

## **Pesquisa de Clima Organizacional: Busca da melhoria da Qualidade de Vida do colaborador em empresa de embalagens plásticas.**

Daiane Maria De Genaro Chiroli <dmgenaro@hotmail.com>

João Gustavo Rossi <jgr\_2707@hotmail.com>

Maria de Lourde Santiago Luz <mssluz@uem.br>

Vinicius Eduardo Ramos <vinnaramos@hotmail.com>

*Resumo: Este artigo descreve os resultados de uma pesquisa de clima organizacional em uma indústria de embalagens plásticas, a qual objetivou identificar os pontos críticos para a melhoria da qualidade de vida do seu colaborador durante a execução do seu trabalho. Com essas importantes informações em mãos, a empresa pode agir sobre os pontos críticos levantados, os quais foram primordiais para propor melhorias ao setor responsável por essa mudança. Com a pesquisa pode-se perceber o grau de satisfação dos colaboradores, a qual revelou a importância da reestruturação da política de trabalho, dos treinamentos, visando a melhora na relação entre os colaboradores e seus níveis superiores e dos benefícios necessários aos trabalhadores. Com base nas melhorias propostas, algumas não puderam ser executadas, devido à mudança de local de instalações da empresa, mas que ocorrerá até o fim deste ano corrente.*

*Palavras-chave: Vantagem Competitiva; Pesquisa de Clima Organizacional; Qualidade de Vida no Trabalho.*

## **Organizational Climate Survey: Search improved quality of life of the developer company in plastic packaging.**

*Abstract: This paper describes the results of a survey of organizational climate in a plastic packaging industry, which aimed to identify critical points for improving quality of life for its employee during the execution of their work. With this important information at hand, the company may act on the critical points, which were crucial to propose improvements to the sector responsible for that change. Through research we can see the degree of employee satisfaction, which revealed the importance of restructuring the labor policy, the training in order to improve the relationship between employees and their higher levels and benefits of workers needed. Based on the proposed improvements, some could not be implemented due to change of location of business premises, but that will occur by the end of this year.*

*Keywords: Competitive Advantage, Organizational Climate Survey, Quality of Working Life.*

### **1. Introdução**

O mercado cada vez mais competitivo e globalizado tem exigido que as organizações invistam tanto em qualidade como em tecnologia, mas nada disso adianta se não houver investimento em pessoas, o qual representa um diferencial competitivo estratégico. Para De Genaro Chiroli & Germani (2009), o treinamento e aprendizado deve ser considerado um fator crítico de sucesso, tendo como escopo o embasamento teórico, assim como o

*benchmarking* de práticas bem sucedidas, devendo estas servir de parâmetros e suporte técnico para a implementação de ferramentas e programas de aprimoramento de gestão organizacional e melhoria da competitividade industrial.

Para conduzir o treinamento e aprendizado, a empresa tem que conhecer o funcionário, o colaborador não chega ao seu local de trabalho como uma máquina nova. Para tanto, a pesquisa de clima organizacional possibilita ouvir o colaborador da empresa em relação a fatores internos e externos; mensurar o seu nível de qualidade de vida, é também um desafio para as organizações, e uma base sólida que pode ser implementada para a busca dos melhores resultados (CODA, 1998; OLIVEIRA, 1996). Esta pesquisa rege o objetivo de mostrar aos líderes das organizações os níveis de motivação e satisfação de seu colaborador, sobre a organização.

Com o objetivo de identificar os pontos críticos para a melhoria da qualidade de vida do seu colaborador durante a execução do seu trabalho, e analisar os fatores impeditivos ao crescimento e sucesso organizacional, foi realizado um estudo de clima organizacional em uma indústria de embalagens plásticas, utilizando um questionário seguindo os preceitos de Bispo (2006), o qual elenca fatores internos relacionados à vida profissional, estrutura organizacional, incentivos profissionais, remuneração, meios de transporte, segurança profissional, nível cultural, ambiente de trabalho, cultura organizacional, assistência aos colaboradores e fatores externos, tais como, investimentos e despesas, convivência familiar, situação financeira, vida social, saúde, férias e lazer, os quais contribuíram para aferir as características comportamentais dos trabalhadores.

Portanto, neste contexto, acredita-se que este estudo oferecerá aos gestores uma visão do cenário organizacional atual, refletindo a forma com que as práticas de gestão adotadas têm impactado no clima e cultura organizacional, favorecendo reestruturar a política da empresa em prol de melhores resultados.

## **2. Metodologia**

Este trabalho é caracterizado como um estudo de caso descritivo, de natureza qualitativa e as fontes de dados foram obtidas *in loco* utilizando questionários como instrumento para coleta de informações. Para Ruiz (2002) pesquisa descritiva tem como objetivo fundamental a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Para Gil (2007) é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado, de um ou de poucos objetos.

A aplicação da pesquisa de clima organizacional foi motivada por dois fatores. Por ser uma empresa certificada na norma SA 8000, a pesquisa deve ser praticada anualmente pela empresa a fim de obter informações detalhadas sobre as opiniões dos seus colaboradores. Em segundo, foi constatada durante o início do período de estágio na empresa uma grande insatisfação por parte dos colaboradores em relação a diversos fatores. Decidiu-se então, que a pesquisa de clima organizacional seria realizada pela primeira vez, por uma pessoa que não estivesse ligada ao departamento de Recursos Humanos e próximos às atividades dos colaboradores.

O instrumento para a coleta de dados (questionário) foi elaborado contendo perguntas fechadas, conforme Anexo A, adaptado de Bispo (2006). Está subdividido em perguntas relacionadas a dois fatores: o internos a empresa, com 20 questões alternativas e o externo, com 13 questões alternativas, adicionados um campo para observações para que o colaborador relatasse observações sobre alguns itens do questionário, assim como sugestões ou justificativas das respostas. Algumas perguntas são compostas de quatro alternativas: Sim,

Maioria das vezes sim (MVS), Não e Maioria das vezes não (MVN) e outras são compostas de apenas duas alternativas (Sim ou Não). Cada alternativa está identificada através de uma cor, conforme ilustra a Figura 1.

Sim	SIM	Red
Maioria das Vezes Sim	MVS	Blue
Não	NÃO	Green
Maioria das Vezes Não	MVN	

FIGURA 1 – Legenda

Com relação aos setores, estão identificados da seguinte maneira: Administração (ADM), Decoração (DEC 1º T, DEC 2º T e DEC 3º T), Expedição, Ferramentaria (FER.), Manutenção (MAN.), Sopro/Injeção (SPR/INJ 1º T, SPR/INJ 2º T e SPR/INJ 3º T) e Zeladoria.

O questionário foi entregue a todos os colaboradores da empresa sendo a participação de caráter espontâneo, as respostas eram sigilosas, não havendo a necessidade de identificação.

### 3. Caracterização da empresa

A empresa em questão, objetivo deste estudo está situada na cidade de Maringá e tem sua história iniciada no ano de 1997. Fez parte do grupo francês Augros AS CRP, importante fornecedor de embalagens plásticas para o segmento de perfumaria e cosméticos da Europa.

A partir do ano de 2006, a empresa teve sua trajetória renovada. Foi adquirida pelo grupo americano Aptar Goup, organização global com sede nos Estados Unidos e fornecedor mundial de sistemas dispensadores para os setores de fragrância, cosméticos, higiene pessoal e *household*. Se consolidou no mercado nacional e internacional atendendo à clientes de renome nacional e internacional como Avon, Natura, O Boticário, Anna Pegova, Ebel Paris, entre outros.

A empresa possui atualmente certificação ISO 9001:2000 referente ao sistema de gestão integrada da qualidade de seus produtos e processos e SA 8000 que estabelece normas de responsabilidade social. Encontra-se em fase de adequação com o intuito de obter, futuramente, uma certificação e implantação de um sistema de gestão ambiental (ISO 14000). A adoção das normas ISO é vantajosa para as organizações uma vez que lhes confere maior organização, produtividade e credibilidade, elementos facilmente identificáveis pelos clientes, aumentando a sua competitividade nos mercados nacional e internacional.

O setor de produção é estruturado em quatro setores: Sopro, Injeção, Decoração e Montagem do produto. Seu quadro de funcionários é composto em sua maioria por mulheres.

### 5. Resultados

O questionário foi respondido por 95% do total de colaboradores da empresa. Após a coleta e tabulação dos dados e as manifestações e solicitações dos colaboradores estes foram apresentados à gerência do departamento de Recursos Humanos.

Com relação aos fatores internos, sob o aspecto estrutura organizacional mais especificamente a opinião dos colaboradores com relação ao seu chefe atual (Figura 2) e a confiança sobre eles (Figura 3), pode-se perceber uma insatisfação por parte do setor de Manutenção.

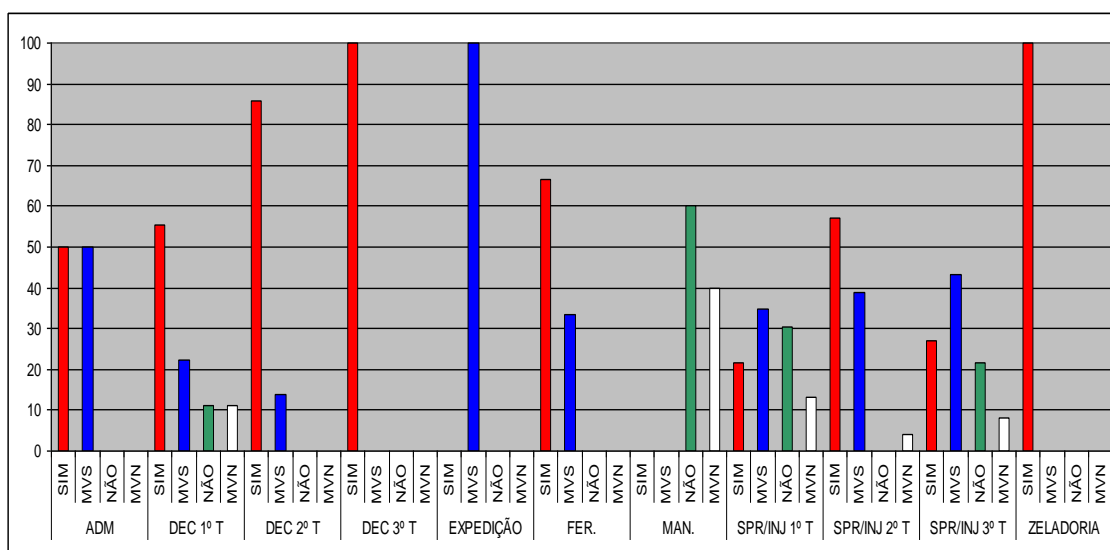


FIGURA 2 – O meu chefe atual é a melhor pessoa para ocupar esta função

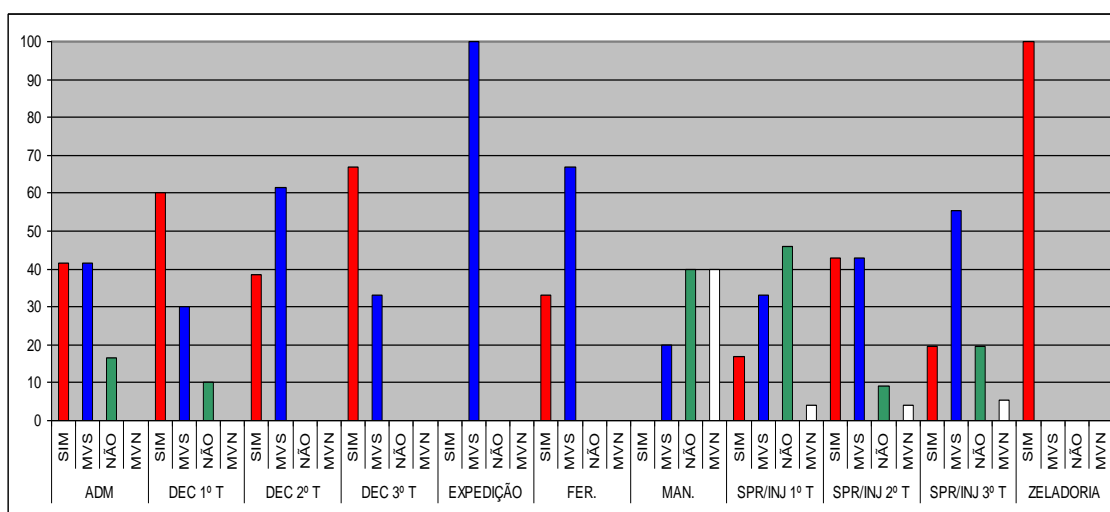


FIGURA 3: Eu confio plenamente no meu chefe atual

Buscou-se, portanto, aprofundar a investigação quanto às causas deste resultado. Constatou-se que a origem deste problema foi resultado da reestruturação ocorrida poucos meses antes da aplicação da pesquisa de clima organizacional dentro do setor de manutenção onde passou a ser responsabilidade de outro gerente.

Houve muita resistência por parte de alguns colaboradores do setor principalmente por parte do encarregado, que dizia preferir se aposentar a ter que trabalhar junto a esse novo gerente. Essa insatisfação foi gerada pela nova política de trabalho explicitada pelo novo gerente e por seu comportamento junto aos colaboradores do setor de manutenção quando ainda assumia somente a gerência do setor de Decoração.

Em uma ocasião, um electricista chegou a ser expulso do setor de Decoração pelo gerente por não estar realizando corretamente a manutenção em uma das máquinas do setor.

Sob o aspecto remuneração, a Figura 4 ilustra as respostas da questão: acho justo o meu salário?

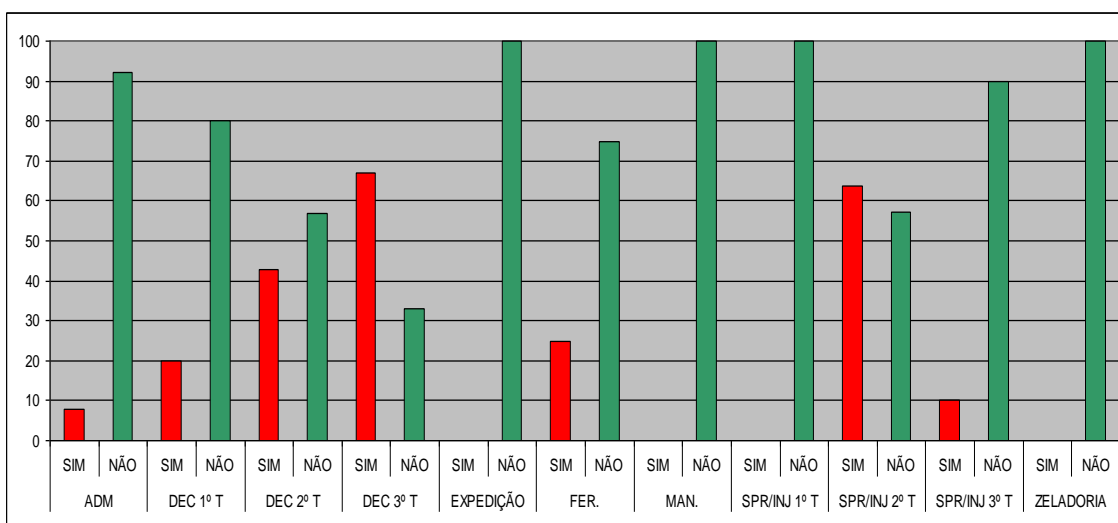


FIGURA 4: Acho justo meu salário

Pode-se analisar que há insatisfação quase geral de todos os setores com relação aos salários recebidos, cerca de 80% dos entrevistados mostraram-se insatisfeitos. Em alguns questionários no espaço destinado à observações, um colaborador deixou o seguinte depoimento, constatando sua insatisfação: “ Os novos funcionários que exercem o cargo de auxiliar de produção, recebem a mesma quantia dos colaboradores que já estão na empresa há algum tempo”. Outro exemplo foi a insatisfação feita por escrito por um colaborador do setor de Administração: “ Em relação a remuneração não estou satisfeito pois, um companheiro de trabalho que foi admitido recentemente e com grau de escolaridade inferior ao meu, desempenha função que está no mesmo nível ou um pouco menor condizente a responsabilidade e ganha pelo menos 30% a mais do que eu estando ainda em período de experiência”.

Tal fato se deve a falta de uma política salarial na empresa, ou seja, falta uma política de cargos e salários. Política essa que, além de propiciar uma visão ampla ao seu colaborador de quais são suas reais possibilidades de crescimento profissional na empresa, elimina todo tipo de injustiça como a citada acima.

Quanto aos fatores externos, mais especificamente ao grau de escolaridade há uma insatisfação geral dos colaboradores. (Figura 5)

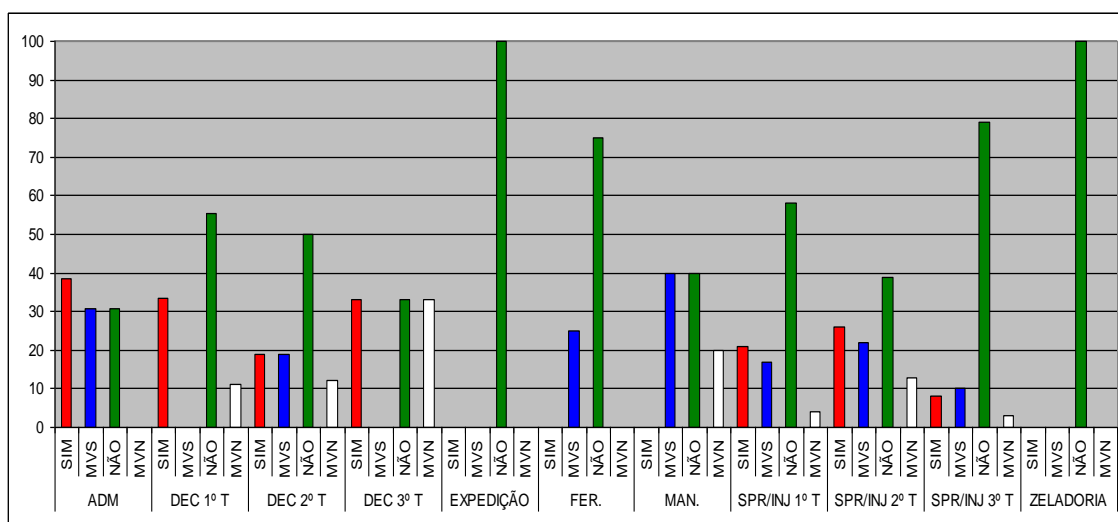


FIGURA 5: Estou satisfeito com o meu grau de escolaridade

A empresa oferecia ao colaborador interessado aulas direcionadas às matérias do ensino médio para que eles prestassem a prova oferecida por um programa do governo. As aulas eram ministradas por alguns colaboradores da própria empresa graduados em matérias como Física, Letras, Química, entre outras. Mesmo sendo ofertadas gratuitamente, os colaboradores se desinteressaram após prestarem a prova e perceber que muito do conteúdo visto em sala de aula, não condizia com o conteúdo das provas.

Outro aspecto externo a ser ressaltado é em relação à saúde do trabalhador, e na questão estou satisfeito com minha prática esportiva, cerca de 43% dos colaboradores responderam que não, a Figura 6 ilustra tal fato.

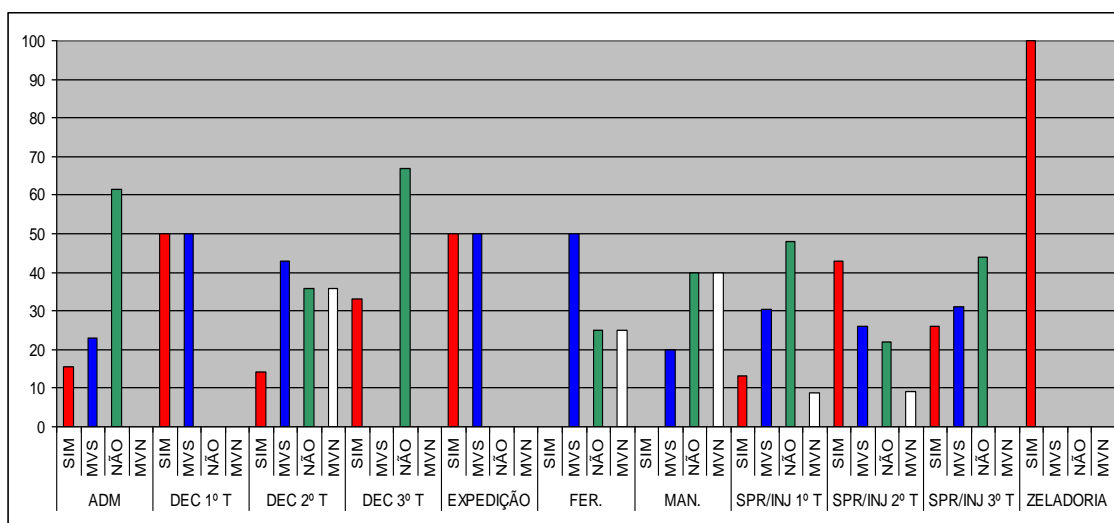


FIGURA 6: Estou satisfeito com minha práticas esportivas

A insatisfação em relação às praticas esportivas, também foi relatada nas observações do questionário pelos funcionários: “A empresa deve e tem que incentivar mais o esporte, deixam muito a desejar neste aspecto”, outro colaborador ressalta: “Para melhoria das atividades na empresa seria interessante incentivo à prática de esporte a todos, homens e mulheres.”

A empresa possui em sua estrutura física um campo de futebol, quadra poli - esportiva e uma associação contendo um bom espaço físico para a realização de atividades. Porém as condições da associação e da quadra esportiva são precárias estando em um estado de semi-abandono. Houve uma iniciativa por parte de alguns colaboradores para que houvesse a reforma da quadra, porém foi exposto que nenhum investimento seria feito devido à mudança do local da empresa que ocorrerá devido à venda do terreno onde está localizada atualmente.

Algumas práticas esportivas que ocorrem na empresa são realizadas apenas por iniciativa de alguns colaboradores.

#### 4. Considerações finais

A pesquisa foi estratificada por setores e por turnos, proporcionando uma melhor análise da opinião dos colaboradores, culminando no alcance dos objetivos traçados.

A entrega dos formulários diretamente aos responsáveis dos setores, para posterior distribuição aos colaboradores, também pode ser considerado um ponto de destaque, fato este que pode ser comprovado pelo alto índice de participação dos funcionários.



Alguns dos dados serviram como base de dados para a realização de treinamentos visando a melhora na relação entre os colaboradores e seus níveis superiores (Gerentes e Encarregados). Outros serviram para dar um impulso final na tomada de decisão, como por exemplo, o benefício do Plano de Saúde cedido pela empresa.

Muitas propostas de melhorias foram expostas ao setor de Recursos Humanos, porém devido a alguns fatores como: mudança pela qual a empresa vem atravessando (novas instalações) e também a falta de comprometimento dos responsáveis, os dados servirão apenas para ratificar a situação pela qual a empresa vem passando há certo tempo.

De um modo geral o resultado final foi muito positivo. A realização da pesquisa de clima organizacional sendo de responsabilidade de pessoas mais ligadas aos colaboradores durante a execução do seu trabalho pode proporcionar informações mais reais.

#### **Referências**

**CODA, R..** Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. São Paulo: Atlas, 1997.

**DE GENARO CHIROLI, D.M. & GERMANI, E.** Uma análise do ponto de vista dos colaboradores de uma empresa moveleira em relação às práticas de gestão implementadas. XVI Simpósio de Engenharia de Produção. Bauru, 2009.

**LIMONGI, A. C.** Qualidade de Vida no Trabalho - QVT: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2ª edição São Paulo: Atlas, 2004.

BISPO, C.F. Um Modelo de Clima Organizacional. Revista Produção. Vol. 16, p.258-273, 2006.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2ª edição Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DEJOURS, C. A loucura do Trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho. 5ª ed. Ampliada. São Paulo: Cortez-Oboré, 1994.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de Pesquisa Social. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LIMONGI, A. C. Qualidade de Vida no Trabalho - QVT: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2ª edição São Paulo: Atlas, 2004.

LUZ, J.P. Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2001. Dissertação (Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, 2001. Disponível em <<http://www.estela.ufsc.br/defesa/pdf/10805/pdf>>. Acesso em 08 de janeiro de 2009.

LUZ, M.L.S. et. al. *Pesquisa de clima organizacional: Influência da qualidade de vida no trabalho*. XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Foz do Iguaçu, 2007.

OLIVEIRA, W. M. *Perfil analítico-descritivo da pesquisa sobre clima organizacional em instituições de ensino superior: 1970-1995*. Tese de doutorado. Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

RUIZ, J. Á. *Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

**ANEXO A**

<b>Fatores Internos</b>			
<b>1) Vida Profissional</b>			
1. Sinto orgulho em trabalhar nesta empresa.			
( ) sim	( ) na maioria das vezes sim	( ) não	( ) na maioria das vezes não
2. Sinto orgulho da minha atividade nesta empresa.			
( ) sim	( ) na maioria das vezes sim	( ) não	( ) na maioria das vezes não
3. Eu me preocupo com o futuro desta empresa.			
( ) sim	( ) na maioria das vezes sim	( ) não	( ) na maioria das vezes não
4. Considero que estou conseguindo sucesso na minha carreira e na minha vida profissional.			
( ) sim	( ) na maioria das vezes sim	( ) não	( ) na maioria das vezes não
5. Gostaria que meus filhos trabalhassem nessa empresa.			
( ) sim	( ) na maioria das vezes sim	( ) não	( ) na maioria das vezes não
6. Os cursos e treinamentos que fiz são suficientes para o exercício das minhas atividades.			
( ) sim	( ) na maioria das vezes sim	( ) não	( ) na maioria das vezes não
<b>2) Estrutura Organizacional</b>			
7. O meu chefe atual é a melhor pessoa para ocupar esta função.			
( ) sim	( ) na maioria das vezes sim	( ) não	( ) na maioria das vezes não
8. Eu confio plenamente no meu chefe atual			
( ) sim	( ) na maioria das vezes sim	( ) não	( ) na maioria das vezes não
<b>3) Incentivos Profissionais</b>			
9. Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa.			
( ) sim	( ) na maioria das vezes sim	( ) não	( ) na maioria das vezes não
10. Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela minha família, amigos e parentes.			
( ) sim	( ) na maioria das vezes sim	( ) não	( ) na maioria das vezes não
<b>4) Remuneração</b>			
11. Acho justo o meu salário.			
( ) sim		( ) não	
12. O meu patrimônio é condizente com os esforços que tenho feito pela empresa.			
( ) sim		( ) não	
<b>5) Transporte</b>			
13. Tenho tido problemas com o transporte casa-empresa/empresa-casa			
( ) sim	( ) na maioria das vezes sim	( ) não	( ) na maioria das vezes não
<b>6) Segurança Profissional</b>			
14. Meu emprego é seguro na empresa, ou seja, não corro o risco de ser demitido sem motivo.			
( ) sim		( ) não	



7) Nível Cultural			
15. Os meus conhecimentos são suficientes para o exercício das minhas atividades na empresa.			
<input type="checkbox"/> sim	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes sim	<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes não
8) Ambiente de Trabalho			
16. As condições ambientais de trabalho ajudam a execução de minhas atividades na empresa. (iluminação, ruídos, temperatura, entre outros).			
<input type="checkbox"/> sim	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes sim	<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes não
17. Estou satisfeito com a minha alimentação na empresa.			
<input type="checkbox"/> sim	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes sim	<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes não
18. Estou satisfeito com o horário que trabalho.			
<input type="checkbox"/> sim	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes sim	<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes não
9) Cultura Organizacional			
19. As tradições, práticas e costumes adotados na empresa que estão previsto em suas regras favorecem as minhas atividades na empresa			
<input type="checkbox"/> sim	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes sim	<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes não
10) Assistência aos Colaboradores			
20. A assistência do médico do trabalho, psicólogas e ginástica laboral adotadas na empresa favorecem a execução das minhas atividades?			
<input type="checkbox"/> sim	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes sim	<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes não
Fatores Externos			
1) Investimentos e Despesas			
21. Eu me preocupo com o futuro da minha família.			
<input type="checkbox"/> sim	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes sim	<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes não
22. Estou satisfeito com a alimentação que estou dando a minha família.			
<input type="checkbox"/> sim	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes sim	<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes não
23. Estou satisfeito com a educação que estou dando aos meus filhos.			
<input type="checkbox"/> sim	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes sim	<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes não
2) Convivência Familiar			
24. Estou satisfeito com a minha vida amorosa.			
<input type="checkbox"/> sim	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes sim	<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes não
3) Situação Financeira			
25. Estou satisfeito com minha residência.			
<input type="checkbox"/> sim	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes sim	<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes não
26. Estou satisfeito com minha situação financeira.			
<input type="checkbox"/> sim	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes sim	<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes não

4) Vida Social			
27. Estou satisfeito com a minha classe social.			
<input type="checkbox"/> sim	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes sim	<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes não
28. Estou satisfeito com o meu convívio social.			
<input type="checkbox"/> sim	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes sim	<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes não
29. Estou satisfeito com o meu grau de escolaridade.			
<input type="checkbox"/> sim	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes sim	<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes não
5) Saúde			
30. Estou satisfeito com as minhas práticas desportivas.			
<input type="checkbox"/> sim	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes sim	<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes não
31. Estou satisfeito com a minha forma física.			
<input type="checkbox"/> sim	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes sim	<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes não
32. Estou satisfeito com o meu estado mental.			
<input type="checkbox"/> sim	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes sim	<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> na maioria das vezes não
6) Férias e Lazer			
33. Estou satisfeito com as minhas últimas férias.			
<input type="checkbox"/> sim		<input type="checkbox"/> não	
<b>Observações:</b>			