



# Integração e bem-estar dos funcionários na empresa: Esporte como caminho

RENATO FRANCISCO RODRIGUES MARQUES

## RESUMO

**C**onsiderando o funcionário como participante fundamental na produtividade da empresa, é preciso que ela se preocupe com a manutenção da saúde do mesmo, dos pontos de vista físico, emocional e espiritual. Programas de atividade física na empresa são desenvolvidos com a intenção de prevenir enfermidades e proporcionar um ambiente agradável ao empregado para realização de suas tarefas. O esporte se apresenta como um fenômeno sócio-cultural que pode vir a colaborar para a manutenção da saúde e integração social entre funcionários, proporcionando-lhes bem-estar e aumentando o seu vínculo com a empresa. A partir de análise a respeito das formas de manifestação do esporte e dos valores transmitidos por elas, é possível afirmar que a presença de atividades esportivas formais e não-formais na empresa seja interessante, contanto que sejam aplicadas em momentos e locais específicos, visando proporcionar bem-estar ao empregado e aumentar seu vínculo com a instituição.

*(...) humanidade significa que é próprio do ser humano conversar com outras pessoas, expressar emoções e opiniões, desejar e sonhar, pensar e criar, ter uma filosofia de vida, valores próprios, ter fé e livre arbítrio (CAÑETE, 2001, p.45).*

## FORMAS DE MANIFESTAÇÃO DO ESPORTE

O esporte é um fenômeno sócio-cultural que, devido a normas de conduta e características próprias, transmite valores e, por isso, exerce influência sobre hábitos e comportamentos de nossa sociedade.

Os ambientes de ocorrência desse fenômeno não dizem respeito somente a praças<sup>1</sup> voltadas à prática esportiva, mas também a qualquer local em que estejam presentes meios de comunicação e comercialização voltados aos produtos relacionados ao esporte.

Bracht (1997, p.12) apresenta duas formas de manifestação do esporte:

- Esporte de alto rendimento ou espetáculo;
- Esporte enquanto atividade de lazer.

Tais manifestações se diferenciam pelos propósitos e formas em que ocorre a prática esportiva, norteando o processo de análise deste fenômeno.

Segundo Digel (1986 *apud* Bracht, 1997, p.13), o esporte de alto rendimento apresenta os seguintes elementos:

- Possui um aparato para a procura de talentos normalmente financiados pelo Estado. Além disso, este aparato promove o desenvolvimento tecnológico, com o desenvolvimento de aparelhos para a utilização ótima do “material humano”;
- Possui um pequeno número de atletas que tem o esporte como principal ocupação;

---

<sup>1</sup> O termo “praça” diz respeito a qualquer ambiente que seja destinado à prática de atividades esportivas. Exemplos: clubes, parques, escolas.

- Possui uma massa consumidora que financia parte do esporte-espetáculo;
- Os meios de comunicação em massa são co-organizadores do esporte-espetáculo;
- Possui um sistema de gratificação que varia em função do sistema político-societal.

Tais características apontam para uma prática voltada à constante busca pela melhora de performance atlética e competitiva, o que exige grande dedicação dos praticantes, e sinaliza para um ambiente profissional.

Para que um ambiente pautado no profissionalismo sobreviva, é preciso que haja movimentação de capital. Por isso, a disseminação e comercialização dessa forma de manifestação do esporte são dependentes de meios de comunicação e de indivíduos interessados em seu consumo.

Nesse processo de promoção, a capacidade de interferência e influência desse fenômeno sobre a sociedade é otimizada, fazendo com que seja incorporado segundo o modelo de esporte divulgado por esses meios. Dessa forma, o alto rendimento é apresentado como modelo predominante, influenciando a prática esportiva de lazer através de regras, normas de ação e comportamento, e valores próprios do ambiente competitivo.

Os valores transmitidos pelo esporte de alto rendimento são, segundo Kunz (1994) e Bracht (1997), em obras distintas e independentes: *sobrepujança ao adversário, comparações objetivas, busca por melhor rendimento e vitória, representação, supervalorização do vencedor e desvalorização do perdedor, comércio e consumo do esporte, disciplina, racionalidade técnica e concorrência.*

Pode-se notar que tais valores transmitem a idéia de competitividade, segregação entre bons e ruins ou competentes e incompetentes, rivalidade e respeito irrestrito a regras e autoridades.

Indivíduos que aceitam o alto rendimento como a única forma de manifestação do esporte, ao incorporarem tais valores, pautam-se na valorização da vitória e na sobrepujança ao adversário como o ponto central da prática esportiva, o

que diminui as possibilidades de integração e socialização através desse tipo de atividade.

Já o esporte como atividade de lazer, segundo Bracht (1997), é heterogêneo, e tem sua prática fundamentada em regras e valores do esporte de alto rendimento, ainda que de forma menos rigorosa.

O esporte enquanto atividade de lazer apresenta, além da prática em si, outras formas de manifestação, como, por exemplo, o papel do espectador e do organizador (não-profissional) de eventos esportivos. Essa relação é importante devido ao fato de o fenômeno esporte transmitir valores não somente a quem pratica, mas também a quem assiste, organiza e o consome, com o objetivo de manutenção da saúde, prazer e sociabilidade (Betti, 1993).

Os valores transmitidos pelo esporte como atividade de lazer, segundo Kunz (1994) e Oliveira (2002), em obras distintas e independentes, são: *autovalorização e o reconhecimento de capacidades individuais próprias, influência positiva sobre a auto-imagem e concepção de vida, vivências coletivas, atuação social, prazer na vivência esportiva desvinculado do desprazer de outros participantes, resistência ao sobrepujar e intenção de colaborar, valorização da ludicidade, cooperação, competição sem rivalidade, valorização do processo competitivo e não somente do resultado da competição, crítica à violência em competições, não-discriminação de sexo, raça ou características físicas.*

É importante considerar que tais valores são próprios da prática do esporte como atividade de lazer, desde que pautado numa visão ressignificada ou reinventada do esporte, para a qual alguns autores (Kunz, 1994, Assis de Oliveira, 2001 e Oliveira, 2002) propõem alterações na forma com que esse fenômeno possa ser ensinado e/ou organizado.

Esse processo não diz respeito somente à alteração de regras e normas, mas também ao objetivo e ao significado do esporte para o praticante. Um exemplo é a ressignificação do papel do adversário em esportes coletivos (Oliveira, 2002), que deixa de ser rival para ser um colaborador e possibilitador da prática.

O caráter flexível do esporte voltado ao lazer, desde que ressignificado, considera a prática em si como o motivo para a realização da atividade esportiva, possibilitando ao pra-

ticante que determine as normas a serem respeitadas. Isso possibilita o descarte ou alteração de regras e padronizações próprias do esporte de alto rendimento, visando facilitar ou tornar mais atraente e integrativa a prática esportiva (Marques, 2004).

Esse processo de ressignificação do esporte visa proporcionar ao praticante a oportunidade de vivenciar diferentes modalidades sem a obrigação de alta performance atlética e competitiva.

O esporte está presente em diversos setores de nossa sociedade, como nas escolas, nos parques, nos meios de comunicação, no comércio, em praças esportivas e nas empresas.

Em cada um desses ambientes, o esporte tem objetivos diferenciados. Na escola, como conteúdo da Cultura Corporal (Coletivo de Autores, 1992), visa ao desenvolvimento de cidadãos autônomos. Em parques e em praças esportivas, está ligado a programas sociais (“Esporte para todos”, por exemplo) ou como forma de lazer sem vínculos organizacionais. Já nos meios de comunicação, se apresenta como produto a ser comercializado.

E nas empresas? Qual é o intuito da presença deste fenômeno? Ele atende aos objetivos de seus organizadores? Ele pode colaborar com a formação de uma ambiente de trabalho agradável e na manutenção da saúde dos empregados?

A partir da análise das duas formas de manifestação do esporte, é possível entender algumas das implicações próprias deste fenômeno, e adaptá-lo ao ambiente em que será inserido e aos objetivos da prática proposta.

## ATIVIDADE FÍSICA NA EMPRESA

Segundo Cañete (2001), os programas de “qualidade total” implantados em empresas brasileiras visam, em primeiro lugar, o produto final e o aumento da produtividade. Esse fenômeno tem causado aumento da jornada de trabalho, criando situações desfavoráveis à saúde e ao rendimento produtivo do empregado a longo prazo.

Nesse contexto, pode-se estabelecer um ambiente no qual a lógica de gerenciamento e do relacionamento empresa-empregado seja limitada à produtividade e lucratividade. Cañete (2001) atenta para o fato de que esse processo, que desconsidera o empregado como um ser humano integral, corre o risco de prejudicar, de forma considerável, a saúde e a capacidade de produção de seu pessoal.

Num processo de produção pautado nesses objetivos, é possível observar a utilização do Homem como uma “ferramenta”, ou “Organismo morto” (Cañete, 2001), que funciona à base de estímulo e resposta. A manutenção desta relação se mostra como um equívoco, pois a empresa depende de seu funcionário para manter-se rentável e, por isso, deve zelar por sua saúde e bem-estar.

Muitas empresas desenvolvem programas de atividade física para seus funcionários, que englobam desde Ginástica Laboral, até construção de clubes. Porém, é preciso considerar o Homem não somente em sua dimensão física, mas sim, como uma totalidade, cuja estrutura vem da “(...) *interação dos níveis de consciência físico, mental, emocional, existencial e espiritual ligados e interdependentes*” (Tabone, 1989, p.166 *apud* Cañete, 2001, p.31).

Dessa forma, ao desenvolver um programa de atividade física na empresa, é preciso considerar além dos benefícios fisiológicos, outros níveis de exigência do ser humano. Tais níveis dizem respeito a necessidades de relacionamento, bem-estar e auto-estima.

Howe (1983) (*apud* Costa (1990)) cita que o bem-estar do indivíduo em relação ao seu espaço de trabalho é capaz de promover a coesão individual e de grupo na empresa. Para tal, é preciso que o ambiente de trabalho proporcione contato social e colaboração entre colegas.

Porém, nem todas as funções exercidas pelos funcionários de uma empresa proporcionam tal ambiente. Nesses casos, é preciso que soluções sejam encontradas para oportunizar momentos de relacionamento entre colegas.

Cañete (2001) afirma que o interesse por parte da empresa na manutenção da saúde dos funcionários é diretamente ligado à produtividade da mesma. Com menores riscos de lesões e doenças provocadas pelo trabalho, e condições

que proporcionem integração entre os empregados, o ambiente se torna mais agradável e motivador para o cumprimento de sua função.

Portanto, programas de atividade física nas empresas devem ter como objetivo proporcionar ao funcionário não somente um momento de trabalho físico, voltado unicamente à saúde corporal, mas também oportunizar momentos de relacionamento e interação entre empregados e o fortalecimento dos laços de afinidade entre empregado-empresa e família-empresa.

Uma alternativa a ser oferecida pelas empresas, com o objetivo de proporcionar tais oportunidades ao funcionário, é a realização de atividades esportivas. Tais atividades proporcionam um momento de recuperação da individualidade do trabalhador visto que, durante o momento de trabalho, ele perde sua função individual na sociedade e recebe um papel limitado em relação ao processo de produção, tornando-se uma “ferramenta” da empresa.

Segundo Costa (1990, p.16), os propósitos da oferta de atividades esportivas por parte da empresa são: *melhoria da imagem da empresa junto aos empregados; proteção somática e psicológica dos empregados; melhoria das relações empregado/patrão; aumento dos benefícios sociais; ocupação do tempo livre dos empregados durante seu período de permanência na empresa; prevenção e redução dos acidentes no trabalho; aumento da produtividade (melhores condições de saúde, rotatividade de pessoal, redução do absenteísmo); manutenção do bem-estar físico e mental dos trabalhadores.*

Considerando que, segundo Cañete (2001), a motivação do indivíduo depende de seus objetivos internos, ou seja, o que move a força de trabalho do empregado são seus motivos pessoais em exercer determinada função, a prática esportiva pode proporcionar condições de identificação e vinculação do empregado com o local de trabalho, através de atividades que valorizem a integração entre colegas (que talvez nem se conheçam por trabalharem em seções diferentes), da participação da família do funcionário no ambiente da empresa e da valorização da individualidade do trabalhador.

Isso pode levar o empregado a sentir-se valorizado pela empresa e não somente uma “ferramenta”, pois “a auto-

*estima é um termômetro fiel e importante das condições de saúde do ser humano” (Cañete, 2001, p. 44).*

## O ESPORTE NA EMPRESA

A ocorrência de práticas esportivas vinculadas a empresas não é nova. Segundo Costa (1990), a primeira manifestação de atividades esportivas no âmbito interno de empresas no Brasil é creditada a Fábrica de Tecidos Bangu, sediada no Rio de Janeiro, em 1901. Nessa época, empregados da empresa jogavam futebol num campo localizado no terreno da fábrica.

O mesmo autor afirma que, a partir da década de 1930, eventos como esse ocorriam no Brasil em empresas que ofereciam opções de lazer e esporte a seus empregados, através de clubes subvencionados.

Tais clubes receberam o nome de “Classistas”, em referência à vinculação destes com as empresas.

É comum observar hoje em dia a existência de espaços voltados para a prática de atividade física, ou de clubes ligados a empresas, que representam um espaço de lazer e entretenimento para o funcionário e sua família.

Como indica Pereira (1992, p.25), em pesquisa relacionada à empresa Singer, a principal razão da adesão dos funcionários ao clube da entidade é a possibilidade de prática esportiva.

De acordo com o livro “Esporte e lazer na empresa”, do Ministério da Educação do Brasil, de 1990, a principal atividade desenvolvida nos clubes subvencionados por empresas é a de caráter esportivo.

Considerando o interesse histórico pela prática esportiva em empresas, é necessário que a promoção e o gerenciamento desse tipo de atividade mereça atenção, pois, já que há motivação e grande ocorrência de realização dessas atividades, este pode ser um meio da empresa alcançar seus objetivos em relação à manutenção da saúde física e mental de seus funcionários.

Porém, a simples ocorrência de atividades esportivas não garante que seja desenvolvido o sentimento de integração

entre colegas, a identificação com o local de trabalho, o desenvolvimento da individualidade e auto-estima do empregado. É importante que haja, por parte dos organizadores de atividades esportivas, conhecimento sobre as formas de manifestação do esporte e os valores inerentes às mesmas.

Num ambiente em que se favoreça a prática do esporte de alto rendimento, há o risco de que valores como o individualismo, a rivalidade e a segregação sejam transmitidos, pois esse modelo valoriza os vencedores em detrimento aos perdedores.

Pereira (1992) afirma que a concepção dominante do esporte nas empresas em nosso país é a integração dos funcionários. Porém, o que se observa é a realização de competições esportivas nos mesmos moldes do esporte de alto rendimento.

É possível afirmar que a ocorrência do esporte de alto rendimento, como, por exemplo, em jogos inter-empresas, pode provocar um sentimento de integração e união entre os funcionários. Nesse contexto, todos estão sob a mesma bandeira, com o mesmo objetivo: representar a empresa ou torcer por ela.

A presença da rivalidade nessa forma de manifestação do esporte não promove o mesmo nível de integração entre adversários. Isso pode vir a ocorrer entre equipes concorrentes em competições internas da empresa, não sendo interessante para esse ambiente.

Não se pretende condenar a prática do esporte de alto rendimento, mas sim, chamar atenção para outras possibilidades a serem consideradas.

A prática esportiva, pautada em valores do esporte ressignificado, tem como objetivo transmitir valores de cooperação, interação e convivência, através de transformações no foco da atividade e na forma como ela é apresentada aos participantes. Dessa forma, tal prática mostra-se positiva em eventos que visam a integração entre todos os participantes, pois valoriza a participação e colaboração e desvaloriza a rivalidade.

O esporte pode se desenvolver através de atividades formais e não-formais (Brasil, 1990, p.37):

*Formais (Objetivam a forma física):* maior representação externa da empresa; orientada para disciplina e regularidade; maior custo *per capita* no atendimento; abrangência menor na população da empresa; regulada por legislação (esporte e Educação Física); resultados diretos mensuráveis;

*Não-formais (Objetivam o bem-estar):* maior atendimento com menor custo; ênfase no voluntário e na participação; inclui familiares dos empregados; admite adaptação nas instalações e áreas da empresa; permite participação da comunidade local, fornecedores ou contratantes; compartilha instalações e programas com atividades de lazer, reduzindo custos; resultados indiretos mensuráveis.

Em relação às atividades formais, nota-se que abrangem um número menor de pessoas na empresa, pois exigem do participante um nível competitivo de performance esportiva, disciplina e regularidade. Sugere valores de segregação e rivalidade entre participantes, fazendo com que o momento de prática esportiva tenha características semelhantes ao trabalho, podendo ser desestimulante à prática.

Porém, não é necessário que, na tentativa de estabelecer um programa de atividades esportivas na empresa, as atividades formais sejam descartadas. Elas podem ser utilizadas em jogos inter-empresas, com o intuito de promover a integração dos funcionários, provocando sua identificação com a bandeira da empresa. Tais atividades podem ser utilizadas com o objetivo de facilitar a ocorrência de práticas ligadas ao esporte de alto rendimento.

As atividades não-formais, com o propósito de integração e participação, se diferenciam das atividades formais devido à criação, alteração e adaptação de regras próprias do esporte formal, o que transforma a prática e causa reavaliação de valores, como a rivalidade e o desejo de vitória. Tais atividades podem ser utilizadas como norteadoras da implantação do esporte como atividade de lazer, sob um processo de resignificação.

Um exemplo de diferenciação entre as duas formas de atividades é a substituição de campeonatos por festivais.

O primeiro tem o objetivo final de eleger um campeão, um destaque, e chegar a esse posto é a meta dos participantes. Dessa forma, serão valorizados os que têm maiores condições de apresentar performance competitiva e o oponente será considerado rival, pois pode dificultar ao praticante a busca da vitória.

No caso dos festivais, o objetivo final pode ser definido pelos organizadores, e a determinação de um campeão ou destaque não é essencial. Deste modo, o regulamento e as formas de disputa podem ser moldados de forma a facilitarem a participação da maioria dos funcionários, além de proporcionar-lhes o maior número possível de jogos ou disputas (participação mista, jogos de todos contra todos, etc.).

Existem outras possibilidades que podem ser criadas pelos organizadores de programas de atividades esportivas que fujam dos parâmetros de campeonatos ou festivais; um exemplo é a criação de horários de práticas de determinado esporte, abertos a participantes de diferentes setores, idades, sexo, com supervisão de um instrutor, que valorize a participação de todos.

É importante buscar a participação dos praticantes na organização e desenvolvimento das atividades, sugerindo alterações e adaptações que levem o grupo a alcançar seus objetivos durante a prática (Marques, 2004).

Essa participação é interessante sob o ponto de vista de fomentar no funcionário a vontade de cuidar e melhorar seu ambiente de trabalho, além de facilitar a execução de atividades que proporcionem bem-estar e estimulem sua participação ativa na empresa.

Considerando que o intuito da empresa em desenvolver programas de atividades esportivas é proporcionar um ambiente que promova o bem-estar do empregado, a manutenção da saúde, integração e cooperação, tanto as atividades formais quanto as não-formais podem ser utilizadas.

É necessário que o profissional responsável pelo desenvolvimento e aplicação de tal programa conheça as características e valores pertinentes a cada uma das formas de manifestação do esporte (alto rendimento e atividade de lazer), e aplique-as de forma consciente.



Analisando as características e valores de cada uma dessas manifestações, sugire-se que as atividades pautadas no esporte de alto rendimento sejam promovidas em eventos inter-empresas. Para tanto, é interessante a criação de equipes representativas da entidade e, com o intuito de integrar os demais funcionários, estimulá-los a acompanharem as disputas e participarem de forma conjunta sob a bandeira da empresa.

Em relação a atividades internas, acredita-se ser mais interessante a utilização de práticas baseadas nos valores de um processo de ressignificação do esporte.

Para tanto, podem ser realizados eventos que valorizem a participação e não a rivalidade, através de alterações e adaptações de regras. Dessa forma, é dada maior evidência à participação do indivíduo nas atividades da empresa junto aos seus colegas, em momentos de lazer e entretenimento, nos quais a capacidade técnica e a performance atlética não serão mensuradas com a intenção de estabelecer destaques.

Outra possibilidade é a criação de horários periódicos reservados à prática esportiva, sob a responsabilidade de um instrutor, que garanta, através de um processo de ressignificação do esporte, a participação e integração dos funcionários.

Por fim, é possível que tais atividades tenham maior adesão dos empregados, se abertas à participação das famílias, além de programas de práticas esportivas para crianças. Tal alternativa pode vir a otimizar a utilização do espaço do clube subvencionado, ou área de lazer, em horários em que os empregados estejam trabalhando. Essas e outras medidas podem vir a aumentar o vínculo de ligação empregado-família-empresa, satisfazendo tanto os objetivos dos funcionários quanto da própria instituição.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSIS DE OLIVEIRA, Sávio. *A reinvenção do esporte: possibilidade da prática pedagógica*. Campinas: Autores Associados, 2001.

BETTI, Mauro. Cultura Corporal e cultura esportiva. *Revista Paulista de Educação Física*, São Paulo, v.07 n.2 p.44-51, 1993.

BRACHT, Valter. *Sociologia crítica do esporte: uma introdução*. Vitória: UFES / Centro de Educação Física e Desportos, 1997.

BRASIL, Ministério da educação. *Esporte e lazer na empresa*. Brasília: Secretaria de educação, esportes e recreação / MEC / SEED, 1990.

CAÑETE, Ingrid. *Humanização: desafio da empresa moderna: a ginástica laboral como um caminho*. 2.ed., São Paulo: Ícone, 2001.

COLETIVO DE AUTORES. *Metodologia do ensino de Educação Física*. São Paulo: Cortez, 1992.

COSTA, Lamartine Pereira da. Fundamentos do lazer e esporte na empresa. *In: BRASIL, Ministério da educação. Esporte e lazer na empresa*. Brasília: Secretaria de educação, esportes e recreação / MEC / SEED, 1990.

KUNZ, Elenor. *Transformação didático-pedagógica do esporte*. Ijuí: Ed. Unijuí, 1994.

MARQUES, Renato Francisco Rodrigues. *Esporte e escola: proposta para uma ressignificação*. Monografia para obtenção de título de licenciado em Educação Física, Faculdade de Educação Física da UNICAMP, 2004.

OLIVEIRA, Diná T.R. de. *Por uma ressignificação crítica do esporte na Educação Física: uma intervenção na escola pública*. Dissertação de mestrado, Faculdade de Educação Física, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2002.



PEREIRA, Maria Cláudia Medeiros. “*Costurando*” o lazer na Singer (Campinas-SP): um estudo de caso. Monografia para obtenção do título de especialista em recreação e lazer do curso de especialização em recreação e lazer da Faculdade de Educação Física da UNICAMP, 1992.