

## **AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NUMA COOPERATIVA DE CRÉDITO**

BENEDITO MARQUES CAMPOS<sup>1</sup>

REGIANE DA SILVA ANACLETO<sup>2</sup>

DIEGO VINÍCIUS DA SILVA<sup>3</sup>

### **RESUMO**

Esse artigo é resultado do estágio supervisionado realizado no último ano do curso de Administração de Empresas. A proposta do estágio foi de avaliar a percepção da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) entre os colaboradores de uma cooperativa de crédito. A QVT envolve fatores físicos, psicológicos, sociológicos e tecnológicos do ambiente de trabalho, que interferem na cultura, no clima organizacional, na satisfação e na produtividade dos colaboradores. Constatou-se que quatro fatores foram considerados pelos colaboradores como importantes para a QVT, são eles, gostar do que faz, oportunidade de crescimento, ser valorizado e salário. Assim, apresentou-se a implantação do Plano de Carreira como alternativa para alavancar esses fatores.

**Palavras-chave:** Avaliação; qualidade de vida no trabalho; cooperativa de crédito.

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração de Empresas. Professor e Coordenador do curso de Administração de Empresas da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Extrema (FAEX).

<sup>2</sup> Graduação em Administração de Empresas pela FAEX.

<sup>3</sup> Psicólogo. Doutor em Psicologia. Professor da FAEX.

## **EVALUATION OF QUALITY OF WORK LIFE IN A CREDIT COOPERATIVE**

### **ABSTRACT**

This article is the result of supervised internship in the final year of Business Administration. The proposal of the internship was to evaluate the perception of Quality of Work Life (QWL) among employees of a credit cooperative. The QWL involves physical, psychological, sociological and technological work environment, which interfere in culture, organizational climate, satisfaction and employee productivity factors. It was found that four factors were considered by reviewers as important for QWL, they are, like what you do, growth opportunity, be valued and salary. Thus, it performed the implantation of Career Plan as an alternative to leverage these factors.

**Keywords:** Evaluation; quality of work life; credit cooperative.

## INTRODUÇÃO

Este artigo apresenta um estudo sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) na cooperativa de crédito Sicredi, organização do setor bancário situada em Bragança Paulista, no intuito de avaliar não somente se existem investimentos na área da QVT, mas também se existem projetos em andamento, bem como, o nível de satisfação dos funcionários.

Durante muitos anos no mundo empresarial, quando se falava em qualidade, enfatizava-se principalmente a produção. Atualmente a qualidade é analisada sob outra ótica, relacionada à qualidade de vida do trabalhador. Uma empresa que pretende desenvolver a qualidade em todos os processos almejando melhor desenvolvimento deverá inserir em suas rotinas um componente de Qualidade de Vida no Trabalho.

Isso significa que os funcionários precisam ser felizes, sentir-se motivados com as tarefas que executam. Para que sejam produtivos, o trabalho desenvolvido dentro da organização deve estar de acordo com suas habilidades, os indivíduos devem sentir que são tratados não como um número, mas sim como pessoas.

Para que a organização obtenha sucesso é imprescindível conhecer os fatores que motivam as pessoas. Um programa de Qualidade de Vida no Trabalho pode ajudar na criação de condições que motivem os colaboradores, através de um ambiente agradável e saudável, onde exista um reconhecimento de desempenho do profissional, dando oportunidade de participar das decisões da organização, para que, desta forma, gere uma satisfação pessoal.

É importante proporcionar desafios, para que o trabalho seja mais atrativo, implantando ainda um sistema de recompensas, benefícios e remuneração compatível com a função.

Motivação para o trabalho é um estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de perseguir ou realizar uma tarefa ou meta. Dizer que uma pessoa está motivada para o trabalho significa dizer que esta pessoa apresenta disposição favorável ou positiva para realizar o trabalho. (MAXIMIANO, 2009, p. 233)

Ainda conforme Maximiano (2009), a motivação no trabalho é fundamental para o sucesso da organização, uma vez que o desempenho dos colaboradores, em parte advém da motivação, e o desempenho da empresa depende do desempenho das pessoas. Esse desempenho é o resultado do emprego de algum esforço para realizar determinada atividade, sendo positivo quando o resultado beneficia o próprio indivíduo ou o grupo ao qual está inserido, o cliente ou mesmo a organização como um todo.

É notória a relevância associada às questões da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Maximiano (2000) afirma que a ideia de qualidade de vida no trabalho baseia-se em uma visão ética da condição humana. A ética procura extinguir, identificar, ou, pelo menos, tornar mínimos os riscos ocupacionais, que engloba o controle do esforço físico e mental, o ambiente exigido para cada atividade, como também lidar com situações de crise que envolva a capacidade de manter salários e cargos. A qualidade de vida no trabalho pode ser analisada sob duas vertentes: a satisfação dos funcionários e as práticas da empresa.

A alta qualidade de vida no trabalho está ligada com a satisfação do indivíduo, ou seja, é aquilo que se espera de seu trabalho, e o que ele percebe que está recebendo. Essa satisfação não se refere apenas aos fatores higiênicos (são fatores determinados pela organização, ou seja, fora do controle do funcionário, engloba as condições físicas, e ambientais como salário, política da empresa, relacionamento interpessoal, entre outros) e motivacionais, mas também há outros fatores como sua educação formal, vida familiar e tempo para usufruir de atividades culturais e sociais, os dois últimos não estão ligados ao ambiente de trabalho, mas é notório seu papel na saúde psicológica e na produtividade dos funcionários (Herzberg; Mausner; Snyderman; 1959).

Para cada prática da empresa existe uma possibilidade de qualidade de vida e para lidar com esses problemas as empresas oferecem programas de apoio psicológicos, para alcançar objetivos, como, romper barreiras mentais, acabar com preconceitos, aperfeiçoar relações interpessoais e ainda estimular

o autoconhecimento. Essas vertentes são organizadas em quatro categorias principais, organizacional (tratamento dos funcionários, planos de carreiras igualitários, nitidez das políticas e procedimentos), social (educação dos funcionários, benefícios familiares, atividades culturais), psicológica (valorização do funcionário, apoio psicológico, desafios) e biológica (ginástica laboral, controle dos acidentes de trabalho, alimentação).

Para Fernandes (1996), a QVT pode ser considerada como uma gestão dinâmica que envolve fatores físicos, psicológicos, sociológicos e tecnológicos da organização no ambiente de trabalho, que interferem na cultura e no clima organizacional, refletindo ainda na satisfação e na produtividade dos clientes internos. O principal objetivo da QVT é melhorar a satisfação do trabalhador, motivando-o no desenvolvimento de suas atividades. Um programa de QVT envolve toda a organização e principalmente a qualidade de vida, pois todo o indivíduo busca satisfação pessoal e profissional.

Limongi-França (2004), afirma que a qualidade de vida no trabalho, no âmbito em que vem sendo tratada, é compreendida de cuidados médicos determinados pela legislação, preocupação com a segurança até a motivação. O embasamento sobre o conceito de QVT, portanto, está em torno de escolhas de bem-estar e a compreensão dos indivíduos nas ações de QVT dentro das organizações, envolvendo funcionários e os clientes internos.

Neste contexto, verifica-se que as questões relacionadas à QVT são vastas e desafiadoras, sendo influenciadas por diversos aspectos. Vários modelos têm sido elaborados com o intuito de identificar fatores que influenciam na Qualidade de Vida no Trabalho, dentre eles, Chiavenato (1999) destaca os modelos propostos por Walton, Hackman e Oldham, e, Nadler e Lawler.

Nesse artigo será apresentado somente o modelo de QVT descrito por Walton, pois se refere a um modelo que engloba diferentes aspectos da QVT. De acordo com Walton (1973, apud Chiavenato, 1999), para avaliar a Qualidade de Vida no Trabalho, deve ser estabelecido alguns critérios agrupados em oito fatores descritos a seguir:

1. **Compensação justa e adequada:** ou seja, o trabalhador deve receber proporcionalmente a atividade que realiza dentro da empresa, estando adequada à função e também ao mercado de trabalho.
2. **Condições de segurança e saúde no trabalho:** envolvem alguns fatores que devem estar adequados à saúde e ao bem estar do trabalhador, como jornada de trabalho e instalações físicas da empresa.
3. **Utilização e desenvolvimento de capacidades:** proporcionar ao funcionário a oportunidade de utilizar suas habilidades, se desenvolver, ter acesso às informações que envolva o processo total do trabalho, bem como seu desempenho na função.
4. **Oportunidade de crescimento contínuo e segurança:** dar ao trabalhador a oportunidade de constituir uma carreira na organização, envolvendo crescimento pessoal e profissional, e ainda segurança duradoura no emprego.
5. **Integração social na organização:** envolve a eliminação de qualquer tipo de preconceitos e barreiras hierárquicas, apoio mútuo e ainda franqueza interpessoal.
6. **Constitucionalismo:** refere-se ao estabelecimento de procedimentos padrões, envolvendo normas e regras que devem ser seguidas, direitos e deveres dos trabalhadores, proporcionando um clima democrático dentro da empresa.
7. **Trabalho e espaço total de vida:** o trabalho não pode sugar toda a energia do empregado, dando espaço para sua vida pessoal, familiar e lazer.
8. **Relevância social da vida do trabalhador:** o funcionário deve orgulhar-se da organização em que trabalha; para isso a organização deve ter sua função social, prezar pela sua imagem, ter responsabilidade pelos produtos e serviços oferecidos, deve ter ainda regras definidas sobre seu funcionamento e uma administração eficiente.

Considerando o exposto, este artigo tem como objetivo principal avaliar a percepção sobre a QVT em profissionais de uma cooperativa de crédito.

Destarte, serão apresentados a seguir informações sobre esta área profissional, bem como, sobre a unidade aonde foi realizada a pesquisa.

### **Cooperativismo de Crédito**

O cooperativismo é uma ferramenta da organização econômica da sociedade, criado na Europa por volta do século XIX, caracteriza-se como uma forma de ajuda mútua através da parceria e da cooperação. A Cooperativa de crédito é uma associação de pessoas que buscam através de ajuda mútua satisfazer suas necessidades econômicas, por meio de uma empresa de propriedade conjunta e de uma gestão democrática, não possuindo fins lucrativos.

O Sistema de Crédito Cooperativo (Sicredi) é uma instituição financeira que opera com 115 cooperativas de crédito e mais de 1.100 pontos de atendimento em dez estados brasileiros (Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Tocantins, Pará, Rondônia, Goiás e São Paulo). O sistema conta atualmente 2.006.659 milhões de associados e 13.673 colaboradores. Com efeito, dispõe o art.3º da Lei 5.764/1971 que regulamenta as cooperativas de crédito, que:

Celebram contrato de sociedade cooperativa as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro (MASSAFERA, 2003, p.295).

Ainda, conforme Massafera (2003) as cooperativas de crédito são sociedades de natureza civil, sem fins lucrativos, não sujeitos à falência, que objetivam prestar apoio aos seus associados, aos quais desenvolvem atividades comuns, sendo obrigatória a utilização da expressão “cooperativa”.

Por se tratar de cooperativa o Sicredi prioriza os interesses dos associados, sendo estes detentores de cotas, ou seja, são “donos” do Sicredi. A cooperativa Sicredi Jundiáí Sudeste possuem dois dirigentes, o presidente Paulo Alencar da Silva e o Vice Presidente Wellington Miranda da Cruz.

Com origem no setor primário, o Sicredi atua com cooperativas de livre admissão e segmentadas. As de livre admissão, qualquer pessoa independente do ramo que atua pode tornar-se um associado, já as segmentadas são ligadas a categorias profissionais ou segmentos econômicos específicos.

O presente trabalho tem como base de estudo a Unidade de Bragança Paulista, que foi inaugurada em 13 de dezembro de 2005. A Unidade fechou o ano de 2011 com 668 associados, 5.852 Milhões em depósitos totais, 7.555 milhões em recursos totais e 3.910 milhões em operações de crédito.

As cooperativas de crédito do Sicredi atuam na captação, administração e empréstimo de recursos financeiros e prestação de serviços, agregando renda aos seus associados. Dentre os diversos produtos e serviços oferecidos pelo Sicredi, destacam-se os cartões de crédito, seguros, investimentos, conveniência, consórcios, recebimentos, pagamentos, câmbio, previdência e cobrança.

O mercado de produtos/serviços financeiros é extremamente competitivo e a unidade de Bragança Paulista do Sicredi concorre com os bancos múltiplos, financeiras e demais instituições desse segmento instaladas na cidade. O Sicredi preza pelo diferencial no atendimento e na aplicação de taxas reduzidas para quem faz parte de sistema cooperativo.

O Sicredi Jundiaí Sudeste é uma cooperativa segmentada, para médicos, dentistas e profissionais da área da saúde, ou seja, ao invés de clientes têm-se associados. A maior parte dos associados é da área da saúde, porém a cooperativa está começando a captar associados de outras áreas, desde que passem por uma prévia aprovação.

O Sicredi fechou o mês de janeiro de 2013 com 15.410 colaboradores, distribuídos nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Mato Grosso, Pará, Rondônia, Mato Grosso do Sul, Tocantins, Goiás e Bahia.

A unidade de atendimento de Bragança Paulista possui um quadro de funcionários que atuam na obtenção dos resultados para a cooperativa,



prezando sempre pela qualidade de atendimento e satisfação do associado. O quadro de colaboradores é dividido conforme a Tabela 1 apresentada a seguir.

Tabela 1 - Quadro de pessoal.

Áreas	Cargos	Quantidade
<b>Negócios</b>	Gerente de Unidade	1
	Gerente de Negócios PJ	1
	Gerente de Negócios PF	1
	Assistente de Negócios	1
	Assistente de Atendimento	1
<b>Administrativa</b>	Coordenadora Administrativo	
	Financeiro	1
	Assistente Administrativo	1
	Caixas	2
<b>Terceirizados</b>	Estagiário	1
	Segurança	1
	Auxiliar de Limpeza	1
<b>Total</b>		<b>12</b>

Fonte - Arquivo interno Sicredi.

O Sicredi tem como missão “Valorizar o relacionamento, oferecendo soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade”. Para isso investe nos seus principais valores:

- Preservação irrestrita da natureza cooperativa do negócio
- Respeito à individualidade do associado.
- Valorização e desenvolvimento das pessoas.
- Preservação da instituição como sistema.
- Respeito às normas oficiais e internas.
- Eficácia e transparência na gestão.

Para atender às necessidades dos associados, as cooperativas de crédito do Sicredi contam com empresas corporativas que atuam com a função principal de oferecer apoio técnico e maior especialização ao negócio como, por exemplo, o Banco Cooperativo Sicredi e a Confederação Sicredi. São empresas que garantem produtos e serviços com especialidade, qualidade e ganhos de escala às cooperativas de crédito.

Com a visão de "ser reconhecido pela sociedade como instituição financeira cooperativa, com excelência operacional e de gestão, voltada para o desenvolvimento econômico e social", sempre dando valor à preservação irrestrita da natureza cooperativa do negócio, respeito à individualidade do associado, valorização e desenvolvimento das pessoas, preservação da instituição como sistema, respeito às normas oficiais e internas e a eficácia e transparência na gestão.

Ou seja, o objetivo do Sicredi é satisfazer as necessidades dos associados, dentro do sistema cooperativo, prezando sempre pela clareza de suas ações e respeitando os procedimentos adequados, incentivando ainda o crescimento e desenvolvimento das pessoas.

A UA Bragança Paulista tem papel muito significativo dentro da Cooperativa Sicredi Jundiaí Sudeste, desta forma foram estabelecidas metas que a unidade deve atingir para garantir o desenvolvimento da cooperativa como um todo. Dentro das metas podemos destacar: aumentar a venda dos produtos como seguros, consórcios, cartões de crédito e cobrança, crescer em número de associados, aumentar a captação de depósitos à vista e a prazo.

As políticas de RH do Sicredi são compostas de diversas estratégias que compõem a Gestão de Pessoas, formando um contexto de soluções acerca da administração do sistema. As políticas que fazem parte desse contexto são:

- Política de Educação Cooperativa
- Política de estágio no Sicredi
- Política de Recrutamento e seleção
- Programa de integração de novos colaboradores
- PCR – Programa de Cargos e salários

- Política de educação Cooperativa

Esta política apresenta ferramentas utilizadas no planejamento, implementação e gestão da educação continuada do sistema. Priorizando o autodesenvolvimento dos colaboradores, para que se aperfeiçoem, contribuindo para que a equipe alcance as metas da unidade e conseqüentemente da cooperativa como um todo.

Após cada funcionário ter seus objetivos individuais traçados, o Gerente faz um acompanhamento geral para verificar se cada um está trabalhando, para isso realiza reuniões diárias com a área de negócios, no qual se verifica a situação de inadimplência dos associados, quais produtos estão vencendo e precisam ser renovados e quais produtos devem ser focados pelo departamento. Estas informações são verificadas através de relatórios gerados pelo sistema.

Já a área administrativa deve atentar-se para as auditorias que são realizadas periodicamente, verificando a formalização do que é realizado pela área de negócios, se o trabalho dos caixas está dentro dos procedimentos padrões, pois qualquer falha que ocorra a UA é apontada pela auditoria, todo esse processo é passado da Coordenadora Administrativa Financeiro para o Gerente de Unidade, caso seja necessário o gerente intervém para que tudo saia como planejado. Além dessa interação de reuniões diárias com a área de negócios, e entre coordenadora e gerente, também é realizado uma reunião semanal com todos os colaboradores onde é transmitida a situação da unidade, qual produtos devem ser focados, quais processos devem receber mais atenção, visando sempre o planejamento estabelecido para o ano corrente.

## **METODOLOGIA**

Para mensurar a qualidade de vida na cooperativa Sicredi, foi aplicado um questionário contendo onze perguntas. Este questionário tem como

finalidade avaliar se os colaboradores estão motivados e sentem que o ambiente de trabalho oferece qualidade de vida.

Modelo de questionário utilizado para avaliar a QVT.

Questionário sobre QVT				
Sexo: _____ Idade: _____ Data de nascimento: _____				
Escolaridade: _____				
Tempo de empresa:				
Menos de 1 ano ( )    De 1 a 3 anos ( )    De 4 a 6 anos ( )    Mais de 6 anos ( )				
1) Como você considera sua remuneração no que diz respeito à adequação de suas obrigações e funções prestadas?	Ótimo	Bom	Regular	Ruim
2) E em relação aos benefícios oferecidos?	Ótimo	Bom	Regular	Ruim
3) Você considera que o cotidiano e o ambiente de trabalho apresentam condições para o <i>stress</i> ?	Sempre	Quase Sempre	Raramente	Nunca
4) Como é a comunicação entre todos os colaboradores?	Ótima	Boa	Regular	Ruim
5) Há ações de motivação desenvolvidas pela empresa?	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca
6) A empresa oferece treinamento relacionado a sua função?	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca
7) Como você considera o ambiente físico de trabalho, como iluminação, móveis e equipamentos.	Ótimo	Bom	Regular	Ruim
8) A empresa promove programas de promoção da saúde e prevenção de doenças ocupacionais?			Sim	Não
9) Você conhece alguma ação realizada pela empresa que você considere importante para a boa qualidade de vida?			Sim	Não
10) Você recebe algum <i>feedback</i> referente ao seu desempenho dentro da empresa?			Sim	Não
11) Marque com um X 4 fatores que você considera importantes para proporcionar uma maior qualidade de vida no trabalho.				
Autonomia			1	
Benefícios			2	
Comunicação			3	
Cultura e clima organizacional			4	
Diminuição do Stress			5	
Equipamentos e posições do trabalho			6	
Gostar do que faz			7	
Imagem da empresa			8	

Integração da equipe de trabalho	9
Oportunidade de crescimento	10
Participação nas decisões	11
Promoção da saúde	12
Relação com chefes e colegas	13
Salário	14
Ser ouvido	15
Ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que executa	16

Fonte - Adaptado de Machado; Bugmann (2009).

## RESULTADOS

Essa análise é dividida em três partes, na primeira parte serão apresentadas as informações dos colaboradores. Na segunda parte será descrita a percepção que o colaborador tem da empresa, no que tange ambiente físico, recompensas e relacionamento com a equipe. Por fim, será destacada a percepção que o colaborador tem sobre a QTV, ou seja, quais itens que os colaboradores julgam mais importante para um ambiente agradável e saudável de trabalho, em seguida, uma proposta de melhoria será apresentada como conclusão final.

Há uma predominância do gênero feminino na unidade de atendimento de Bragança Paulista, pois 75% dos colaboradores são do gênero feminino. Quanto à idade, percebeu-se que a maioria dos colaboradores da unidade pesquisada é jovem, pois 67% dos funcionários têm entre 20 e 30 anos, 17% entre 31 e 40 anos, 8% entre 41 e 50 anos e 8% com mais de 50 anos. Referente à escolaridade, verificou-se que 51% dos colaboradores possuem ensino superior incompleto, 33% ensino superior completo, 8% ensino médio completo e 8% ensino médio incompleto.

Destaca-se também que 25% dos colaboradores tem menos de 1 ano de empresa, 33% tem de 1 a 3 anos, 17% tem de 4 a 6 anos e 25% mais de 6 anos. Assim, observa-se que a empresa tende a dar oportunidade para o crescimento dos funcionários fazendo com que eles permaneçam por bastante tempo, favorecendo a empresa no sentido de maior compreensão de sua

cultura e colaboradores mais comprometidos e seus colaboradores no sentido de crescimento e confiança depositada em suas capacidades.

Quando perguntado sobre a remuneração, constatou-se que 59% dos colaboradores consideram que sua remuneração está Regular e 41% considera bom, nenhum colaborador apontou a remuneração como ruim ou ótima. Assim pode-se afirmar que mais da metade dos colaboradores acredita que sua remuneração não está totalmente adequada ao desempenho de suas funções. Este dado não é algo favorável para a empresa, pois o salário é considerado de suma importância para a satisfação dos colaboradores e é essencial para proporcionar um ambiente favorável à produtividade. Assim, é necessário avaliar e acompanhar esses colaboradores que estão insatisfeitos com seu salário, para que este não seja um fator que possa diminuir a produtividade e a qualidade dos serviços prestados.

Em relação aos benefícios concedidos pela empresa 17% dos colaboradores considera ótimo, 33% bom, 42% consideram regulares e 8% ruim. A metade dos funcionários acha que os benefícios são ótimo ou bom e a outra metade, regular ou ruim. Porém há um elemento importante a ser destacado, a parte que considera os benefícios “regular ou ruim” é terceirizada e, portanto não recebem os mesmos benefícios que os efetivos, isso mostra que em relação aos benefícios dos colaboradores na empresa pesquisada a maior parte de seus colaboradores está satisfeita com o que é oferecido.

Foi questionado aos colaboradores da unidade de atendimento se eles consideram que o cotidiano e o ambiente de trabalho apresentam condições para o *stress*. Observa-se que 59% dos colaboradores consideram que o cotidiano e o ambiente de trabalho apresentam condições para o desenvolvimento do *stress* quase sempre, 8% sempre, e 42% dizem que raramente isso acontece. Lida (2002) afirma que quando as pessoas estão estressadas elas demonstram perda da autoestima e autoconfiança e ficam mais propensas às doenças, reduzindo a produtividade, a qualidade e ficam mais sujeitas a acidentes no local de trabalho, portanto cabe aos gestores lidar com estas situações tentando minimizar seus efeitos nocivos.

Foi questionado aos colaboradores como é a comunicação entre todos na empresa e o resultado foi que 67% deles consideram a comunicação boa, 8% ótima, 8% ruim e 17% regular, sendo entendido como um resultado muito satisfatório para a organização. De acordo Chiavenato (1999) a comunicação tem que ser entendida pelas organizações como uma prioridade estratégica, além disso, ela é imprescindível para o trabalho em equipe, pois é através dela que circulam as informações, metas e ideias da organização.

Em relação às ações de motivação desenvolvidas pelo Sicredi, para que os colaboradores desempenhem bem sua função observou-se que as percepções ficaram divididas entre 17% que consideram que quase sempre a empresa desenvolve ações de motivação para o bom desempenho de suas funções, 8% sempre, 58% raramente e 17% nunca. Aprofundando na questão, observa-se que a maior parte dos colaboradores, ou seja, 75% consideram que raramente ou nunca recebem ações de motivação, por ser um número elevado, nota-se que a empresa deve desenvolver programas e ações de motivação que envolvam todos os colaboradores. Maximiano (2009) considera que a motivação é a chave do sucesso, pois empregados motivados tendem a proporcionar melhores resultados, porém a motivação tem sempre origem numa necessidade, mas estas necessidades são diferentes para cada colaborador e isto deve ser avaliado e monitorado pelos gerentes para maximizar as ações motivacionais.

Foi questionado aos colaboradores se a empresa oferece algum tipo de treinamento relacionado à sua função, 75% dos colaboradores responderam que a empresa sempre ou quase sempre oferece treinamento. Os que responderam raramente ou nunca são os colaboradores terceirizados.

Referente ao ambiente físico de trabalho, 42% dos colaboradores considera como ótimo, 33% bom, 17% regular e 8% ruim, ou seja, a empresa oferece condições para que os funcionários exerçam suas funções adequadamente, porém é notável que em alguns pontos poderiam ser melhorados, como por exemplo, a troca das cadeiras dos colaboradores, pois refere-se a maior reclamação feita por eles.



Sobre as ações de Promoção à Saúde, 17% responderam que sim, e 83% dos colaboradores responderam que o Sicredi não promove programas de prevenção de doenças e promoção da saúde. Fernandes (1996) salienta que com a implantação dos programas de prevenção de doenças e promoção da saúde, ou seja, programas de qualidade de vida no trabalho há uma melhora significativa no desempenho dos colaboradores, e em consequência disso há uma redução nos custos e aumento dos lucros. Por isso seria muito interessante o Sicredi promover programas nesse sentido. Além disso, a maioria dos colaboradores (67%) não conhece nenhuma ação desenvolvida pela empresa para uma boa qualidade de vida, somente 33% afirmaram conhecer e citaram como ações desenvolvidas: As confraternizações como um modo de incentivar o bom relacionamento interpessoal e um ótimo ambiente de trabalho.

67% dos colaboradores disse que é um costume na empresa dar e receber *feedback* sobre seu desempenho dentro da mesma. Este *feedback*, segundo os colaboradores, são dados sempre que necessário, em reuniões periódicas e envolve a todos, inclusive os associados do Sicredi. Conforme Chiavenato (1999) é muito importante o gestor manter um programa de comunicação com os colaboradores para buscar e receber *feedback* a fim de verificar se não esta havendo distorção das informações, além disso o *feedback* é importante para que se possa resolver problemas existentes, ouvir críticas e sugestões de melhoria.

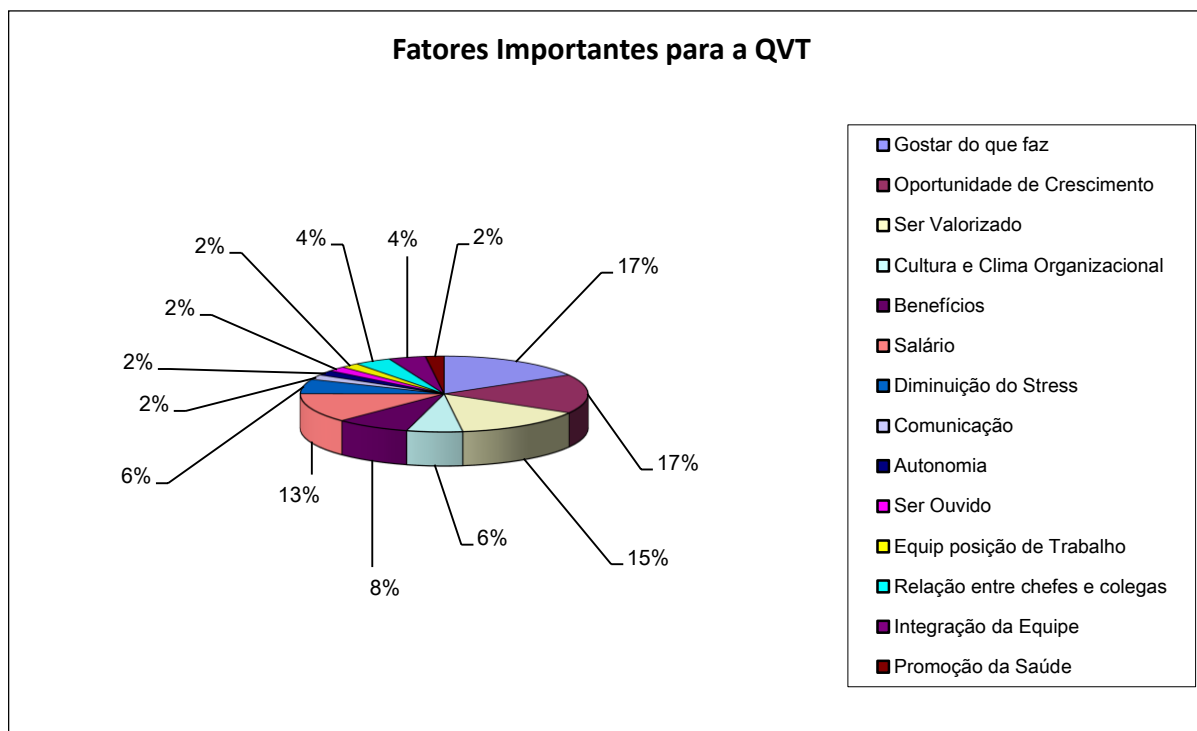
Para verificar as relações existentes entre os conceitos avaliados pelo questionário realizou uma análise por meio da Correlação de Pearson. Constatou-se correlação, estatisticamente significativa, para Remuneração e Benefícios ( $r=0,60$ ;  $p=0,037$ ), o que indica que os profissionais que estão satisfeitos com a remuneração recebida também estão satisfeitos com os benefícios. Encontrou-se também correlação positiva e estatisticamente significativa para a Comunicação e Ambiente Físico ( $r=0,76$ ;  $p=0,004$ ), ou seja, as pessoas que identificaram o ambiente físico como adequado para a realização de suas funções percebem que a comunicação é boa entre os



colaboradores. Outra correlação positiva foi encontrada entre os itens Motivação e Treinamento ( $r=0,75$ ;  $p=0,005$ ), o que indica que os colaboradores têm percebido que as ações de treinamento podem ser consideradas como ações de motivação da empresa.

No último item do questionário foi solicitado que os colaboradores escolhessem quatro itens que consideram importantes para proporcionar uma maior qualidade de vida no trabalho. A Figura 1 apresenta as respostas desta questão.

Figura 1 - Fatores importantes para QVT



Entre os fatores mais importantes para os colaboradores destacam “Gostar do que faz” e “Oportunidade de crescimento”, ambos com 17%. O terceiro item mais destacado, com 15%, foi “Ser valorizado”, seguido de “Salário” com 13%, “Benefícios” com 8% e a “Diminuição do stress” com 6%. Percebe-se que a parte de relacionamento interpessoal como comunicação, integração da equipe são fatores menos importante considerado pelos colaboradores para promoção da QVT.

Com o objetivo de atender os quatro fatores principais que segundo os colaboradores são fundamentais para que haja qualidade de vida no trabalho, e considerando a finalidade do presente trabalho, e ainda tendo como base a teoria de Walton, propõe-se a implantação de um plano de desenvolvimento pessoal e profissional (Plano de Carreira), que é um conjunto de orientações que definem as diretrizes, a arquitetura e a operacionalização das ações de capacitação e desenvolvimento das competências requeridas ao desempenho nos diversos processos organizacionais.

Walton apresenta 08 fatores que são fundamentais para que haja qualidade de vida no trabalho, com a implantação dessa ação de melhoria (Plano de Carreira) suprirá diretamente um desses fatores, que é a “Oportunidade de crescimento contínuo e segurança”, ou seja, com essa implantação de suprir os quatro fatores listados pelos próprios colaboradores como importantes para a QVT (Oportunidade de crescimento; Gostar do que faz; Ser valorizado; Salário).

Conforme nos mostra Queiroz e Leite (2011), para se elaborar um plano de desenvolvimento pessoal e profissional é necessário definir estratégias que possibilitem a busca e o envolvimento das pessoas nos processos de mudanças. Essas estratégias estão representadas a seguir:

- Investimento em desenvolvimento e capacitação: visando prover um espaço para investimento na atualização profissional, assim o funcionário não terá que exercer sempre as mesmas atividades repetitivas, que dificultam o seu aperfeiçoamento e desenvolvimento.
- Avaliação de desempenho e bonificações: a avaliação de desempenho deve estar ligada a um modelo de gestão de pessoas, mais precisamente à gestão por competência. Ela ajuda a acertar o rumo e acelerar a carreira.
- Valorização e retenção de talentos: visa manter os funcionários e desenvolve-los, sem que sejam necessárias novas contratações. Isso pode ser feito com treinamentos dentro ou fora da organização.

- Programa de sucessão: cujo principal objetivo é identificar as posições estratégicas para o negócio e desenvolver potenciais talentos para ocupá-los, assim influi diretamente no item anterior, retenção de talentos. Não é possível pensar em sucessão sem que haja um sistema de gestão de carreira e desenvolvimento.

Atrelando isso ao plano de carreira, irá contribuir para a valorização dos profissionais da organização, idealizando-os como um ser humano que pensa e possuem talentos, conhecimentos, capacidades, anseios e é capaz de contribuir e muito para que a empresa faça a diferença no mercado atual, e principalmente, irá gerar a qualidade de vida dentro do Sicredi. É fundamental seguir algumas atividades para esta implantação como: estabelecimento de objetivos, levantamento das necessidades de treinamento, avaliação e melhoria do desempenho e plano de sucessão.

## **CONCLUSÃO**

A proposta de melhoria sugere que o plano de desenvolvimento pessoal e profissional que abranja a todos os colaboradores, pois nada mais natural que todos eles possam ter seu potencial mapeado e suas competências traçadas, para que possam descobrir conhecer e se adequar não só na organização, mas em sua experiência pessoal/profissional.

Apesar do tema Qualidade de vida no trabalho não ser novo, foi percebido que não tem tanta abordagem como temas mais técnicos relacionados à produção, ou mesmo na área de recursos humanos como motivação, e avaliação de desempenho, porém todas as empresas deveriam focar-se mais nessa temática, pois no decorrer deste trabalho percebeu-se que a qualidade de vida pode influenciar na produtividade do indivíduo. Pequenas ações tomadas pela empresa podem gerar grandes consequências beneficiando não somente a instituição, mas também seus colaboradores.

Para quem quiser se aventurar nesse tema pode-se dizer que ele é amplo e que seus resultados são excelentes tanto para a organização quanto

para seus colaboradores. Este trabalho foi fundamental, pois possibilitou uma nova visão sobre o ambiente de trabalho, pois fez com que ela pensasse em um lado que não é tão evidenciado atualmente nas empresas que é a qualidade de vida, pois estamos inseridos num ambiente onde a produção e a lucratividade muitas vezes se sobrepõe as pessoas.

As oportunidades que são oferecidas na empresa, são fatores decisivos para essa qualidade de vida, fazendo com que mesmo a empresa não tendo um programa específico de qualidade de vida no trabalho conquiste dedicação de parte de seus colaboradores, redução do absenteísmo e aumento da produtividade.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FERNANDES, Eda. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. 2 ed. Salvador: Casa da Qualidade Editora Ltda, 1996.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. B. **The motivation to work**. 2. ed. New York, John Wiley, 1959.

LIDA, Itiro. **Ergonomia: projeto e produção**. São Paulo: Ed. Edgar Blucher, 2002.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2 ed., Atlas, São Paulo, 2004.

MACHADO, M. M.; BUGMANN, C. A. **Proposta de melhoria na qualidade de vida no trabalho da empresa Uninformare Informática LTDA**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada. Disponível em: <<http://rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/viewFile/299/278>> Acesso em 19 ago. 2013.

MASSAFERA, Luiz Braz. **Curso básico de direito empresarial**. São Paulo: Edipro, 2003.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução á administração**. 7ª ed., São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Teoria Geral da Administração: da escola científica a competitividade na economia globalizada.** 2 ed., Atlas, 2000.

QUEIROZ, Cláudio; LEITE, Christiane. **O elo da gestão de carreira: o papel do empregado, da liderança e da organização.** 1. ed. São Paulo: DVS Editora, 2011. 112 p. Sicredi institucional. Disponível em: <<http://www.sicredi.com.br/index.html>>. Acesso em 20 abr. 2013