

## **Recursos Humanos**

### **A Retenção do Capital Humano Através do Esporte**

#### **AUTORES**

##### **DANIELLE MATTOS MARCONDES**

Universidade Anhembi Morumbi  
danielle.marcondes@paodeacucar.com.br

##### **BRUNA VILANOVA RODRIGUES**

Universidade Anhembi Morumbi  
bruna\_vilanova@bol.com.br

##### **ADEMAR ORSI**

Universidade Anhembi Morumbi  
orsiademar@ig.com.br

#### **Resumo**

A alta competitividade e a participação mais efetiva do capital humano no sucesso das organizações, leva a valorização desse ativo e a busca de uma nova cultura de bem-estar das pessoas como condição fundamental para a garantia da qualidade dos produtos e serviços. Os aspectos básicos exigidos pela legislação não são capazes de reter as pessoas na organização. Elas buscam algo mais, como um melhor ambiente de trabalho, melhores condições de saúde e auto-realização. Pessoas saudáveis em organizações saudáveis representam negócios com melhores lucros e maior retorno do investimento. Esta pesquisa procurou identificar se os profissionais de empresa que mantém programas de incentivo à prática de esportes, ao receberem uma oferta de trabalho, podem considerar esses programas como motivo para permanência na mesma. O objetivo geral foi investigar se a cultura de incentivo ao esporte pode contribuir para a retenção das pessoas na organização. Para atingir esse objetivo foram verificadas as opiniões das pessoas praticantes ou não de esportes em uma organização. A organização analisada foi a Companhia Brasileira de Distribuição (CBD) - Grupo Pão de Açúcar, na cidade de São Paulo. Procura-se, ainda, com essas informações obter indicações do impacto deste benefício num momento decisivo da carreira profissional das pessoas.

#### **Abstract**

The high competitiveness and the more effective participation of the human capital in the success of the organizations, it takes the valuation of this asset and the search of a new culture of well-being of the people as basic condition for the guarantee of the product quality and services. The basic aspects demanded by the legislation are not capable to hold back the people in the organization. They search something more, as better surrounding one of work, better conditions of health and auto-accomplishment. Healthful people in healthful organizations represent businesses with better profits and greater return of the investment. This research looked for to identify if the professionals in company who keep programs of incentive to the practical one of sports, when receiving it offers of work, they can consider these programs as reason for permanence in the same one. The general objective was to investigate if the culture of incentive to the sport can contribute for the retention of the people

in the organization. The organization analyzed was the Companhia Brasileira de Distribuição (CDB) - Grupo Pão de Açúcar, located in the city of São Paulo. To reach this objective the opinions of the practicing people or not of sports in an organization had been verified. It is looked for, still, with this information to get indications of the impact of this benefit at a decisive moment of the professional career of the people.

Palavras Chave

Retenção de Pessoas, Qualidade de Vida, Esporte.

## INTRODUÇÃO

*“Companhias gastam milhões de dólares por ano na manutenção preventiva de suas máquinas. Não vemos razão para não fazermos o mesmo com nossos funcionários.” (Peter Thigpen - Presidente da Levi Strauss, USA).*

Investe-se cada vez mais em novas tecnologias, produtos e serviços, mas todos esses recursos requerem a aplicação humana para gerar valor. A chave para manter uma empresa lucrativa ou uma economia saudável é a produtividade da força de trabalho - o Capital Humano (FITZ-ENZ, 2001).

À medida que as organizações são bem sucedidas no alcance dos objetivos, elas tendem a sobreviver e crescer. Ao crescer, as organizações necessitam de maior quantidade de pessoas para a execução das suas atividades e, certamente, de mais pessoas capazes de supervisionar e gerenciar outras. As organizações dependem das pessoas e as pessoas dependem das organizações. Ambos trocam interesses, o indivíduo traz conhecimentos, habilidades, capacidades, aptidão para aprender e inovação. A organização, por sua vez, proporciona oportunidades, desafios, reconhecimento e responsabilidades (CHIAVENATO, 2003).

A boa relação entre ambos acontece quando empresa e indivíduo estão satisfeitos com o relacionamento que formam e quando as suas satisfações pessoais e necessidades são atendidas.

A organização é um sistema cooperativo racional e, para SIMON *apud* CHIAVENATO (2003), os indivíduos estão dispostos a colaborar quando as atividades que desempenham contribuam diretamente para o alcance de seus objetivos pessoais e também quando recebem incentivos da empresa. Incluem-se como incentivos os salários, prêmios de produção e benefícios sociais. Em contrapartida as pessoas contribuem com a organização a qual estão ligadas com a sua dedicação, pontualidade, assiduidade, esforço pessoal, comprometimento, responsabilidade, conhecimento e inovação. Cada incentivo possui um correspondente valor de utilidade (função / utilidade) para ambos. O equilíbrio organizacional reflete o êxito das organizações em recompensarem seus integrantes com quantias adequadas de dinheiro, oportunidades ou de satisfações não materiais e motivá-los a continuar na organização. Assim, toda a organização oferece um conjunto de incentivos para induzir a um retorno equivalente ou maior de contribuições por parte dos colaboradores (CHIAVENATO, 2003).

Em um contexto de alta competitividade e de maior participação do capital humano no sucesso das organizações, a valorização desse ativo torna-se imprescindível uma nova cultura de bem-estar das pessoas é condição fundamental para garantir a qualidade final dos produtos e serviços. Pessoas saudáveis em organizações saudáveis representam negócios com melhores lucros e maior retorno do investimento (SZTAJN, IOSHII e BELOTTI, 2004).

Dentre as diversas medidas para proporcionar esse bem-estar, o esporte é alternativa que, ao mesmo tempo em que contribui para a manutenção da saúde do indivíduo, é fator de desenvolvimento profissional. Da mesma forma que é necessário conhecer os limites do seu corpo para fazer bem o esporte, no dia-a-dia também é importante conhecer os limites pessoais e da empresa (MICHELETTI, 2003).

Vindo ao encontro do interesse das organizações em manter essas pessoas, este trabalho tem como tema a retenção do capital humano através da qualidade de vida, especificamente, o esporte.

## **PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO**

A pesquisa procurou identificar se os profissionais de empresa que mantêm programas de incentivo à prática de esportes, ao receberem uma oferta de trabalho, podem considerar esses programas como motivo para permanência na mesma.

O objetivo geral foi investigar se a cultura de incentivo ao esporte pode contribuir para a retenção das pessoas na organização. Para atingir esse objetivo foram verificadas as opiniões das pessoas praticantes ou não de esportes em uma organização. Com essas informações pode-se ter uma indicação do impacto deste benefício sobre suas vidas e a influência num momento decisivo de sua carreira profissional.

## **METODOLOGIA**

Trata-se de pesquisa exploratória, com realização de entrevistas com roteiro semi estruturado com os responsáveis pelo assunto e aplicação de questionários aos colaboradores da sede administrativa da empresa pesquisada, praticantes ou não de esportes. Buscou-se conhecer a importância da cultura de incentivo aos esportes para os colaboradores.

## **REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

O tema requereu a análise de diversos fatores envolvidos com a permanência e desempenho das pessoas nas organizações, tratados a seguir.

### **A motivação nas organizações**

Uma das perguntas mais óbvias e de resposta mais complexa diz respeito aos motivos que as pessoas encontram para trabalhar. Segundo LOPEZ (1986), aparentemente pode-se pressupor que o fator econômico responde a esta questão, mas, na verdade, o que se vê em muitos estudos sobre necessidades e motivação no trabalho é que outros pontos não menos importantes que os aspectos econômicos também são significativos.

Como exemplo, cita LOPEZ (1986) que, muitos trabalhadores renunciam em produzir mais para obter maiores níveis de remuneração, o que demonstra que o dinheiro como motivador universal é uma verdade relativa. Outros aspectos como status, relações humanas e ambiente de trabalho são elementos de igual ou superior importância na relação ser humano - trabalho.

Considerando a evolução dos estudos realizados sobre motivação, destacam-se as experiências realizadas por Mayo e Roethlisberger nos anos trinta que abordaram a questão da produtividade, satisfação e motivação. Ao final das investigações, aqueles pesquisadores concluíram que todos os fatores pesquisados estavam relacionados entre si. Evidenciaram, também, que outros estímulos considerados importantes que alteravam a motivação dos trabalhadores, não advinham das condições de trabalho das empresas, mas de fatores extratrabalho, como a sua situação social e as próprias relações interpessoais (BERTOLINO, 1998).

Segundo SCHERMERHORN, HUNT E OSBORN (1999), a motivação se refere às forças internas de uma pessoa, responsáveis pelo nível, direção e persistência do esforço despendido no trabalho. O nível é a quantidade de esforço que a pessoa emprega, isto é, quão duro trabalha. Direção é quando a pessoa opta pelas alternativas existentes e possíveis. Já a persistência se refere a quanto tempo a pessoa continua numa determinada ação.

Motivar significa, segundo VIANNA (1999), “introduzir entusiasmo - uma palavra grega que significa ‘o deus dentro da gente’ que pode representar uma mudança no ritmo físico e muito mais na cadeia emocional”. Embora algumas atividades humanas aconteçam sem motivação, praticamente quase todos os comportamentos conscientes são motivados ou

possuem uma causa. Não é necessário motivação para que o cabelo cresça, mas sim para cortá-lo (DAVIS, 1992).

Nessa corrente de entendimento da motivação humana no trabalho, CASADO (2002) descreve algumas convicções básicas sobre a natureza do homem. A primeira é que o indivíduo quer contribuir para e com o seu trabalho; a segunda, que o trabalho não é algo ruim nem aversivo a si mesmo; a terceira julga que os empregados podem influir positivamente nas decisões sobre seu trabalho numa direção que favoreça a qualidade para a organização; e, finalmente, a quarta considera que o incremento da complexidade da tarefa, assim como o controle de sua execução pelo próprio trabalhador, que é um fator que aumenta a satisfação do empregado.

Se, no início deste século, o desafio era descobrir aquilo que se deveria fazer para motivar as pessoas, mais recentemente tal preocupação muda de sentido. Passa-se a perceber que cada um já trás, de alguma forma, dentro de si, suas próprias motivações. Aquilo que mais interessa, então, é encontrar e adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes às próprias pessoas, ou seja, agir para que as pessoas não percam sua energia motivacional (BERGAMINI, 1997:23).

### **Rotatividade**

A preocupação maior das organizações, no entanto, repousa na rotatividade voluntária, ou seja, quando esta é de iniciativa do colaborador. Os motivos mais comuns são encontrados na recompensa inadequada, nas más condições de trabalho, em insatisfação, falta de perspectiva ou problemas pessoais. Razões inevitáveis como aposentadoria, doenças ou problemas familiares, embora em menor ocorrência, também são observadas (MOBLEY, 1992). DeMARCO (1990) lembra outro aspecto a ser considerado: a mentalidade de passagem; é que alguns indivíduos não alimentam sentimentos de envolvimento em longo prazo com o emprego e a empresa.

Quanto maior a satisfação no trabalho, menores serão as taxas de rotatividade. Colaboradores mais satisfeitos estarão menos propensos a pedir demissão, procurar um novo trabalho ou mesmo anunciar a intenção de deixar a empresa. A rotatividade pode ser elevada quando o colaborador sentir falta de realização, receber pouco reconhecimento no cargo, vivenciar constantes conflitos com a chefia ou colegas ou então terem atingido um patamar em suas carreiras. Como consequência tendem a procurar melhores áreas e outro lugar para trabalhar DAVIS (1992).

### **Retenção do Capital Humano**

Não existe uma resposta mágica ou uma solução única para manter as pessoas, mas sim pequenos passos que também servem para melhorar o desempenho, a motivação e a satisfação no trabalho. Além de respeito, atenção e carinho, algumas empresas possuem benefícios atrativos para auxiliar na retenção. As empresas também oferecem treinamentos, pois, geralmente, retém mais pessoas que são treinadas por elas. A percentagem de funcionários que dizem que mudaram de emprego em um ano é menor dentre quem recebe treinamento relacionado ao trabalho (14%) do que dentre aqueles que não recebem (24%), de acordo com a Talent Alliance (BRANHAM, 2002), pois o colaborador recebe a mensagem de que ele é importante e merece investimento. O salário, em comparação ao que as pessoas esperam ter de desafios, ter um bom gerente, um trabalho significativo e ter oportunidade de promoção como motivador para desempenho e compromisso, é classificado como menos importante na retenção (BRANHAM, 2002).

Peter Block *apud* BRANHAM (2002) esclarece que as pessoas que entram para a empresa, ou que permanecem nela, principalmente por causa do dinheiro, poderão deixá-la

exatamente pelo mesmo motivo. As pessoas querem mais do que recompensas querem acreditar que suas funções são vitais para o sucesso da empresa.

### Qualidade de Vida no Trabalho

Embora seja fator muito importante na vida do indivíduo, a relação com o trabalho parece algo ainda bastante conflitivo, sendo ele muitas vezes percebido como indesejado, como um fardo pesado, que acaba impedindo o trabalhador de viver. Fala-se de tédio, de alienação, da falta de tempo. Muitos vivem num dilema: apenas “funcionam” no seu trabalho e começam a “viver” após o expediente. Mas freqüentemente ele é também percebido como algo que dá sentido à vida, eleva status, define identidade pessoal e impulsiona o crescimento do ser humano (MORAES *apud* RODRIGUES, 2000).

LIMONGI-FRANÇA e ARELLANO (2002) afirmam que, num contexto empresarial de alta competitividade, a qualidade de vida no trabalho vem ganhando espaço como valor intrínseco para manter uma força de trabalho motivada e preparada para a competição existente. Os programas de Qualidade de Vida e Promoção da Saúde impactam de forma positiva, principalmente do ponto de vista individual. Com freqüência são vistos nos veículos de comunicação, temas relativos a alimentação adequada, sedentarismo, equilíbrio pessoal, gerenciamento de tempo, estresse, saúde, meio ambiente etc. As pessoas estão preocupadas com o próprio estilo de viver e questionam mais a qualidade de vida (SILVA e DE MARCHI, 1997). Pessoas saudáveis dentro de organizações saudáveis representam negócios com melhores lucros e maior retorno do investimento (SZTAJN, IOSHII e BELOTTI, 2004).

WESTLEY *apud* LIMONGI-FRANÇA e ARELLANO (2002) analisa quatro dimensões relacionadas ao trabalho e suas manifestações no nível individual e no social. Tais dimensões são definidas como econômicas, políticas, psicológicas e sociológicas e se concretizam em indicadores de QVT. O autor sugere que a participação de empregados, associações de classe, sindicatos e partidos políticos são fundamentais para a manutenção do bem-estar intra-organizacional (WESTLEY *apud* LIMONGI-FRANÇA e ARELLANO, 2002; SILVA e DE MARCHI, 1997) demonstram os benefícios gerados por programas de Qualidade de Vida e Saúde nas empresas:

<b>Para o indivíduo:</b>	Maior resistência ao estresse	<b>Para as empresas:</b>	Força de trabalho mais saudável
	Maior estabilidade emocional		Menor absenteísmo / rotatividade
	Maior motivação		Menor número de acidentes
	Maior eficiência no trabalho		Menor custo de saúde assistencial
	Melhor auto-imagem		Maior produtividade
	Melhor relacionamento		Melhor imagem
			Melhor ambiente de trabalho

Deve-se salientar que o conceito de qualidade de vida é individual e subjetivo, pois depende das expectativas, plano de vida, estado de felicidade e paz interior de cada pessoa. Portanto, o que pode ser considerado como qualidade de vida para um pode não ter a menor importância para o outro (SILVA e DE MARCHI, 1997).

Com melhor saúde física e mais felizes, os colaboradores sentem-se mais dispostos e com maior vigor físico, além disso, há uma sensação de bem-estar proporcionada pela melhoria das relações pessoais que mantém no trabalho e passam a vivenciar o trabalho não como uma fonte de dissabores, mas como algo prazeroso e desejável. A inserção de programas de Promoção a Saúde contribui para que o trabalhador passe a gostar do trabalho e da organização em que atua, e passe a “vestir a camisa” da empresa (SILVA e DE MARCHI, 1997)

Sob a ótica do empregador, os mesmos autores salientam as razões que justificam a inclusão de programas de Qualidade de Vida e Promoção a Saúde: ter uma equipe produtiva, impulsionada a lutar e vencer pela organização, motivada pelo sentimento de que são valorizadas e prezadas por esta. Incluem, ainda, objetivos de marketing e até meramente financeiros, como redução de gastos com medicamentos, assistência médica e ausência de produção por afastamentos e absenteísmo.

Programas de Qualidade de Vida e Promoção a Saúde são capazes de atender as duas exigências: maior lucratividade e redução de custos (SILVA e DE MARCHI, 1997).

### **Prática de esportes**

*“... todo mundo, sem exceção, tem muito a ganhar quando decide se dedicar a algum tipo de atividade física. Esse é um dos pilares fundamentais para quem procura uma vida de qualidade.” (DINIZ, 2004:66).*

Desde a época dos primatas o homem pratica atividade física, porém os exercícios evoluíram com o passar dos séculos. As primeiras atividades físicas, praticamente inexistentes nos dias de hoje, praticadas pelo ser humano eram fugas de animais predadores e lutas por áreas. Essas atividades deram início ao que se chama de esporte. Acredita-se que os gregos e os persas foram os pioneiros na prática esportiva. A luta corpo a corpo e com espadas surgiu entre os egípcios por volta de 2.700 aC. Na época, esse tipo de exercício tinha fins militares. Os jogos, por sua vez, tinham caráter religioso, cujo objetivo era enobrecer o homem, fazendo-o forte e apto. Muitos jogos, porém, tinham a única finalidade de divertir a comunidade, entre estes estavam a pelota, a pesca e a caça. Os tempos mudaram, mas desde aquela época o ser humano vem se preocupando cada vez mais em ter uma boa qualidade de vida através dos exercícios físicos (RODRIGUES, 2004).

### **A Saúde e o Esporte**

Como a doença, a saúde é um estado relativo de ser uma vez que, freqüentemente, as pessoas são acometidas por alguma condição que não as torna necessariamente doentes. A saúde seria então, um estado positivo de ser que inclui adequação física, estabilidade mental e emocional e desembaraço social. A doença, de fato, é um estado relativo de ser e não é necessariamente incapacitante, pois, dependendo da doença, o indivíduo pode adaptar-se e viver bem de acordo com suas possibilidades (CASTRO, 1998).

Associado à saúde está o conceito de qualidade de vida, definido como a condição humana resultante de um conjunto de parâmetros individuais e sócio-ambientais, modificáveis ou não, que caracterizam as condições em que vive o ser humano (CDCC, 2004).

As sociedades contemporâneas estabelecem um padrão de vida que determina características marcadamente sedentárias, onde a atividade física seria um “santo remédio” (CARVALHO, 1995).

Pesquisas médicas indicam que a prática de atividade física diminui a incidência de cânceres e de problemas coronários, sendo o que se pode fazer de melhor como prevenção na defesa de seu corpo contra a ofensiva de males generalizados (DINIZ, 2004:66). O hábito de não se exercitar regularmente é associado em grande parte às doenças crônicas não-transmissíveis que matam nada menos que 33 milhões de pessoas por ano em todo o mundo segundo a Organização Mundial de Saúde. Entre os males relacionados ao sedentarismo estão as doenças cardiovasculares e o câncer, as duas maiores causas de morte no Brasil, por motivos de saúde, de acordo com o Ministério da Saúde. Também entram na lista problemas como depressão, obesidade e diabetes. Apesar dessa realidade, cerca de 119 milhões de brasileiros não se exercitam regularmente, 70% da população, segundo o IBGE (LACERDA, 2004).

A prática de atividades físicas regulares, em intensidade moderada, de forma contínua ou acumulada, mesmo não promovendo mudanças nos níveis de aptidão física, tem se mostrada benéfica na redução do risco de diversas doenças (BARROS e SANTOS, 1997). Esses autores informam que evidências na literatura, demonstrando que ao incorporar atividades físicas em sua rotina, as pessoas acabam operando outras mudanças em seu estilo de vida, trazendo melhores níveis de saúde e qualidade de vida. Exemplo disso são os trabalhos demonstrando que entre os sujeitos fisicamente ativos está também a maior proporção de pessoas que se alimenta adequadamente, que não fumam e adotam outros comportamentos preventivos.

O esporte também é promotor de saúde por ser um incentivo às relações sociais, tais como coleguismo, amizade e paixões (CDCC, 2004).

### **Exercícios Físicos *versus* Rendimento Profissional**

A mecanização de várias atividades, aliada a uma intensa jornada de trabalho, afasta a prática esportiva da vida de qualquer um. O sedentarismo vem tomando conta da sociedade que já está colhendo os frutos da acomodação, como o aumento do número de pessoas obesas, estressadas e com dificuldades em relacionar-se. O trabalhador que reserva alguns minutos da semana para exercitar-se tem mais disposição e seu serviço irá render muito mais. Quando a pessoa está praticando qualquer tipo de atividade ocorre um aumento do volume sanguíneo e uma maior oxigenação dos músculos. A pessoa passa a ter mais fôlego, disposição e energia para fazer as coisas. Além disso, atividade regular ajuda a manter o estresse a distância (MOURA, 2001).

Da mesma forma que é necessário conhecer os limites do seu corpo para fazer bem o esporte, no dia-a-dia também é preciso conhecer seus limites e os da sua empresa e do time, para as tacadas assertivas que levem ao desenvolvimento da organização. Esportes de competição exigem do indivíduo, planejamento, estratégia, concentração e dedicação, fatores que o profissional acaba levando ao escritório (MICHELETTI, 2003).

Segundo uma nota publicada pelo site Aprendiz em janeiro de 2003, enquanto 70% dos executivos são sedentários, um grupo de empresários concilia sucesso nos negócios com atividades esportivas da pesada. A nota dizia que é menor o esforço físico regular quanto maior o nível hierárquico alcançado na carreira. Entretanto, há uma elite empresarial que forma o lado forte da economia e corre na direção contrária, fazendo parte de um grupo que consegue conciliar perfeitamente a atribulação do escritório com uma rotina esportiva intensa (MICHELETTI, 2003).

## **ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Para o desenvolvimento da pesquisa, a organização analisada foi a Companhia Brasileira de Distribuição (CBD) - Grupo Pão de Açúcar. Trata-se de uma empresa brasileira, que atua no mercado de varejo de alimentos, destacando-se por ações com foco em responsabilidade social, desenvolvimento de pessoas e comunidade, investimento na qualidade de vida e sua relação com os esportes. A CBD é uma empresa que possui uma forte cultura de esporte. Na área esportiva investe há mais de onze anos nas modalidades de *triathlon*, natação e atletismo. Realiza eventos para a comunidade, como o Circuito Pão de Açúcar de Corridas e a Maratona Pão de Açúcar de revezamento que atraiu, em 2003, um número recorde de 26.480 entre comunidade e colaboradores.

Os colaboradores da sede corporativa, além de participar dos eventos que a empresa realiza, têm acesso à academia com equipamentos de modernos, com direito ao acompanhamento de médico e nutricionistas. Todos os colaboradores da sede e lojas também podem ter acesso ao PA Club, o primeiro clube-empresa do país especializado em



treinamento de corrida e condicionamento físico, criado há dez anos na cidade de São Paulo e funcionando desde 2000 no Rio de Janeiro e 2001 em Fortaleza.

De acordo com Roberta Bicalho, gerente de Gestão de Clima e Qualidade de Vida da CDB, os colaboradores responderam em pesquisa realizada em 2004, que os principais motivos (em ordem crescente) para permanecer na empresa são: tem oportunidades de crescimento; gostam do tipo de trabalho que realizam; a empresa é bem conceituada no mercado; além do salário, recebem muitos benefícios; gostam do ambiente de trabalho; são respeitados por todos; tem um bom relacionamento com a chefia; sentem-se realizados com o trabalho que fazem.

### A CDB e a Qualidade de Vida

A CDB acredita, de acordo com a gerente entrevistada, na importância do equilíbrio nos diversos papéis desempenhados pelos indivíduos em todas as dimensões da vida (física, espiritual, mental, social e emocional) e, por acreditar nisso, busca proporcionar um ambiente de trabalho para que seus colaboradores, clientes e seus parceiros possam desfrutar desse equilíbrio. Investe em qualidade de vida porque parte dos pressupostos que: (1) um colaborador sedentário falta ao trabalho 30% a mais e gera 40% a mais de despesas com saúde para a empresa do que um funcionário que pratica exercícios físicos regularmente; (2) um colaborador que pratica exercícios físicos regularmente tem um índice de 30% maior de produtividade e registra uma motivação para o trabalho 40% maior; (3) das 1000 maiores empresas no país, 93% possuem uma academia de ginástica; (4) quando há o investimento no colaborador, conseqüentemente há um aumento da produtividade, qualidade de vida e conseqüentemente gera a satisfação no colaborador (Grupo Pão de Açúcar, 2004).

Pesquisa realizada pela CDB, em 2004, apurou as ações relacionadas à qualidade de vida realizadas pela empresa consideradas mais importantes pelos colaboradores:

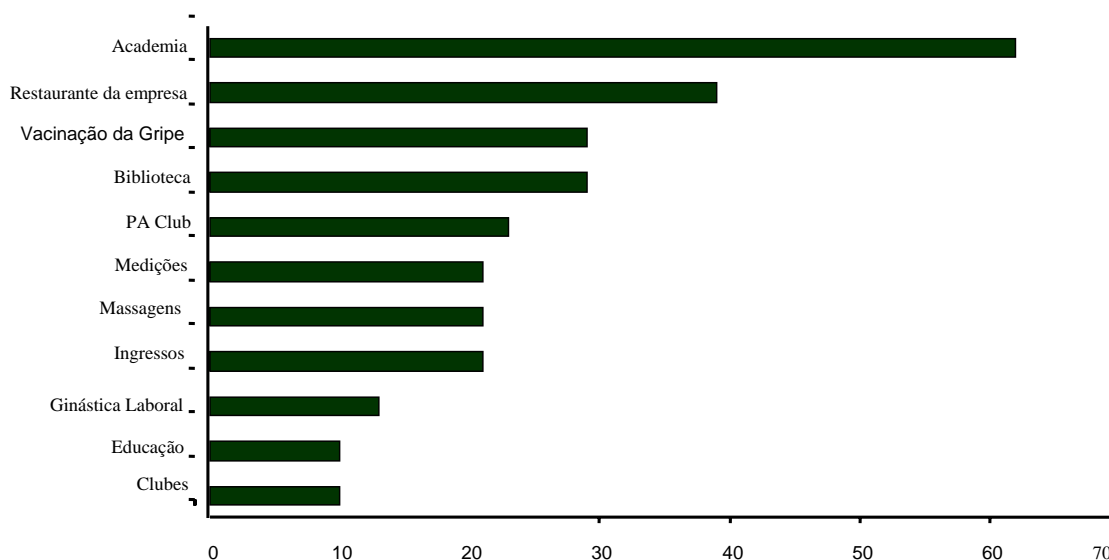


Figura 1 – Ações Mais Importantes Relacionadas à Qualidade de Vida

Fonte: Gestão de Qualidade de Vida - Grupo Pão de Açúcar

O Programa de Qualidade de Vida da CDB, chamado Viva Melhor, “tem como objetivo promover o bem estar físico, social e emocional dos colaboradores, bem como estimular a adoção, inclusive no âmbito familiar, de hábitos saudáveis de vida”, com mais de vinte ações destinadas a atender as demandas no campo da saúde, educação, ambiente de trabalho, convívio com a família, atividade física e lazer, fortalecendo a auto-estima e a noção de cidadania, mantendo um quadro de colaboradores satisfeitos, motivados e de alta

performance, reduzindo despesas com doenças e acidentes de trabalho (Grupo Pão de Açúcar, 2004).

Para a pesquisa deste estudo os respondentes foram abordados pessoalmente, sendo os questionários entregues em mãos, deixando claro que se tratava de atividade acadêmica sem nenhum efeito para a empresa.

A pesquisa foi realizada com praticantes e não praticantes de esportes, sendo indiferentes o tempo de empresa, cargo, idade e outros fatores. Foi obtido retorno de 67 questionários, o que equivale a 2,8% dos colaboradores da sede administrativa da CBD, que somavam, na época, aproximadamente 2400 pessoas. Os resultados obtidos foram os seguintes:

Sexo:	Houve um equilíbrio no que diz respeito ao sexo, sendo que 51% do público que participou da pesquisa é feminino e 49% masculino.
Idade:	Em relação à idade, a maioria é jovem, com idade entre 21 e 30 anos.
Tempo de empresa:	É importante ressaltar que 28% dos entrevistados têm de 3 a 5 anos de empresa e 24% acima de 11 anos.
Nível do cargo dos respondentes:	30% dos respondentes ocupavam cargo de nível operacional, que compreende entre assistentes e estagiários, 43% cargos técnicos: assistentes técnicos de categoria, analistas, consultores e coordenadores e 27% cargos de liderança: gerentes e diretores.
Consideração do incentivo à atividade física / esporte (academia, clube, treinos) como um benefício diferenciado que a empresa oferece aos seus colaboradores:	O esporte é considerado um benefício diferenciado por 83% dos colaboradores entrevistados.
Importância pessoal desses benefícios:	72% consideram este benefício importante e 15% imprescindível
Equipamentos freqüentados:	A importância da academia do Pão de Açúcar é notada quando apurados 50% de freqüentadores
Freqüência da pratica de atividade física / esporte:	35% deles praticam esportes três vezes por semana e 18% todos os dias.
Pratica atividade física / esporte para fins de competição:	13% das pessoas responderam que praticam esportes para fins de competição e 18% já praticaram. Um dos incentivos do Pão de Açúcar ao esporte é através do patrocínio de colaboradores em maratonas nacionais e internacionais para fins de competição, como é o caso da maratona internacional, realizada na Disney todos os anos em janeiro.
O esporte como forma de contribuição para uma melhor qualidade de vida	91% consideram que o esporte contribui para uma melhor qualidade de vida.
O esporte como fator de retenção de pessoas:	45% das pessoas consideram que esse fator seria levado em consideração num momento de decisão entre uma nova oferta de trabalho ou a permanência na CBD por ser importante ou muito importante.

A pergunta para este último item teve a seguinte redação: Supondo que você receba uma oferta de trabalho de outra empresa e a mesma lhe ofereça as mesmas condições que possui hoje (salário / benefícios), exceto que essa empresa não possui uma cultura de esporte e não proporciona academia e clube. O quanto este fator (cultura e incentivo ao esporte) seria levado em consideração num momento de decisão?

## CONCLUSÃO

A economia internacional transformou-se em economia mundial pela globalização financeira e da produção, a competitividade tornou-se mais intensa, os produtos e serviços passaram a ser ajustados de acordo com as demandas dos clientes e o recurso mais importante de uma empresa deixou de ser o capital físico ou equipamentos e passou a ser o capital humano, tornando-se uma vantagem competitiva.

As empresas dependem das pessoas para terem sucesso e suas equipes devem ser formadas por pessoas motivadas que atuem de forma diferenciada. Da mesma forma, as pessoas dependem das empresas para satisfazerem suas necessidades de realização profissional e pessoal.

A motivação está nas pessoas e as empresas tendem a propor ações para que seus funcionários mantenham seu interesse em trabalhar na mesma. As pessoas são motivadas quando suas necessidades fisiológicas e de relacionamento são supridas e quando há satisfação relacionada ao progresso pessoal, crescimento profissional e o trabalho em si.

Os aspectos básicos exigidos pela legislação não são capazes de reter essas pessoas na organização. Elas buscam algo mais, como um melhor ambiente de trabalho, melhores condições de saúde e auto-realização. Por isso para manter uma equipe motivada a continuar contribuindo para a empresa, esta terá que oferecer outros “motivos” que estimulem a permanência das pessoas.

Algumas organizações já estão desenvolvendo formas novas de satisfazer seus colaboradores, como, por exemplo, a inclusão de programas de qualidade de vida e saúde. Conforme percebido na pesquisa bibliográfica, esses programas geram altos níveis de satisfação nos colaboradores, diminuem as taxas de absenteísmo e rotatividade e aumentam a motivação, resistência ao estresse e a eficiência no trabalho. Além de reter essas pessoas através da qualidade de vida, são obtidos maior produtividade, redução dos acidentes e os custos com saúde assistencial, além da melhoria da imagem da empresa.

Na CDB há o investimento em qualidade de vida, através do Programa Viva Melhor que contempla ações voltadas à educação, lazer, atividade física e esporte. A ação que mais se destaca está relacionada ao esporte. Prova disso é que em pesquisa realizada pela empresa, a academia aparece em primeiro lugar no ranking de ações mais valorizadas pelos colaboradores. Outro diferencial é o PA Club, o primeiro clube empresa do país, que patrocina colaboradores e atletas e oferece a oportunidade da prática de atletismo e a participação em provas esportivas.

Até então a pesquisa da empresa cita que os motivos que levam os colaboradores a permanecer na empresa são: as oportunidades de crescimento que possuem, gostam do tipo de trabalho que realizam, a CDB é bem conceituado no mercado, além do salário, recebem muitos benefícios, gostam do ambiente de trabalho, são respeitados por todos, tem um bom relacionamento com a chefia e sentem-se realizados com o trabalho que fazem.

A proposta deste trabalho foi verificar se a cultura de incentivo ao esporte poderia também contribuir para a retenção de pessoas na CDB. De acordo com pesquisa realizada com os colaboradores da empresa fica claro que o esporte é considerado um benefício diferenciado que a empresa oferece, pois para 45% das pessoas, esse fator seria levado em consideração para permanência na CDB, por considerarem a cultura de incentivo ao esporte importante ou muito importante.

Esse trabalho pode servir de base para novas pesquisas em outras empresas para se analisar a possibilidade de generalização. Pode ser útil também à própria CDB, para valorização dessa forte ferramenta para a retenção de pessoas.

## **BIBLIOGRAFIA**

- BARROS, M. G. V., SANTOS, S.G. A Atividade Física como Fator de Qualidade de Vida e Saúde do Trabalhador. UFSC.
- BERGAMINI, C. W. Motivação nas Organizações. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERTOLINO J. F. Tópicos atuais em administração: motivação. Campinas: Alínea, 1998.
- BRANHAM, L. Motivando as pessoas que fazem a diferença. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- CARVALHO, Yara M. de. O Mito da Atividade Física e Saúde. São Paulo: Hucitec, 1995.
- CASADO, T. A motivação e o trabalho. 2ª ed. São Paulo: Editora Gente, 2002, in Fleury, M. T. L, As pessoas na organização.
- CASTRO, V. O Ser Emocional: vencendo barreiras e buscando qualidade de vida no trabalho e na família. 2ª ed. Rio de Janeiro: Ediouro, 1998.
- CDCC – Centro de Divulgação Científica e Cultural. Disponível em: <<http://www.cdcc.sc.usp.br>>. Acesso em: 05.09.2004.
- CHIAVENATO, I. Construção de Talentos. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- \_\_\_\_\_ Administração de Recursos Humanos - 5º ed. - São Paulo, Atlas, 2003.
- DAVIS, K. Comportamento humano no trabalho. São Paulo: Pioneira, 1992.
- DeMARCO, T. Peopeware. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- DINIZ, A. Caminhos e Escolhas: o equilíbrio para uma vida mais feliz. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- FITZ-ENZ, J. Retorno do investimento em capital humano. São Paulo: Makron Books, 2001.
- GRUPO PÃO DE AÇÚCAR - Recursos Humanos, outubro de 2004
- LACERDA, Daniela de. Mexa-se. Você S/A. São Paulo: n. 71, mai/2004.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Qualidade de vida no trabalho . 2ª ed., São Paulo: Editora Gente, 2002, in Fleury, M. T. L, As pessoas na organização.
- LOPEZ, J. A. P. As motivações humanas. In: Administração de empresas. Recursos Humanos. Vol III. São Paulo: Nova Cultural, 1986.
- MOBLEY, H. WILLIAM. Turnover, causas, conseqüências e controle. 1ª ed. Porto Alegre: Ortiz, 1992.
- MOURA, Rogério de. Exercício físico melhora rendimento profissional. São Paulo, 2001. Disponível em: <[http://carreiras.empregos.com.br/carreira/administracao/qualidade\\_de\\_vida/exercicio\\_fisico](http://carreiras.empregos.com.br/carreira/administracao/qualidade_de_vida/exercicio_fisico)> Acesso em: 10.10.2004
- MICHELETTI, Camila. Ser radical faz bem à saúde e à carreira. Disponível em: <[http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/executivos/gestao\\_de\\_carreiras/030\\_203-esportes\\_radicais.shtm](http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/executivos/gestao_de_carreiras/030_203-esportes_radicais.shtm)> Acesso em: 10.10.2004
- RODRIGUES, M. V. C. Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial. 7ª ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2000.
- RODRIGUES, T. Curiosidades: A História da Evolução do Esporte e da Nutrição Esportiva. Disponível em: <<http://www.rgnutri.com.br>>. Acesso em: 20.09.2004
- SCHERMERHORN, John R. Jr.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. Fundamentos de Comportamento Organizacional. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- SILVA, M. A. D., DE MARCHI, R. Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho. São Paulo: Best Seller, 1997.
- SZTAJN, M.; IOSHII, S. H.; BELOTTI, M. P. Por uma Cultura de Qualidade de Vida nas Empresas de Curitiba. Curitiba, 2004. Disponível em: <<http://www.ismabrasil.com.br>>. Acesso em 13.09.2004
- VERGARA, S. C. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 3ª ed., São Paulo: Atlas, 2000.
- VIANNA, M. A. F. Motivação, Liderança e Lucro. 3ª ed., São Paulo. Editora Gente, 1999.