-1981	013163115

Encontrado 1 registrof



Liberando o questionário para o profissional

IV- Antes da liberação, mais uma vez, confirme a identidade do profissional, na página que surgirá. Confira nome, cargo/função, unidade de trabalho e situação funcional. Havendo discrepância, o servidor não poderá participar. Não libere o questionário para profissionais com o cadastro com erros.

SES SP ▶ Chamados ▶ Tutoriais ▶ Meu Cadastro

Painel | **Profissionais** | Estatísticas | Instituição | Conta | Fim

Profissionais → RENATO ZARDO BRITO

[↑](#) Profissional

**Profissional**

**Identificação**

Nome: **RENATO ZARDO BRITO**  
 Matrícula: 013163115  
 Sexo: M  
 Data nascimento: 06-10-1981, 29A  
 Escolaridade:

**Vínculo**

Cargo/função: **Técnico de Laboratório**  
 Unidade: IAL  
 Divisão/depto.: Instituto "Adolfo Lutz"  
 Situação: ATIVO

**Levantamento Atual**

LEVANTAMENTO TESTE 2011  
 05-05-2011 a 05-06-2011

**Participação em Levantamentos Anteriores**



V- Clique no Botão "Liberar Questionário", para liberar um questionário e gerar uma senha de acesso para este questionário.

↑ Profissional

### Profissional

<b>Identificação</b>	
Nome:	RENATO ZARDO BRITO
Matrícula:	013163115
Sexo:	M
Data nascimento:	06-10-1981, 29A
Escolaridade:	
<b>Vínculo</b>	
Cargo/função:	Técnico de Laboratório
Unidade:	IAL
Divisão/depto.:	Instituto "Adolfo Lutz"
Situação:	ATIVO
<b>Levantamento Atual</b>	
LEVANTAMENTO TESTE 2011 05-05-2011 a 05-06-2011	
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: fit-content; margin: 0 auto;"><p>Senha:</p><p style="font-size: 24px; color: red; margin: 0;">102992</p><p>Forneça esta senha ao profissional participante da pesquisa.</p></div>	
Senha liberada em 12-05-2011 09:34, por HELIO	

VI- A senha de acesso gerada (número grande, em vermelho) deve ser entregue ao profissional, anotada em impresso próprio. Esta senha permitirá ao profissional responder os questionários.

VII- Encaminhe o profissional a um microcomputador onde ele poderá responder os questionários.

Observações importantes:

- A senha de acesso somente estará visível, no cadastro, por um período de dez minutos após sua geração;
- Somente será gerada **UMA** senha de acesso por profissional - **PORTANTO EM CASO DE PERDA ELA NÃO PODERÁ SER REPOSTA, IMPLICANDO NA NÃO PARTICIPAÇÃO DO PROFISSIONAL NO LEVANTAMENTO;**
- Após o início do processo de resposta dos questionários pelo profissional, a senha de acesso não estará mais visível, e será vista a informação que o profissional já respondeu os questionários.

### 7.3 - Orientando o profissional a responder o questionário

Estas informações devem ser dadas ao profissional que recebeu uma senha de acesso e irá responder os questionários.

- I- Abra o navegador da Internet na página inicial da Intranet do HC.
- II- O endereço é  **sistema.saude.sp.gov.br/clima**.
- III- Veja a página abaixo.

Secretaria da Saúde  
GOVERNO DE SÃO PAULO

intranet

Clima Organizacional e Perfil de Saúde

Início

**Bem-vindo!**

Acesso aos Questionários

Sr(a). funcionário(a),

O levantamento de **Clima Organizacional** é muito importante e levará a ações que trarão benefícios a toda Instituição.

Ele é feito essencialmente com a sua opinião! Participe! A sua participação é voluntária e anônima.

Agradecemos a sua contribuição.

Coordenadoria de Recursos Humanos  
SES

**UNIDADES CCD**

Informe a senha fornecida para iniciar:  Ok

Área Restrita a Monitores e Coordenadores

Resultados de Levantamentos Realizados

- IV- Informe a senha de acesso, fornecida pelo monitor e clique "Ok".
- V- Os questionários são autoexplicativos, possuindo o de Clima Organizacional sete páginas e 62 questões. O questionário de Perfil de Saúde tem três páginas e 28 questões. Na última página, clique em "Finalizar" para terminar definitivamente de responder o questionário. Feche o navegador após finalizar.

Observações importantes:

- Não é obrigatório responder a todas as questões, mas é necessário clicar em "finalizar", na última página do questionário, para que as respostas venham a ser contabilizadas;
- As questões devem ser interpretadas pelo profissional como estão formuladas, não cabendo intermediação ou ajuda por parte do monitor ou terceiros;
- Se desejar, o profissional pode parar o questionário em qualquer ponto, fechar o navegador, e, com a mesma senha, retomar mais tarde. Todas as questões respondidas, até a página anterior, estão salvas automaticamente.

#### **7.4 - Senhas**

As senhas são disponibilizadas aos monitores para garantir o sigilo, o anonimato, a proteção e a segurança das informações.

A Senha é de acesso individual: os monitores localizam o servidor no cadastro de profissionais pelo nome e/ou matrícula e disparam o comando para criação de senha.

O sistema gera uma sequência aleatória de números para o servidor ter acesso ao questionário.

Após terminar de responder o questionário, **A SENHA É AUTOMATICAMENTE DESTRUÍDA, DESVINCULANDO O QUESTIONÁRIO RESPONDIDO DA SENHA UTILIZADA.**

O sistema não gera outra senha, pois impede que a pesquisa seja respondida mais de uma vez pelo mesmo servidor.

## 8. - Fluxo de Trabalho do Monitor



## 9- BIBLIOGRAFIA

Longo, F. Mérito e flexibilidade: a gestão das pessoas no setor público. São Paulo: FUNDAP, 2007.

Desenvolvimento gerencial na administração pública do Estado de São Paulo. São Paulo: FUNDAP: Secretaria de Gestão Pública, 2009.

<http://www.administracaoegestao.com.br/pesquisa-de-clima-organizacional/historia-da-pesquisa-de-clima-organizacional>