



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA
PAULA DA ROSA WERNKE

**A INFLUÊNCIA DOS JOGOS DE INTEGRAÇÃO NA QUALIDADE DE VIDA DO
SERVIDOR DO IFSC**

Florianópolis
2020

PAULA DA ROSA WERNKE

**A INFLUÊNCIA DOS JOGOS DE INTEGRAÇÃO NA QUALIDADE DE VIDA DO
SERVIDOR DO IFSC**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Jacir Leonir Casagrande

Florianópolis

2020

W52 Wernke, Paula da Rosa, 1987-
A influência dos jogos de integração na qualidade de vida do
servidor do IFSC / Paula da Rosa Wernke. – 2020.
97 f. : il. color. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Pós-
graduação em Administração.

Orientação: Prof. Dr. Jacir Leonir Casagrande

1. Qualidade de vida no trabalho. 2. Jogos. 3. Trabalhadores - Bem-
estar. 4. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa
Catarina - Servidores públicos. I. Casagrande, Jacir Leonir, 1961-. II.
Universidade do Sul de Santa Catarina. III. Título.

CDD (21. ed.) 331.25

Ficha catalográfica elaborada por Carolini da Rocha CRB 14/1215

PAULA DA ROSA WERNKE

**A INFLUÊNCIA DOS JOGOS DE INTEGRAÇÃO NA QUALIDADE DE VIDA DO
SERVIDOR DO IFSC**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em
Administração, da Universidade do Sul de Santa
Catarina, como requisito parcial à obtenção do título de
Mestre em Administração.

Florianópolis, 31 de agosto de 2020.



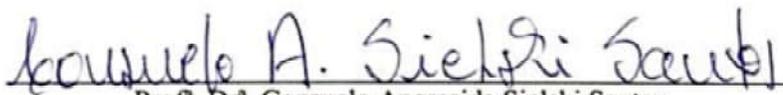
Professor Dr. Jacir Leonir Casagrande (Orientador)
Universidade do Sul de Santa Catarina



Prof. Dr. José Baltazar Salgueirinho Osório de Andrade Guerra
Universidade do Sul de Santa Catarina



Prof. Dr. Nei Antônio Nunes
Universidade do Sul de Santa Catarina



Prof.ª Dr.ª Consuelo Aparecida Sielski Santos
Instituto Federal de Santa Catarina



Prof.ª Dr.ª Simone Ghisi Feuerschütte
Universidade do Estado de Santa Catarina

“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor,
mas lutei para que o melhor fosse feito.
Não sou o que deveria ser, mas Graças a Deus,
não sou o que era antes”.
(Marthin Luther King)

“Hoje me sinto mais forte, mais feliz, quem sabe
só levo a certeza de que muito pouco sei,
ou nada sei”.
(Almir Sater e Renato Teixeira,
música *Tocando em frente*)

AGRADECIMENTOS

Este é um momento muito especial. Quando paramos para refletir como chegamos até aqui e sobre aqueles que fizeram parte desta caminhada. E assim, gostaria de agradecer:

Ao Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), que oportunizou participar deste crescimento pessoal e profissional.

Ao orientador da pesquisa, professor Jacir, pelo seu suporte, apoio e contribuição para que fosse possível construir esta dissertação.

Aos professores que fizeram parte da banca de qualificação da pesquisa, prof. Baltazar, prof^{ra}. Cris e prof. Nei, e contribuíram muito para o amadurecimento e para a direção deste trabalho. Em especial, gostaria de agradecer ao professor Nei. Seus comentários me fizeram refletir profundamente sobre meu papel enquanto pesquisadora social e não como uma “entusiasta” do fenômeno investigado.

Agradeço aos membros da banca avaliadora da versão final da pesquisa. Obrigada por dedicarem sua experiência acadêmica e seu tempo na leitura e na proposição de sugestões que contribuirão para o aperfeiçoamento da dissertação construída.

Aos colegas de trabalho do IFSC – Câmpus Tubarão que em várias oportunidades ofereceram palavras de apoio e torceram para que as coisas dessem certo. Gostaria de agradecer também pela compreensão, durante o processo vivido, pois, em muitos momentos, não estive presente da maneira que eu gostaria.

Aos colegas de mestrado, os “MIAUs” (Mestrado Interinstitucional em Administração da UNISUL). Foi um privilégio dividir estes momentos com vocês. Obrigada pelas trocas de experiências e aprendizados. Obrigada ao meu “colega de bancada”, Glauco, pelas crises de risos e por deixar muitos momentos mais leves. Ao “bonde do sul”, Giovana e Augusto, pelas viagens, muitas conversas e os lanchinhos especiais (menos o tomate, Giovana). À Pri, pelas conversas e por sempre ser tão amada e carinhosa. E ao Léo, que virou meu colega de CGP e sempre me deu todo o apoio para alcançar a conclusão deste mestrado.

Aos amigos, Bella e Tito, que me acolheram em sua casa durante as semanas de aulas e estenderam a sua casa como se fosse minha. Obrigada pela parceria, pela quinta do sushi e até pelo carnaval estudando na praia do Gi.

Pelo trabalho e suporte desde antes de entrar no mestrado da querida Suzana. Obrigada pelo seu trabalho. Foi fundamental nesta caminhada.

Aos meus pais, Paulinho e Luciane, que sempre torceram por mim e me ajudar chegar até aqui. Ao meu irmão, Paulo Henrique, por todos os seus abraços apertados, que foram importantes e especiais nesta fase. À minha irmã, Amanda, por me aguentar e dar todo apoio neste período de mestrado.

À Elba, pelo seu carinho, preocupação e pela sua torcida incondicional para que tudo desse certo sempre.

E peço licença a todos, mas o agradecimento mais profundo é para o meu amor, Alfredo. Obrigada por cuidar de mim, pela motivação, por me erguer quando o desânimo bateu, por todas as conversas, pelos ensinamentos, por dividir comigo a sua experiência. Obrigada pelo seu amor e por toda a força que recebi nesta fase e recebo sempre! Te amo muito!

A Deus, pela vida e pelo conforto espiritual.

RESUMO

Em vistas à crescente preocupação das organizações com aqueles que nelas atuam, diferentes temas têm sido debatidos e a Qualidade de Vida do Trabalhador surge como uma temática que ganha destaque, pois tem relação com o bem-estar do indivíduo e sua produtividade laboral. O objetivo deste estudo foi analisar a influência dos Jogos de Integração na qualidade de vida dos servidores do IFSC. Trata-se de um estudo de caso de abordagem qualitativa. A coleta de dados foi realizada a partir dos procedimentos de observação participante, entrevistas em profundidade com quatorze servidores e análise documental. Os resultados demonstraram que os jogos de integração exercem influência na qualidade de vida dos servidores por se apresentarem como momentos de integração e lazer, que acontecem antes, durante e depois do evento. Além disso, pode-se afirmar que a influência do evento incide tanto no contexto de trabalho, na construção e aprimoramento das relações socioprofissionais; quanto além do contexto laboral, no incentivo à prática de atividades físicas e esportivas. Conclui-se que as influências do evento sobre qualidade de vida do trabalhador podem e devem ser consideradas pelos gestores institucionais, não só do IFSC, mas de instituições públicas em geral. Afinal, promover a qualidade de vida do trabalhador é investir nos próprios resultados que o servidor público e sua instituição podem entregar à sociedade.

Palavras-chave: Qualidade de Vida do Trabalhador. Jogos de Integração. Bem-estar do trabalhador. Relações Socioprofissionais.

ABSTRACT

In view of the growing concern of organizations with those who work in them, different topics have been debated and the Quality of Life of Workers emerges as a theme that gains prominence, as it is related to the well-being of the individual and his work productivity. The aim of this study was to analyze the influence of Integration Games on the quality of life of IFSC servers. This is a case study with a qualitative approach. Data collection was performed based on participant observation procedures, in-depth interviews with fourteen servers and document analysis. The results showed that the integration games have an influence on the quality of life of the servers, as they present themselves as moments of integration and leisure, which take place before, during and after the event. In addition, it can be said that the influence of the event affects both the work context, the construction and improvement of socio-professional relationships, and beyond the work context, in encouraging the practice of physical and sports activities. It is concluded that the influences of the event on workers' quality of life can and should be considered by institutional managers - not only from IFSC, but from public institutions in general. After all, to promote the quality of life of the worker is to invest in the very results that the civil servant and his institution can deliver to society.

Keywords: Quality of Worker's Life. Integration Games. Worker welfare. Socio-professional relations.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Características comuns nas Organizações Públicas.....	25
Figura 2 - Qualidade de vida: um modelo conceitual.....	33
Figura 3 - Efeito combinado de indicadores críticos que impactam sobre cidadãos-usuários/consumidores.	40
Figura 4 - Distribuição geográfica do IFSC	55
Figura 5 – Servidores na primeira edição do evento, em 2017	58
Figura 6 – Medalhas de premiação e estreia do jogo de canastra em 2018.....	60
Figura 7 – Servidores na terceira edição do evento, em 2019	60
Figura 8 – Atividades de lazer/espço para crianças.....	61
Figura 9 – Servidores no momento do churrasco	62
Figura 10 – Cartaz de divulgação e participantes varrendo a quadra no intervalo dos jogos ..	63
Figura 11 – A influência dos Jogos de integração na Qualidade de Vida do Servidor	64
Figura 12 – O que é QVT, na opinião dos servidores.	75

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estágios / fases da evolução da GP	26
Quadro 2 - Conclusões do estudo de Elton Mayo	28
Quadro 3 – Necessidades profissionais dos trabalhadores	31
Quadro 4 - Abordagens de estudos de qualidade de vida	32
Quadro 5 - Parâmetros que influenciam na qualidade de vida	34
Quadro 6 – Principais conceitos de QVT	37
Quadro 7 – Fatores causadores de mal-estar e bem-estar no trabalho.....	42
Quadro 8 – Caracterização dos entrevistados na pesquisa	56
Quadro 9 – Situações que ilustram o predomínio da integração no evento	63
Quadro 10 – Síntese dos jogos como momento(s) de integração e lazer	69
Quadro 11 – Síntese das influências dos jogos no contexto de trabalho	76
Quadro 12 – Síntese sobre a influência dos jogos na qualidade de vida dos servidores	84

LISTA DE SIGLAS

IFSC – Instituto Federal de Santa Catarina

UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina

ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

IES - Instituição de Ensino Superior

MEC - Ministério da Educação

PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento.

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

JIFSC – Jogos dos Institutos Federais de Santa Catarina

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

AFE – Atividades Físicas e Esportivas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2	OBJETIVOS	18
1.2.1	Objetivo Geral	18
1.2.2	Objetivos Específicos	19
1.3	JUSTIFICATIVA	19
2	REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1	GESTÃO DE PESSOAS	22
2.2	O TRABALHO NA VIDA DAS PESSOAS	29
2.3	QUALIDADE DE VIDA	31
2.4	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	35
2.5	QUALIDADE DE VIDA DO TRABALHADOR	44
2.6	LAZER E ESPORTE NAS ORGANIZAÇÕES	47
3	METODOLOGIA	51
3.1	PARADIGMA DE PESQUISA	51
3.2	CLASSIFICAÇÃO METODOLÓGICA	52
3.3	A ESCOLHA DOS SUJEITOS (AMOSTRA DA PESQUISA)	52
3.4	COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	53
3.5	CONTEXTO DA PESQUISA	54
3.6	CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS	55
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	58
4.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DOS JOGOS DE INTEGRAÇÃO DOS SERVIDORES DO IFSC – REGIÃO SUL	58
4.2	A INFLUÊNCIA DOS JOGOS DE INTEGRAÇÃO NA QUALIDADE DE VIDA DOS SERVIDORES	64
4.2.1	Os jogos como momento(s) de integração e lazer	65
4.2.2	A influência dos jogos de integração no contexto do trabalho	69
4.2.3	A influência dos jogos de integração na qualidade de vida dos servidores	76
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	85
	REFERÊNCIAS	88
	APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	95
	APÊNDICE B - ROTEIRO DA ENTREVISTA	96

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo faz a introdução do estudo apresentando inicialmente a contextualização do tema e o problema de pesquisa; em seguida são expostos os objetivos (geral e específicos) da pesquisa e, por fim, a justificativa de sua realização.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA

Vive-se, atualmente, um período de transformações em diferentes aspectos da vida em sociedade e as organizações, como integrantes deste contexto, vêm tornando-se cada vez mais complexas em decorrência das crescentes exigências que o mercado moderno apresenta (DUTRA; MIROSKI, 2008; REGO et al., 2015). A gestão, e os modelos de gestão, dentro das organizações, passam também por processos de mudanças e, nesse cenário, as diferentes áreas organizacionais assumem papéis decisivos para o alcance dos resultados esperados.

Diante das transformações que o mundo do trabalho está passando, que vem desde a Revolução Industrial até os dias de hoje, as pessoas passam a ser o foco das organizações, pois elas podem proporcionar vantagem competitiva e, por isso, a importância de levar em consideração a sua qualidade de vida no trabalho (WILLERDING; LAPOLLI, 2020).

Com a chegada das indústrias do conhecimento surge um novo perfil de trabalhador, pois o mundo do trabalho passa a exigir profissionais mais qualificados e flexíveis, com necessidade de se atualizar constantemente, além de habilidades de se relacionar socialmente e trabalhar em equipes. “Um novo paradigma organizacional vai, paulatinamente, se afirmando: não basta garantir a qualidade final de produtos e serviços; é vital que ela venha acompanhada de qualidade de vida no trabalho, considerando os colaboradores” (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009, p. 320).

Diante deste panorama, trabalhadores das diversas organizações do mercado buscam por locais de trabalho mais agradáveis almejando o bem-estar tanto na vida profissional quanto na vida pessoal. Assim, as organizações encontram como um dos seus principais desafios a conciliação entre aquilo que os trabalhadores almejam e os objetivos organizacionais (GIL, 2006). Na visão de Dejours (1992), no entanto, este equilíbrio não ocorre de maneira simples, já que a história de cada pessoa carrega projetos, esperanças e desejos que são próprios à sua bagagem de vida e que, muitas vezes, não se alinham aos objetivos da organização que atua e ao próprio trabalho desenvolvido.

Torna-se imprescindível o investimento no ambiente laboral, bem como a implantação de programas de qualidade de vida no trabalho que visem à liberdade, motivação, autonomia e a possibilidade de realização de tarefas significativas na vida do trabalhador (GIL, 2006). É neste cenário que a gestão de pessoas surge como parte do *core* estratégico das organizações (BITENCOURT, 2004), sendo reconhecida como relevante conjunto de conhecimentos da administração e capaz de contribuir para o alinhamento dos objetivos da organização com os das pessoas que nela trabalham (BARBOSA; ESTENDER, 2014).

A gestão de pessoas atua como um facilitador dos processos e, de modo estratégico, alinha as metas e objetivos dos trabalhadores aos da organização. Além de possuir uma visão mais sistêmica, é responsável pelo estímulo à criatividade, à iniciativa, à autonomia e ao aprendizado das pessoas e da organização. Entre os seus maiores desafios estão o desenvolvimento de talentos e o compartilhamento da gestão da organização, cuidando do que ela tem de mais importante: as pessoas (GIL, 2006; VIDOTTO, J. D. F.; KRAUSE. M. G.; LAPOLLI, 2013).

Se antes um trabalhador era considerado tão somente “um par de mãos executoras de tarefas” (DUTRA; MIROSKI, 2008, p. 21), atualmente as pessoas são vistas como um dos principais diferenciais competitivos que uma organização pode possuir. Entende-se, assim, que gerir pessoas não é como administrar outros tipos de recursos, ou insumos; e que, em certo sentido, somente é possível produzir produtos e serviços de boa qualidade quando as pessoas veem no trabalho um significado para suas vidas (DUTRA, 2016; LIMONGI-FRANÇA, 2015; REGO et al., 2015).

Em vistas a esta crescente preocupação das organizações com as pessoas, diferentes temas têm sido repercutidos e a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) surge como uma temática que ganha destaque (RIBEIRO; SANTANA, 2015). Os programas de QVT nas organizações visam, a partir de ações e projetos, o bem-estar, a saúde, a motivação, a permanência e a produtividade dos seus colaboradores. Ações como projetos de ergonomia, atividade física, atividades de relaxamento, momentos de integração, entre outras, são usadas para o desenvolvimento do ambiente de trabalho e um clima organizacional agradável (FERREIRA, 2011; LIMONGI-FRANÇA, 2015).

Tais aspectos demonstram que o tema qualidade de vida no trabalho é plural e envolve distintas possibilidades de análise. Sendo assim, estudos sobre os diferentes aspectos da QVT podem contribuir para a área acadêmica, bem como para a área prática, pois os resultados terão reflexos diretamente nas práticas de gestão e na produtividade dos trabalhadores (KLEIN et al., 2017).

A qualidade de vida no trabalho pode ser considerada uma área que se estende dos estudos da qualidade de vida geral e está ganhando cada vez mais atenção dos pesquisadores das áreas da saúde, ecologia, psicologia, economia, administração e engenharia. Além disso, a busca por melhorias nas condições de trabalho e no bem-estar dos trabalhadores tem sido uma constante por parte das organizações públicas e privadas (LIMONGI-FRANÇA, 2015; VASCONCELOS, 2001).

No setor público os estudos que abordam a QVT tem explorado o tema de modo diversificado. Nesta direção, as investigações tem buscado conhecer as práticas de QVT em instituições públicas, analisar a QVT a partir da percepção de servidores, avaliar os indicadores de QVT e quais são os fatores determinantes na visão dos servidores para o alcance da QVT (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009; ALVES; CORREIA; SILVA, 2019; QUEIROZ *et al.*, 2019; KLEIN *et al.*, 2017). É possível também encontrar estudos sobre a QVT em institutos federais, como o estudo de Oliveira *et al.* (2013), Alves, Correia e Silva (2019) e Queiroz *et al.* (2019). Existe, ainda, o estudo de Consoni *et al.* (2014) que envolve especificamente a QVT no Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC).

Amorim (2010, p. 38) destaca que:

a aplicação da QVT na administração pública é capaz de preencher uma lacuna verificada, ao longo dos anos, no nível de tratamento oferecido ao servidor público relativa à valorização do seu trabalho e preocupação com o seu bem-estar e o de sua família. O gestor público tem maior dificuldade em desenvolver seu processo de gestão e decisão, pois se encontra constantemente preso às amarras legais, como limites de investimentos estabelecidos no orçamento, licitação, estrutura de cargos e carreira dos servidores, dentre outros.

Atualmente, de modo alternativo ao termo qualidade de vida *no trabalho*, estudos tem utilizado a terminologia qualidade de vida *do trabalhador*, considerando que a qualidade de vida não deve estar restrita ao momento e ao local de trabalho, mas sim relacionada aos diversos elementos e aspectos que envolvem a vida dos trabalhadores, como sua família, satisfação pessoal, oportunidades de lazer, entre outras (CASAGRANDE; PATRÍCIO, 2010; NAHAS, 2006).

Esta perspectiva demonstra que o conceito em questão não é sustentado somente por dimensões advindas do ambiente laboral, mas também fora dele. O trabalho, portanto, deve ser considerado como parte indissociável da vida humana, uma dimensão que influencia e é influenciada por diversos aspectos da existência do sujeito (RODRIGUES; BARROSO; CAETANO, 2010). Além disso, é necessário levar em conta o papel importante que o trabalho pode exercer na vida das pessoas a partir dos contatos sociais criados neste ambiente,

influenciando nos hábitos e na própria identidade pessoal do trabalhador (RODRIGUES, 1994).

Diferentemente do que se fez durante muitas décadas do século passado, entende-se hoje, que não se pode mais pensar somente nos serviços e produtos entregues pelas organizações, sem pensar também no envolvimento e no comprometimento dos trabalhadores que produzem os bens e serviços comercializados (RIBEIRO; BERG, 2010). Por isso, a importância de se refletir e se preocupar com a qualidade de vida no trabalho e do trabalhador. Neste sentido, a QVT vai além de uma boa remuneração, ela está relacionada às condições de trabalho e padrões de relacionamento. Programas que visem satisfação, motivação, saúde e bem-estar do trabalhador tornam-se prioridade para muitas organizações, considerando que os reflexos na produtividade e nos resultados do trabalho são benéficos (FERNANDES, 1996; LIMONGI-FRANÇA, 2015).

Organizações que não se preocupam com a QVT estão fadadas a ter trabalhadores insatisfeitos e improdutivos, causando um mal-estar nos ambientes organizacionais e podendo colocar em risco a saúde das pessoas. “Logo, é a felicidade que é sequestrada e o sentido humano do trabalho se esvai. Combater o mal-estar no trabalho é um imperativo ético permanente. Uma tarefa coletiva pra ontem” (FERREIRA, 2011, p. 91).

Nesta direção, Arellano (2009) apresenta um estudo que investiga as organizações contempladas com o prêmio anual da Associação Brasileira de Qualidade de Vida (ABQV), ganhadoras dos anos de 1996 a 2006. Os resultados demonstram que após implantação dos programas de QVT, as organizações envolvidas tiveram uma diminuição considerável do índice de *turnover* e do índice de absenteísmo. O estudo também sugere um modelo de avaliação de qualidade de vida no trabalho, que envolva as dimensões indivíduo, organização e interação entre indivíduo e organização.

Instituições públicas e privadas não devem considerar programas de QVT como solução incontestável para os problemas dos seus trabalhadores, pois as ações isoladas podem não solucionar os problemas existentes. Deste modo, não adianta proporcionar uma atividade de relaxamento ou um programa de ginástica laboral, por exemplo, enquanto o ambiente de trabalho permanece inadequado, sem condições mínimas (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009). Ferreira (2011) chama estas situações de “Ofurô Corporativo”, pois o trabalhador se beneficia durante apenas alguns minutos e volta, em seguida, para a sua mesa ruim ou seu ambiente estressante de trabalho. O cuidado com a qualidade de vida do trabalhador deve ser constante e global.

Dentre diferentes possibilidades encontradas nos Programas de QVT, atividades físicas e esportivas são uma abordagem possível. O estudo de Ferreira, Alves e Tostes (2009) aponta diversas atividades sendo realizadas em instituições públicas, como: Academia, Aikido, Alongamento, Atividades posturais, Caminhada, Capoeira, Dança de salão, Ginástica laboral, ginástica localizada, entre outras. Eventos esportivos voltados para os próprios servidores de uma instituição pública são também apontados como possibilidade no estudo de Starepravo *et al.* (2013).

A atividade física e esportiva é reconhecida como um fator de proteção para a saúde e sua prática pode contribuir para a melhoria das interações sociais ao contribuir com as “relações pessoais e influenciar as formas de comunicação, melhorando a capacidade de produção dos empregados” (MARQUES; GUTIERREZ; ALMEIDA, 2006, p. 29).

Frente a este panorama, no Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), existe, desde 2017, um evento intitulado “Jogos de Integração dos Servidores – Região Sul” que envolve a participação dos *campi* da região sul do estado (Araranguá, Criciúma, Garopaba e Tubarão). O intuito do evento é proporcionar a integração entre servidores e familiares, proporcionando um dia de lazer e incentivando a prática de atividades físicas e esportivas.

Considerando, então, que a qualidade de vida pode influenciar a produtividade dos trabalhadores e os resultados alcançados pelas organizações; que a qualidade de vida é um constructo relacionado a diversos elementos e aspectos que envolvem a vida dos trabalhadores; e, ainda, a existência do evento de integração dos servidores do IFSC, esta pesquisa teve como questão norteadora:

Como os jogos de integração influenciam na qualidade de vida dos servidores do IFSC?

1.2 OBJETIVOS

Tendo sido apresentadas a contextualização da pesquisa e a pergunta norteadora, expõem-se os objetivos geral e específicos da pesquisa:

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a influência dos Jogos de Integração na qualidade de vida dos servidores do IFSC.

1.2.2 Objetivos Específicos

Foram objetivos específicos da investigação:

- a) Contextualizar os Jogos de Integração dos Servidores do IFSC – Região Sul;
- b) Identificar como a participação nos jogos influencia a qualidade de vida dos servidores no contexto de trabalho
- c) Verificar a influência do evento, além do contexto de trabalho, na qualidade de vida do servidor.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo, cujo foco é analisar a influência dos Jogos de Integração na qualidade de vida dos servidores do IFSC, justifica-se a partir dos argumentos apresentados a seguir.

Uma compreensão aprofundada das diversas realidades de intervenção, dos distintos aspectos relacionados à qualidade de vida do trabalhador e da possibilidade dos jogos de integração ser um promotor de qualidade de vida pode contribuir para um maior entendimento das possibilidades de proporcionar bem-estar, incentivo à atividade física, integração social, melhoria das relações sociais e consequentemente colaborar para a vida dos envolvidos refletindo na qualidade de vida no trabalho e do servidor.

Assim como em algumas empresas privadas, existem instituições públicas que têm se preocupado com fatores importantes para a vida de seus servidores. Em ambos os contextos são observados, nos últimos anos, alguns aspectos negativos, diante de um mundo do trabalho tão acelerado, causando aumento dos índices de estresse, depressão, doenças por esforço repetitivo, síndrome de *Bournout* e acidentes de trabalho (FERREIRA, 2015). Neste sentido, considerando os aspectos envolvidos com a QVT, as pesquisas sobre esta temática são importantes para a área da gestão de pessoas, por se tratar de um campo que vem se tornando estratégico para as organizações e pode, junto aos trabalhadores, auxiliar no alcance dos resultados (KLEIN et al., 2017).

Além disso, esta necessidade de pensar no bem-estar e manutenção dos funcionários nas organizações públicas pode ser considerada um esforço ainda mais complexo, pois é necessário motivar e manter o servidor ativo e produtivo, sem que a sua saída seja uma ameaça. Isso ocorre, pois a estabilidade é um dos fatores que podem influenciar no

comodismo ou desinteresse dos servidores pelo trabalho e pela própria organização (BERGUE, 2010; FERREIRA, 2011).

Sendo assim, tratar de QVT no serviço público demonstra ser importante na busca de estratégias e o alcance de resultados positivos, motivando e proporcionando bem-estar, satisfação e condições de trabalho adequadas para os servidores. Muitas vezes, os programas de QVT são vistos como gastos para as organizações e investigar os eventuais benefícios alcançados faz com que as ações de QVT possam ser percebidas como uma forma de investimento da organização – nas pessoas (VASCONCELOS, 2001).

A promoção de Atividades Físicas e Esportivas (AFE) foi apontada pelo Relatório Nacional de Desenvolvimento Humano do Brasil – Movimento é Vida: Atividades Físicas e Esportivas para Todas as Pessoas de 2017, como ligada diretamente a cada um dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e como um potencial de enriquecer a vida. Além disso, sugere que os “governos adotem políticas públicas condizentes com a importância das AFE para o desenvolvimento humano, bem como prescreve que o setor privado e as organizações da sociedade civil promovam iniciativas no mesmo sentido” (PNUD, 2017, p. 2).

Neste caso, eventos que promovam a atividade física e esportiva podem ser considerados como possibilidade para a promoção da qualidade de vida no trabalho e do servidor e ainda segundo o mesmo Relatório do PNUD, existe uma relação positiva entre estas práticas e a saúde, a sociabilidade, a produtividade e a qualidade de vida (PNUD, 2017).

A preocupação com a qualidade de vida dos servidores é importante para o resgate do valor humano nas organizações, pois mesmo considerando que a produtividade e os resultados apresentados pelos servidores sejam os maiores objetivos de um programa de qualidade de vida, os benefícios para o indivíduo são significantes (CASAGRANDE; PATRÍCIO, 2010). Pode-se dizer, inclusive, ao conseguir comprovar a influência positiva dos jogos dos servidores, que há um resultado para a sociedade tendo os servidores mais dispostos, satisfeitos e motivados executando o seu trabalho.

Além disso, um estudo sobre ações que podem contribuir para programas de QVT podem resultar, por um lado, em benefícios para os trabalhadores da organização envolvida, por outro lado, apresenta benefício direto para a organização, pois pode refletir na produção e nos níveis de desempenho a partir do envolvimento e comprometimento do trabalhador que tende a ser maior a partir da influência positiva dos programas de QVT (TOSCANO-DEL CAIRO; VESGA-RODRÍGUEZ; AVENDAÑO-PRIETO, 2020).

Na literatura, percebe-se que muitas pesquisas desenvolvidas sobre QVT são de abordagem quantitativa, enquanto poucos adotam a abordagem qualitativa. Neste sentido, Vilas Boas e Morin (2016) sugerem que estudos qualitativos sejam realizados para aprofundar a percepção e os resultados obtidos sobre a temática. Palma e Villardi (2019) também sugerem que estudos que levem em consideração as vivências laborais dos servidores. Além disso, percebe-se que ainda que a QVT seja um tema discutido a mais de meio século e que os estudos tenham ganhado maior volume nos últimos 30 anos, o número de pesquisas científicas que abordam o tema no contexto de instituições públicas significativamente menor que no contexto privado.

Estudos como os de Starepravo *et al.* (2013), Marques, Gutierrez e Almeida (2006) e Inácio *et al.* (2010) comprovam que eventos de integração como os que envolvem atividade física e esportiva podem proporcionar resultados positivos para o trabalhador, como maior envolvimento, participação e engajamento dos servidores, socialização e integração interpessoal e na promoção de bem-estar, independente do nível de habilidade e conhecimento da prática por parte do praticante.

Diante dos argumentos expostos, esta pesquisa pode contribuir de maneira prática e acadêmica. Como contribuição acadêmica, pode-se demonstrar as influências dos jogos de integração dos servidores e possibilitar/induzir a novos estudos sobre o tema para outras áreas, além da administração. Com relação à contribuição prática, os resultados do estudo podem oferecer fundamentação à tomada de decisão na instituição (IFSC) e outras organizações. Um evento como os jogos de integração pode se apresentar como uma oportunidade de promover a Qualidade de Vida no Trabalho e do Servidor para o IFSC – Região Sul, e ainda, a partir deste segmento, estar associada a viabilidade de, no futuro, abranger a rede do IFSC como um todo.

Com base nestes pressupostos e, considerando as contribuições que os resultados deste estudo podem trazer para a literatura de gestão de pessoas (especialmente em decorrência da carência de estudos qualitativos no contexto selecionado) e no âmbito da prática/gerencial da instituição de ensino analisada, acredita-se na relevância e necessidade do presente estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica, que sustenta o desenvolvimento do estudo, e está dividido em seis partes principais. Na primeira, são exploradas questões pertinentes à temática gestão de pessoas. Na segunda, o tema trabalho, na vida das pessoas, é repercutido. As três seções seguintes exploram os temas qualidade de vida, qualidade de vida no trabalho e qualidade de vida do trabalhador. Na sexta e última parte do capítulo o foco incide sobre o lazer e o esporte nas organizações.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

A humanidade está evoluindo com o passar dos anos e com as organizações não é diferente. As organizações estão mais preocupadas com as pessoas devido à importância que elas representam, seja pelos resultados que podem apresentar ou por suas ideias para inovar. Historicamente esta não era uma realidade, visto que, em décadas passadas, as pessoas eram percebidas como insumos ou recursos a serem administrados dentro das organizações (DUTRA, 2016; LIMONGI-FRANÇA, 2015; VIDOTTO; KRAUSE; LAPOLLI, 2013).

Atualmente, as pessoas são consideradas como parte de uma organização e pode-se dizer até mesmo que são a parte mais importante, pois sem elas a organização não consegue alcançar seus objetivos. Dutra e Miroski (2008) mencionam que uma equipe de pessoas que trabalha em sintonia, possui integração e comprometimento pode alcançar resultados diferenciados. Afirmam que a qualidade do trabalho das pessoas que atuam na organização é responsável pelo sucesso dela. Assim, considerando que as pessoas fazem a organização, a área de Recursos Humanos (RH) ou de Gestão de Pessoas é encarregada do desafio de gerir e pensar nas pessoas e motivá-las.

Gestão, de acordo com Paladini (2012), é a arte (habilidade, aptidão, competência) de tomar decisões e a forma de como se alcançar os resultados pretendidos. Reginaldo, Tartari e Lira (2016, p. 7) mencionam que gerir é “poder entender e conceituar habilidades, ações, inteligência, normas e, principalmente, o comportamento humano, significa, portanto, conduzir outras pessoas ou direcioná-las a fazer o que se deseja”.

Nas últimas décadas, as atribuições da área de Recursos Humanos sofreram uma evolução, pois além dos processos burocráticos e básicos, um papel mais moderno foi atribuído à área: a gestão do capital humano. O principal objetivo da área é administrar as

relações entre as pessoas e a organização, considerando que elas devem ser tratadas como parceiras e não como simples recursos (BICHUETTI, 2011; RIBEIRO, 2008).

A área de Recursos Humanos deixou de ser um simples departamento de pessoal para um agente de transformação em uma organização. O atual momento das organizações requer ações de gestão que gerem comprometimento por parte dos empregados. A competição acirrada fez com que modelos tradicionais fossem substituídos por modelos contemporâneos, gerando maior valor para os produtos e serviços, proporcionando maior realização pessoal e profissional aos trabalhadores (MOREIRA; LANDI; BAZOLLI, 2012, p. 5).

Desta forma, a gestão de pessoas se torna uma área em constante mudança, que precisa adaptar-se às questões atuais, afinal gerir pessoas e gerir recursos não são a mesma coisa. Assim, as tradicionais funções do departamento de recursos humanos precisam ser repensadas e aperfeiçoadas por novos papéis e desafios profissionais (DUTRA, 2016; REGO et al., 2015).

Tendo em vista este panorama, Barbosa e Estender (2014), Gil (2006) e Dutra (2016) apontam que a expressão Gestão de Pessoas surge para tomar o lugar da expressão Administração de Recursos Humanos. Ainda que, em princípio, seja uma mudança semântica, a nova expressão indica uma valorização das pessoas e dos profissionais, considerando-os como parceiros para o alcance dos objetivos organizacionais propostos. No entanto, a anterior trata as pessoas como recursos e conseqüentemente torna os processos e as rotinas engessados visando à técnica e o mecanicismo, preocupando-se basicamente com operacionalização dos processos.

A mudança e a transformação estrutural da função gestão de pessoas são apontadas por Marras (2009) como necessárias nas organizações, levando em conta que a origem conceitual e sua base, construídas na administração científica e mecanicista de Taylor e Fayol, são praticadas até hoje. O mesmo autor aponta que organizações com perfil inovador sentem esta necessidade de forma ainda mais intensa, buscando elevar a gestão de pessoas de um papel meramente operacional para uma atuação mais estratégica.

Para Fischer (1998) e Dutra (2016) a área de gestão de pessoas é definida como um conjunto de políticas e práticas organizacionais aplicado pelas organizações, que conduzem o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho com a intenção de conciliar as expectativas da organização e da pessoa, a partir do compartilhamento das responsabilidades. Não obstante, pode ser vista como uma função gerencial que “visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais” (GIL, 2006, p. 46).

Dentro da área de gestão de pessoas existem os processos que estão relacionados às práticas desenvolvidas e são considerados “interações entre as partes com um objetivo e dentro de parâmetros previamente definidos” (DUTRA, 2016, p. 46). Dutra (2016) apresenta os processos desenvolvidos pela área a partir de sua natureza, definindo-os como movimentação (suporte a toda ação de movimentação), desenvolvimento (das pessoas e da organização) e valorização (estabelece parâmetros e procedimentos para distinção e valorização das pessoas).

Ainda que os processos desenvolvidos pela gestão de pessoas sejam dependentes do formato e dos objetivos de cada organização, Marras (2009) apresenta esses processos como subsistemas da área, detalhando-os com mais profundidade.

Recrutamento e seleção: responsável pela captação e triagem de profissionais do mercado e pela seleção e encaminhamento de profissionais para a empresa; Treinamento e desenvolvimento: Formação profissional, especialização e reciclagem; Remuneração ou cargos e salários: Remunerar; Higiene e segurança do trabalho: Responde pela segurança industrial, higiene e medicina do trabalho; Departamento de pessoal: Registra todos os registros legais e necessários para a administração burocrática; Relações trabalhistas: Responde pelo planejamento e execução de programas relacionados a área trabalhista-sindical e diretrizes e políticas e no cumprimento de normas legais; Serviços gerais: Segurança patrimonial, brigada de incêndio, restaurante/refeitório, ambulatório, limpeza, jardinagem, posto bancário e cantina (MARRAS, 2009, p. 22).

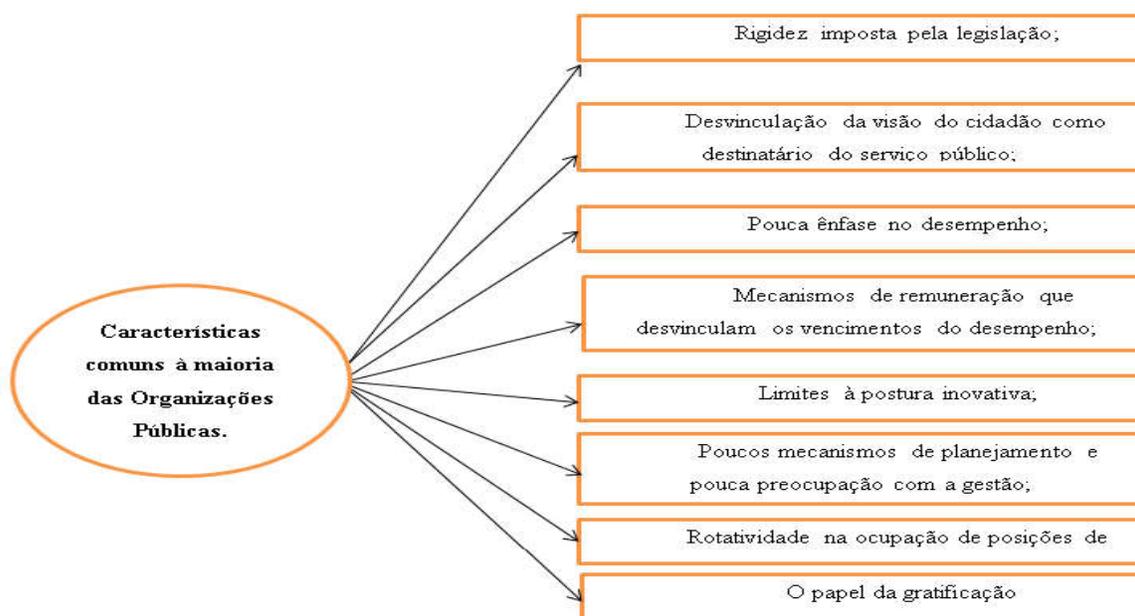
No setor público, a gestão de pessoas possui especificidades que precisam ser consideradas, como as leis específicas, a burocracia e as limitações financeiras envolvidas e, por esse motivo, não deveria se basear em iniciativas ou modelos do setor privado, como comumente acontece. Não obstante, é possível notar diferenças relacionadas aos objetivos destes setores, como na contratação, nas políticas de remuneração, nas avaliações de desempenho, etc. Assim, ao se tratar de gestão de pessoas, especificamente no setor público, é importante observar as diferentes realidades existentes, ou seja, diferente da já existente na organização privada (BANDEIRA *et al.*, 2017; FERREIRA *et al.*, 2010; SIQUEIRA; MENDES, 2009).

Diante desta situação, Bergue (2010) define a gestão de pessoas no setor público como sendo o “esforço orientado para o suprimento, a manutenção, e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem” (BERGUE, 2010, p. 18).

As atividades que envolvem folha de pagamento, benefícios da aposentadoria e afins, proposição de leis, regras e regulamentos e ações pontuais e emergenciais de treinamento e capacitação ainda são as que recebem mais atenção da área de gestão de pessoas e são desempenhadas por muitas organizações públicas no Brasil. A forma de atuação das áreas de gestão de pessoas no serviço público é geralmente reativa, respondendo quando acionadas pelas demandas das outras áreas da organização e funcionários, indicando que não possuem o controle dos assuntos que estariam afetos à sua responsabilidade (SCHIKMANN, 2010, p. 22).

Para Schikmann (2010) a forma como a gestão de pessoas está sendo desempenhada na maioria das organizações públicas se deve a um conjunto de características que podem ser evitadas, mas é comum à maioria das organizações públicas. A Figura 1 aponta estas características.

Figura 1 - Características comuns nas Organizações Públicas



Fonte: elaborado pela autora com base nos estudos de Schikmann (2010)

A gestão de pessoas no serviço público necessita de uma modernização urgente, quanto as tecnologias, os sistemas, os procedimentos e atitudes para atender e entregar um serviço de qualidade para o cidadão. Nesse contexto, há dois grandes desafios para a gestão de pessoas na administração pública: como estimular e desenvolver a motivação dos servidores; e o alinhamento dos objetivos e das atividades da área com as estratégias das organizações e às diretrizes gerais estabelecidas pelos governos (MARQUES, 2015).

Uma das grandes dificuldades que se apresenta à gestão de pessoas é a falta de qualificação dos profissionais que nela atuam, os baixos investimentos em capacitação e a necessidade de conhecimento tanto dos processos operacionais como dos estratégicos (MARQUES, 2015, p. 20). A gestão de pessoas tem o papel de “saber lidar com as pessoas, captá-las no mercado de trabalho, integrá-las, fazê-las trabalhar, desenvolvê-las e recompensá-las” (PORTO *et al.*, 2008, p. 27).

Nesse sentido, a gestão de pessoas apresenta objetivos variados como

ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão; proporcionar a competitividade à organização; proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas; aumentar a auto realização e a satisfação das pessoas no trabalho; desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho; administrar e impulsionar mudanças; e, manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável (HUZEK; STEFANO; GRZESZCZESZYN, 2008, p. 2).

Na área de gestão de pessoas, inicialmente, a preocupação maior era com o registro dos trabalhadores contendo um enfoque mais contábil, visando à preocupação com as horas trabalhadas, principalmente com relação a descontos e pagamentos. Assim, o perfil de “chefe de pessoal” foi definido durante muitos anos como: “sujeito inflexível, seguidor de leis e dono de uma frieza incalculável na hora de demitir alguém” (MARRAS, 2009, p. 21).

A evolução da gestão de pessoas pode ser apresentada a partir de três estágios conforme Quadro 1.

Quadro 1 - Estágios / fases da evolução da GP

Estágios / fase da evolução da GP	Descrição
Administração de pessoal	Rotinas de geração de folha de pagamento, manutenção de registros, assentamentos funcionais e controle dos servidores;
Administração de recursos humanos	Sensível avanço quanto ao elemento humano e nos processos de trabalho, análise sistêmica da organização e destaque no ambiente laboral;
Gestão de pessoas	Organizações voltadas às pessoas como seu mais valioso componente de capital, recurso capaz de gerar riquezas

Fonte: Marques (2015).

Nos anos de 1990 houve uma significativa mudança para o Recursos Humanos em direção a Gestão de Pessoas, possibilitando novas experiências para esta área, onde a mão de obra começa a ser substituída pelo capital intelectual, pelo conhecimento, aprendizado e à assimilação de novas tecnologias. Nesta fase de transformações dos ambientes organizacionais, o tradicional RH está se adaptando a nova realidade e está se adequando a nova proposta de se tornar Gestão de Pessoas, voltada para “o desenvolvimento de talentos e

para o compartilhamento da gestão da organização, cuidando do que ela tem de mais importante: as pessoas” visualizando uma gestão com as pessoas e não para as pessoas (VIDOTTO; KRAUSE; LAPOLLI, 2013, p. 97).

Na fase tecnicista (1950 a 1965) que ocorreu uma mudança relevante no perfil do gestor de pessoas, onde iniciou a preocupação em optar por profissionais com currículos mais amplos e a observar características mais humanas além dos aspectos legais trabalhistas (MARRAS, 2009; RIBEIRO, 2008).

A busca pela humanização no ambiente de trabalho e pela satisfação dos seus trabalhadores deve ser uma busca constante pelos profissionais ligados a área de gestão de pessoas “através de treinamento, gestão por competência, crescimento e desenvolvimento dentro da organização, plano de carreira, educação continuada, reconhecimento e qualidade de vida no trabalho” (PORTO *et al.*, 2008, p. 25).

Considerando que a organização e a gestão de pessoas devem caminhar na mesma direção, é importante que haja um planejamento adequado e em sintonia entre ambas. Por isso é importante a elaboração de um planejamento estratégico de gestão de pessoas sólido e vigoroso que seja alinhado com os objetivos globais da organização e que tenha ênfase no comprometimento dos colaboradores e não somente na adoção de mecanismos de controle (PORTO *et al.*, 2008).

Pensar a gestão de pessoas de forma diferenciada, onde há uma preocupação com o bem-estar e o desenvolvimento do colaborador é uma tendência para novas propostas para a área apontada por Porto *et al.* (2008) e Dutra (2016). No entanto, o que se percebe, em muitos casos, são organizações priorizando a padronização de procedimentos a partir de sistemas de normas e valores determinando o comportamento esperado dos seus funcionários e a excessiva preocupação pelo controle direto sobre cada um, refletindo diretamente nos pensamentos e comportamentos dos seus colaboradores (PORTO, *et al.*, 2008).

A preocupação com o bem estar físico e mental das pessoas nas organizações foi o que fez com que alguns pesquisadores despertassem o interesse em buscar mais informações dos reflexos destas questões no ambiente de trabalho. E é neste sentido que há muito tempo surgiam os primeiros estudos sobre as questões humanas relacionadas ao trabalho (OLIVEIRA, 2012; OLIVEIRA; MELLO, 2016).

Esta necessidade de humanizar a administração originou a Escola de Relações Humanas, tendo como pioneiro o pesquisador Elton Mayo (1880-1949) da Universidade de Harvard. Seu trabalho inicial, realizado em Chicago em 1927, numa fábrica localizada no bairro *Hawthorne* – que deu o nome para seu estudo –, buscava entender os efeitos das

condições de iluminação do ambiente de trabalho na produtividade, do qual foi possível chegar a oito conclusões (Quadro 2) que auxiliam até hoje na gestão de pessoas dentro das organizações (OLIVEIRA, 2012). Posteriormente houve um direcionamento dos estudos para os efeitos psicológicos do indivíduo e resultou na preocupação com a qualidade de vida no trabalho - QVT e assim fez com que a área de gestão de pessoas se tornasse a principal responsável por cuidar destas questões e pensar em estratégias e planos voltados para a QVT nas organizações (OLIVEIRA, 2012; OLIVEIRA; MELLO, 2016).

Quadro 2 - Conclusões do estudo de Elton Mayo

a) Quanto às relações humanas	A integração e o relacionamento social incentivam condições de trabalho que favorecem o aumento dos níveis de competência e de produtividade – eficiência – dos funcionários das organizações.
b) Quanto à influência dos grupos	O comportamento das pessoas é fortemente influenciado pelas regras e orientações estabelecidas pelos grupos. No caso dos grupos informais, esses chegam a influenciar os seus membros e, conseqüentemente, o seu nível de produtividade, em patamares mais elevados do que os decorrentes de ordens emanadas pela alta administração das organizações. Em qualquer situação, as pessoas são avaliadas, recompensadas ou sofrem sanções pelos seus comportamentos nos grupos.
c) Quanto aos fatores psicológicos	O fator psicológico pesa mais do que a capacidade física ou fator fisiológico das pessoas para o nível de produtividade. Na verdade, as pessoas não são tão motivadas por determinados fatores externos, tais como salário e condições físicas do ambiente de trabalho.
d) Quanto à produtividade de cada pessoa	O volume de produção depende da restrição ou do incentivo proporcionado pelo grupo ao qual pertence, e não de sua habilidade, força física ou inteligência.
e) Quanto à tecnologia aplicada	As inovações e melhorias técnicas são, normalmente, rejeitadas pelos funcionários das organizações, pois consideram que simplesmente estarão produzindo mais e ganhando o mesmo salário.
f) Quanto ao nível de satisfação	O nível de satisfação ou de insatisfação dos funcionários das organizações tem elevada influência no nível de produtividade e de relacionamento social E, o conhecimento dos sentimentos das pessoas, pelo grupo e pela organização, é de elevada importância para aumentar a qualidade do ambiente de trabalho e da produtividade individual e global.
g) Quanto aos momentos de descanso	Os períodos de pausa no trabalho contribuem diretamente para o maior nível de produtividade, mas o seu efeito é melhor identificado quando a sua aplicação ocorre conjuntamente com outros fatores motivacionais nas organizações.
h) Quanto ao cargo do funcionário	A natureza e o conteúdo dos cargos dos funcionários das organizações têm influência direta na motivação e na produtividade desses funcionários.

Fonte: Oliveira (2012, p. 141-142).

Embora, de acordo com Limongi-França (2015) tenha ocorrido uma ascensão das atividades operacionais e normativas para o envolvimento com as questões estratégicas e ações institucionais, as organizações, em geral, ainda não consideram a área de gestão de pessoas como uma área-chave, pois ela ainda é vista como um setor meramente burocrático e distante dos objetivos organizacionais (RIBEIRO, 2008).

A área de gestão de pessoas deve atuar de forma integrada com a gestão estratégica para que possa auxiliar a organização a chegar aos seus objetivos e realizar suas missões. Além disso, precisa proporcionar treinamento e motivação aos seus colaboradores, bem como desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho, administrar as mudanças e incentivar políticas éticas e comportamento socialmente responsável (RIBEIRO, 2008).

A gestão de pessoas, enfim, precisa, minimamente compreender seu papel contributivo e conciliador entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais que cada pessoa busca através da realização do trabalho.

2.2 O TRABALHO NA VIDA DAS PESSOAS

O trabalho ocupa um espaço importante na vida das pessoas, considerando os processos envolvidos e as interações sociais constituídas neste ambiente. É no ambiente de trabalho que se pode passar grande parte da vida e é também neste espaço que o ser humano vem encontrando problemas de ordem geral e particular. É também no trabalho que muitas pessoas buscam sentido na vida (CAÑETE, 2004; CASAGRANDE; PATRÍCIO, 2010).

O trabalho foi definido por Dejours (2004, p. 28) como “gestos, saber-fazer, um engajamento do corpo, a mobilização da inteligência, a capacidade de refletir, de interpretar e de reagir às situações” ou ainda, “o poder de sentir, de pensar e de inventar” que refletem o ato de trabalhar. O mesmo autor também defende que trabalhar não está relacionado primeiramente com o retorno financeiro ou o emprego, mas sim com o “engajamento da personalidade para responder a uma tarefa delimitada por pressões (materiais e sociais)” e que está relacionado com o que o indivíduo precisa acrescentar de si mesmo para alcançar resultados.

A Constituição Federal de 1988 prevê no artigo sétimo os “direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social” como fundo de garantia, salário mínimo, seguro desemprego, duração do trabalho, repouso semanal remunerado, férias, licenças, igualdade de direitos, aposentadoria, assistência pré-escolar, redução de riscos proporcionados pelo trabalho, adicional de periculosidade e insalubridade, entre outras (BRASIL, 1988).

Para Dejours (2004, p. 28) o trabalho “para alguns, trata-se antes de tudo de uma relação social (do tipo: relação salarial); para outros, trata-se, sobretudo, do emprego; e para outros ainda, trata-se de uma atividade de produção social, etc”. Ainda segundo o autor, o trabalho transcende o local físico de trabalho e não é somente a prática de uma tarefa, ele

envolve as relações sociais e está relacionado ao “mundo humano” ou ainda, “mobiliza a personalidade por completo”.

As relações estabelecidas pelo indivíduo são uma questão relevante na qualidade de vida humana e no trabalho não é diferente. Uma relação importante é a do profissional com a organização em que atua e este tipo de relação é considerada frágil, pois as organizações encontram dificuldades de reconhecer o trabalhador como um ser humano envolto por emoções, pensamentos, família e expectativas – inclusive com a organização. Assim, ainda hoje, percebem-se pensamentos como: você precisa deixar seus problemas fora da empresa ou deixem seus sentimentos na entrada da empresa para trabalhar (CAÑETE, 2004).

O ambiente de trabalho vem sofrendo diversas modificações. O trabalho, de acordo com Dejours (2004, p. 30) “não é, como se acredita frequentemente, limitado ao tempo físico efetivamente passado na oficina ou no escritório. O trabalho ultrapassa qualquer limite dispensado ao tempo de trabalho; ele mobiliza a personalidade por completo”. Além disso, o ambiente de trabalho tornou-se mais turbulento, há uma preocupação com o desgaste e a fadiga do trabalhador. Existe uma busca maior com a satisfação e motivação no trabalho e estas questões elevam a preocupação dos gestores das organizações com relação à qualidade de vida dos trabalhadores. Outrossim, ainda é possível constatar os impactos causados diretamente na vida das pessoas envolvidas (QUEIROZ *et al.*, 2019; LIMONGI-FRANÇA, 2004, 2015).

As pessoas estão buscando cada vez mais sentido para suas vidas e para seu trabalho, mas o ambiente de trabalho, em certos casos, se tornou um lugar frio e que não permite manifestações de emoções e de criatividade, onde acaba se perdendo a identidade individual ou a personalidade, deixando de existir um desenvolvimento saudável do profissional. Por vezes, estas situações acabam levando a auto cobrança excessiva, levando inclusive a patologias (DEJOURS, 2012). Esta situação acaba não levando em conta que o ser humano busca, através do trabalho, uma fonte de satisfação e realização pessoal e que aqueles que trabalham mais felizes, motivados e satisfeitos são mais eficazes dando um retorno produtivo e lucrativo para a organização (CAÑETE, 2004; COLICHI *et al.*, 2016).

Os trabalhadores além de possuírem necessidades profissionais estão cercados de necessidades humanas, como aponta Cañete (2004). Estas necessidades estão apresentadas no Quadro 3.

Quadro 3 – Necessidades profissionais dos trabalhadores

- Ser reconhecido por suas contribuições e tratado como ativo valioso;
- Ter oportunidades de crescer e desenvolver-se como pessoa, como ser humano;
- Compreender seu papel e como ele se encaixa no propósito da empresa e ainda como pode contribuir para realizá-lo;
- Ser percebido, compreendido, tratado e respeitado como ser humano;
- Perceber que seus objetivos e propósito pessoal são valorizados, e que sua realização não só é possível, como se harmoniza com o propósito da empresa onde trabalha;
- Obter recompensas morais, e não apenas materiais.

Fonte: Cañete (2004, p. 392).

Muitos profissionais estão buscando por locais de trabalho que encontrem melhores condições de saúde, mais tempo para estarem junto à família, para poder cuidar de si mesmo, mais possibilidades de expressarem suas ideias e reconhecimento, ou seja, buscam por qualidade de vida ao invés de apenas altos salários e *status*. Estes trabalhadores querem atuar em lugares onde desperte a vontade de estar lá todos os dias, se sintam valorizados e desafiados e, principalmente, proporcione o brilho nos seus olhos e encontrem a realização pessoal (CAÑETE, 2004; COLICHI *et al.*, 2016). Buscam, enfim, por qualidade de vida dentro e fora do ambiente de trabalho.

2.3 QUALIDADE DE VIDA

Desde a segunda metade do século passado tem-se ouvido falar sobre qualidade de vida com certa frequência, seja na mídia, em programas de televisão com o foco nesta temática, quadros especiais de grandes jornais tentando alertar e conscientizar sobre o assunto, em rodas de conversa e no próprio trabalho. Este incremento do interesse sobre a temática está ocorrendo devido a grande preocupação com a saúde e o bem-estar individual e coletivo da população (GORDIA *et al.*, 2011; SEIDL; ZANNON, 2004; VILARTA; GUTIERREZ; MONTEIRO, 2010). A comunidade científica, há tempos, vem aprofundando os estudos na área.

A qualidade de vida, em estudos mais antigos, estava relacionada diretamente a aspectos materiais como uma boa remuneração, uma carreira bem-sucedida e os bens obtidos. Posteriormente, percebeu-se uma abordagem mais voltada para a saúde, mas com o passar do tempo houve uma evolução e tem-se observado em uma nova relação que leva em conta a “satisfação, realização pessoal, qualidade dos relacionamentos, opções de lazer, acesso a

eventos culturais, percepção de bem-estar geral, entre outros”, como sendo fatores importantes. Assim, passando a considerar as condições e estilo de vida como aspectos relevantes, ou seja, a qualidade de vida poderia ser vista como um sinônimo de felicidade (ALMEIDA; GUTIERREZ, 2010; NAHAS, 2006, p. 15).

Na literatura e no senso comum o termo "qualidade de vida" mostra-se como um fenômeno humano que expressa uma complexidade de significados, envolvendo questões objetivas e subjetivas, construídos individual e coletivamente num determinado contexto histórico, físico, social econômico e cultural (CASAGRANDE; PATRÍCIO, 2010, p. 71).

Na década de 70 tem-se registro da tentativa de explicar o termo qualidade de vida, mas o seu surgimento tem indício de ter ocorrido, na literatura médica, pela primeira vez na década de 30. A partir do início da década de 90, estudiosos da área definem a subjetividade e multidimensionalidade como fatores importantes do conceito de qualidade de vida, onde a auto percepção e a auto avaliação da pessoa quanto ao seu estado de saúde e sobre fatores influentes no seu contexto de vida tem o caráter subjetivo; e as diversas dimensões que envolvem o contexto da qualidade de vida correspondem a multidimensionalidade (SEIDL; ZANNON, 2004). No Brasil, foi a partir de 1990 que o tema passou a ter mais significado, principalmente como objeto de estudos (CASAGRANDE; PATRÍCIO, 2010).

Os estudos sobre qualidade de vida foram classificados por Almeida e Gutierrez (2010, p. 152) a partir de quatro abordagens: socioeconômica, biomédica, psicológica e geral. Estas abordagens estão especificadas no Quadro 4.

Quadro 4 - Abordagens de estudos de qualidade de vida

Socioeconômica	Indicadores sociais como principal elemento.
Médicas	Tratam principalmente da questão de oferecer melhorias nas condições de vida dos enfermos. Qualidade de vida relacionada a saúde.
Psicológica	Busca indicadores que tratam das reações subjetivas de um indivíduo às suas vivências, dependendo assim, primeiramente da experiência direta da pessoa cuja qualidade de vida está sendo avaliada e indicam como os povos percebem suas próprias vidas, felicidade, satisfação. Considerarem qualidade de vida somente como um aspecto interior à pessoa, desconsiderando o contexto ambiental em que está inserida, é a principal limitação dessa linha de pensamento.
Geral	Baseiam-se na premissa que o conceito de qualidade de vida é multidimensional, apresenta uma organização complexa e dinâmica dos seus componentes, difere de pessoa para pessoa de acordo com seu ambiente/contexto e mesmo entre duas pessoas inseridas em um contexto similar. Características como valores, inteligência, interesses são importantes. Além disso, qualidade de vida é um aspecto fundamental para se ter uma boa saúde.

Fonte: Almeida e Gutierrez (2010, p. 152-153).

A qualidade de vida pode ser entendida a partir de diferentes dimensões, como por seus componentes físico, emocional, do ambiente e das relações sociais que envolvem o ser humano (VILARTA; GUTIERREZ; MONTEIRO, 2010). “Qualidade” é apresentada por Patrício (1999, p. 50) como sendo “atributos, características ou propriedades de determinado fenômeno ou objeto que o qualificam como tal”. Estes atributos, partindo do ponto de vista de quem avalia, podem ser considerados “bons” ou “ruins”, “adequados” ou “inadequados”, sendo assim, considerando o modo subjetivo do conceito, cada pessoa tem sua qualidade de vida (CASAGRANDE; PATRÍCIO, 2010). “Saúde” é um estado de “bem-estar resultante do equilíbrio na satisfação das necessidades físicas, emocionais, vocacionais, intelectuais, sociais e espirituais” (CAÑETE, 2004, p. 390).

O conceito de qualidade de vida pode ser considerado a partir da percepção de cada pessoa e pode mudar ao longo da vida – o que pode ser qualidade de vida para um sujeito, pode não ser para outro. Para compreender a qualidade de vida de uma pessoa deve-se considerar a vivência e as questões mentais de cada indivíduo, ou seja, deve-se considerar a combinação do bem-estar físico e ambiental, das relações familiares e do trabalho para chegar a uma definição (CASAGRANDE; PATRÍCIO, 2010; GORDIA *et al.*, 2011; NAHAS, 2006). Não obstante a este entendimento, qualidade de vida foi definida por Nahas (2006, p. 13), de acordo com a Figura 3, como “a percepção de bem-estar resultante de um conjunto de parâmetros individuais e socioambientais, modificáveis ou não, que caracterizam as condições em que vive o ser humano”.

Figura 2 - Qualidade de vida: um modelo conceitual



Fonte: Nahas (2006, p, 14).

Com base na representação social, Minayo, Hartz e Buss (2000, p. 7) apresentam a qualidade de vida a partir de princípios subjetivos como “bem-estar, felicidade, amor, prazer, realização pessoal”; e objetivos, como a “satisfação das necessidades básicas e das necessidades criadas pelo grau de desenvolvimento econômico e social de determinada sociedade”. Os autores definiram qualidade de vida como “uma noção eminentemente humana, que tem sido aproximada ao grau de satisfação encontrado na vida familiar, amorosa, social e ambiental e à própria estética existencial” (p.8).

Para Limongi-França (2015) a qualidade de vida está relacionada com as necessidades humanas individuais, com o ambiente social e econômico que envolve o ser humano e com as suas expectativas de vida. Corroborando com a autora, pode-se mencionar o conceito apresentado por Almeida e Gutierrez (2010, p. 152) que considera a qualidade de vida como sendo “a percepção do indivíduo de sua posição no contexto da cultura e sistema de valores nos quais vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações, até a dimensão ética e política” e ainda que a mesma está relacionada à “saúde como bem-estar físico, funcional, emocional e mental, até elementos importantes da vida das pessoas como trabalho, família, amigos, e outras circunstâncias do cotidiano” (ALMEIDA; GUTIERREZ, 2010, p. 154).

Casagrande e Patrício (2010, p. 72) apontam que existe, a partir da inserção na sociedade de cada indivíduo, um sentido diferente de qualidade de vida para cada pessoa e essa é considerada o somatório das “condições econômicas e ambientais, culturais e políticas coletivamente construídas e colocadas à disposição dos indivíduos para que este possa realizar suas potencialidades”.

A qualidade de vida pode ser entendida a partir do conjunto de parâmetros individuais e socioambientais que refletem na condição humana em que se vive o indivíduo, como, por exemplo, uma população que depende de questões que envolvem certos bens e serviços econômicos e sociais para sua existência (GORDIA *et al.*, 2011; NAHAS, 2006). Estes parâmetros são apresentados por Nahas (2006) de acordo com o Quadro 5.

Quadro 5 - Parâmetros que influenciam na qualidade de vida

Parâmetros Socioambientais	Parâmetros individuais
Moradia, transporte, segurança	Hereditariedade
Assistência Médica	Estilo de Vida:
Condições de Trabalho e remuneração	Hábitos Alimentares
Educação	Controle do Stress

Opções de Lazer	Atividade física habitual
Meio-ambiente	Relacionamentos
Etc.	Comportamento Preventivo

Fonte: Nahas (2006, p. 14)

Os parâmetros de análise mais complexos ficam vinculados à ideia do ser, pertencer e transformar. O ser são as habilidades individuais, inteligência, valores, experiências de vida. O pertencer trata das ligações que a pessoa possui, as escolhas, assim como da participação de grupos, inclusão em programas recreativos, serviços sociais. O transformar remete à prática de atividades como trabalho voluntário, programas educacionais, participação em atividades relaxantes, oportunidade de desenvolvimento das habilidades em estudos formais e não formais, dentre outros (ALMEIDA; GUTIERREZ, 2010, p. 153).

Existem alguns instrumentos responsáveis por mensurar a qualidade de vida, como o Índice de Desenvolvimento Humano – IDH, que é utilizado para verificar a qualidade de vida de grandes populações e é considerada uma das formas mais tradicionais. Mas deve-se levar em conta que instrumentos de medida apresentam limitações importantes, pois avaliam as pessoas baseando-se em indicadores e assim, deixam de avaliar características e informações importantes do indivíduo avaliado (ALMEIDA; GUTIERREZ, 2010).

Além de todo o contexto que envolve a qualidade de vida e suas perspectivas, as condições de trabalho também estão presentes nos estudos relacionados a temática e podemos chamar de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Neste prisma, “pelo menos duas realidades se interpõem em nosso dia a dia e podem ser consideradas no estudo da qualidade de vida: a realidade da vida social e familiar (aí incluído lazer) e a realidade do trabalho” (NAHAS, 2006, p. 17).

No tópico seguinte a qualidade de vida circunscrita ao ambiente laboral é abordada.

2.4 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

O tema Qualidade de Vida no Trabalho, QVT, é uma preocupação de gestores de instituições privadas e públicas. A qualidade de vida relacionada ao trabalho está diretamente ligada às condições de trabalho, ou seja, ao zelo pelo ambiente físico, aos procedimentos das tarefas e aos bons relacionamentos estabelecidos na organização. Compreender o contexto do mundo do trabalho na qualidade de vida do ser humano pode trazer benefícios para o trabalhador e para a própria organização (LIMONGI-FRANÇA, 2015; PATRÍCIO; CASAGRANDE; ARAUJO, 1999).

Inicialmente, pode-se pensar que a QVT está diretamente relacionada à recompensa financeira, à remuneração, no entanto, os trabalhadores não estão almejando somente o dinheiro, mas sim a melhoria de condições de trabalho, as definições de procedimentos de tarefas, o cuidado com o ambiente físico e as questões psicossociais que envolvem o ambiente de trabalho. Os reflexos que podem aparecer, relacionados a estes anseios, quando são atendidos, é uma mudança positiva no comportamento do sujeito dentro da organização, resultando na participação, satisfação e no **bem-estar do trabalhador** (FERNANDES, 1996; LIMONGI-FRANÇA, 2015).

O bem estar do trabalhador não está relacionado somente a aspectos sob responsabilidade das organizações. Ele pode envolver a situação pessoal do profissional, as crises econômicas, o contexto em que se vive, como uma pandemia, por exemplo, a relação com o empregador, e até mesmo a idade e o gênero (BELMOUFFEQ, 2020).

As condições físicas e as condições intangíveis são outros aspectos que influenciam no bem-estar do trabalhador. As condições físicas estão relacionadas ao espaço adequado para o desenvolvimento do trabalho, como de questões ergonômicas e também ambientes propícios para o trabalho individual e coletivo, ou seja, que contemple as necessidades básicas dos trabalhadores diante de um ambiente laboral saudável. As questões intangíveis estão relacionadas às necessidades básicas do indivíduo, envolvem questões como o significado do trabalho, o reconhecimento, o respeito, a motivação e o clima social. Estes fatores que influenciam no bem-estar do trabalhador, possibilitam um aumento do desempenho (BELMOUFFEQ, 2020).

A QVT também pode ser afetada de forma negativa por diversas questões, como pela policronicidade, como demonstra o estudo de Sehrish e Zubair (2020). A sobrecarga de trabalho ou a execução de diversas tarefas ao mesmo tempo podem levar ao desgaste mental, físico, diminuição da motivação e como consequência, decepção com o trabalho. Isso pode resultar em tarefas não realizadas ou na baixa produtividade e apresentar consequências preocupantes para a organização (SEHRISH; ZUBAIR, 2020).

Percebe-se que o conceito de QVT é subjetivo e pode variar para cada pessoa, considerando “os seus valores e significados atribuídos” (BARROS, 2017, p. 2). De acordo com Limongi-França (1996) a QVT é definida a partir de quatro domínios

Biológico: hábitos saudáveis como alimentação e atividades físicas; Psicológico: clima organizacional, oportunidades de carreira, relacionamento com colegas e chefes, autoestima; Social: previdência, cursos, lazer e família; e Organizacional: imagem corporativa, inovação e tecnologia, ergonomia, natureza da atividade,

políticas e rotinas de recursos humanos. (Schirrmeister e Limongi-França, p. 3 (2012).

Alguns dos principais conceitos de QVT, a partir de diversos autores foram organizados estão apresentados no Quadro 6.

Quadro 6 – Principais conceitos de QVT

AUTOR	DEFINIÇÃO
Drucker, 1981	Avaliação qualitativa da qualidade relativa das condições de vida, incluindo-se atenção aos Agentes poluidores, barulho, estética, complexidade etc.
Walton, 1973	Atendimento de necessidades e aspirações humanas, calcado na ideia de humanização e responsabilidade social da empresa
Fernandes, 1992	Conjunto de fatores que, quando presentes numa situação de trabalho, tornam os cargos mais satisfatórios e produtivos, incluindo atendimento de necessidades e aspirações humanas.
Nadler e Lawler, 1983	Maneira de pensar a respeito das pessoas, participação na resolução de problemas, enriquecimento do trabalho, melhoria no ambiente de trabalho.
Berlanger, 1992	Melhorar as condições de trabalho, de modo a proporcionar aos indivíduos melhores condições de vida e cargos mais satisfatórios para a própria pessoa, com reflexos na produtividade.
Ginzberg et al., 1979	Experiências de humanização do trabalho sob dois aspectos: reestruturação do emprego e grupos semiautônomos.
Bergeron, 1982	Aplicação concreta de uma filosofia humanista pela introdução de métodos participativos.
Camacho, 1995	Classificação de programas: orientação familiar, saúde, ambiente, contato e convívio, evolução/desenvolvimento, cultura e desligamento.
Dantas, 1996	Gerência pela Qualidade Total - GQT: Utilização de 5s, diagrama de causa e efeito e procedimentos da Qualidade Total nos programas de saúde.
Fernandes, 1996	Fatores que tornam cargos satisfatórios: condições de limpeza, saúde, moral, compensação, participação, comunicação, imagem da empresa, relação chefe-subordinado e organização do trabalho.
Limongi-França, 1997, 2003	Conjunto de ações a ser implantado com vistas à melhoria do ambiente de trabalho. Percepção do conjunto de escolhas de bem-estar relativas a hábitos saudáveis pessoais, familiares e organizacionais em ambiente ético e sustentável, que interferem nas condições da vida no trabalho.
Ferreira, 2011	Sob a ótica das organizações, a QVT é um preceito de gestão organizacional que se expressa por um conjunto de normas, diretrizes e práticas no âmbito das condições, da organização e das relações socioprofissionais de trabalho que visa a promoção do bem-estar individual e coletivo, o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores e o exercício da cidadania organizacional nos ambientes de trabalho. Sob a ótica dos trabalhadores, ela se expressa por meio das representações globais (contexto organizacional) e específicas (situações de trabalho) que estes constroem, indicando o predomínio de experiências de bem-estar no trabalho, de reconhecimentos institucional e coletivo, de possibilidade de crescimento profissional e de respeito às características individuais.
Schirrmeister e Limongi-França, 2012	Procedimentos em gestão de pessoas que visam produtividade saudável, motivação, desenvolvimento humano e bem-estar pessoal e organizacional.

Fonte: Adaptado de Limongi-França (1996), Stefano et al. (2006), Ferreira (2011) e Schirrmeister e Limongi-França (2012).

Historicamente, após a Primeira Guerra Mundial, a importância da QVT se destaca devido ao interesse e envolvimento de fatores econômicos, políticos e sociais que

colaboraram para a necessidade de mudanças em como eram tratados os trabalhadores, pois naquela época os resultados apresentados pelos trabalhadores tinham que ser obrigatoriamente positivos, gerando assim, preocupações muito mais de cunho econômico do que ético (FERREIRA *et al.*, 2009).

Nos anos 50 tem-se o registro dos primeiros estudos relacionados à qualidade de vida no trabalho. O autor Eric Trist é apontado como um dos precursores das pesquisas na área e criou o primeiro modelo de QVT. Além dele, também são reconhecidos como autores de referência em QVT e muito lembrados na literatura e trabalhos científicos, Walton (1973), Hackman e Oldham (1975), Westley (1979) e Nadler e Lawer (1983). Estes autores apontam importantes dimensões que envolvem o trabalho humano como as condições físicas, ambientais e organizacionais que envolvem o clima, a gestão e as ações praticadas por toda a gestão (ALVES; CORREIA; SILVA, 2019; FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009; RODRIGUES, 1994; TOLFO; PICCININI, 2001).

Ainda na década de 50, percebeu-se uma preocupação com a satisfação e o bem-estar do trabalhador a partir de estudos realizados que originaram esta abordagem sócio técnica em relação à organização do trabalho. Mas foi na década de 60 que a conscientização e a busca por melhores formas de organizar o trabalho começaram a ter mais destaque e assim, a busca por minimizar os efeitos negativos sobre o trabalhador e o seu bem-estar geral tomaram proporções maiores (TOLFO; PICCININI, 2001).

A crise econômica por volta de 1974 fez com que a preocupação com a QVT diminuíssem, considerando que o foco das empresas passou a ser a própria sobrevivência e não havia muito espaço para preocupações com os funcionários. Mas a partir de 1979, a preocupação com a QVT voltou a surgir devido à perda de competitividade por parte das empresas levando a investigar “os estilos gerenciais praticados em outros países e a relacionar os programas de produtividade aos esforços com a melhoria da QVT”. Este mesmo motivo fez com que surgisse mais tarde no Brasil a preocupação com a QVT nas empresas (TOLFO; PICCININI, 2001, p. 167).

Os primeiros programas de qualidade de vida no trabalho ou de “segurança no trabalho”, como eram chamados, surgiram nas décadas de 1930 e 1940, causando grandes mudanças e repercutindo no bem-estar dos trabalhadores (FERREIRA *et al.*, 2009). Limongi-França (2015) definiu os Programas de QVT ou Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho como:

a capacidade de administrar o conjunto de ações, incluindo diagnóstico, implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de

trabalho alinhada e construída na cultura organizacional, com prioridade absoluta para o bem-estar das pessoas da organização (p. 167).

Ainda hoje se pode perceber a importância e os benefícios desses programas, pois a qualidade de vida no ambiente profissional pode abranger o clima organizacional, a saúde dos trabalhadores e o estilo de vida deles. Por isso, é importante a Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho com os seus programas que devem ser incentivados, proporcionando benefícios na vida profissional e pessoal destes trabalhadores. Além disso, a motivação, a criatividade e a produtividade da equipe apresentam uma melhora considerável (OMS, 2019).

Em um estudo sobre QVT e engajamento, Toscano del-Cairo, Vesga-Rodríguez e Avendaño-Prieto (2020) demonstraram que a QVT tem um papel importante no nível de compromisso dos trabalhadores com seu trabalho e com a organização. Neste contexto, o aprimoramento da QVT nas organizações pode refletir de forma positiva no engajamento dos seus trabalhadores.

A importância da inteligência emocional (IE), capacidade do indivíduo de reconhecer e saber lidar com seus próprios sentimentos e dos outros, na QVT foi estudada por Vilas Boas e Morin (2019). As autoras concluíram que o aumento do nível da IE impacta em uma melhora de diversos aspectos da QVT para os trabalhadores.

Além disso, o estudo de Mekbuditku (2019) sobre a felicidade de oficiais da saúde na Tailândia, reforça a importância da qualidade de vida no trabalho, considerando que os trabalhadores que tinham a QVT avaliada como “melhor” ou “boa”, eram consideradas pessoas mais felizes, pois tinham um nível mais alto de felicidade quando comparados a grupos que não tinham boa avaliação da QVT.

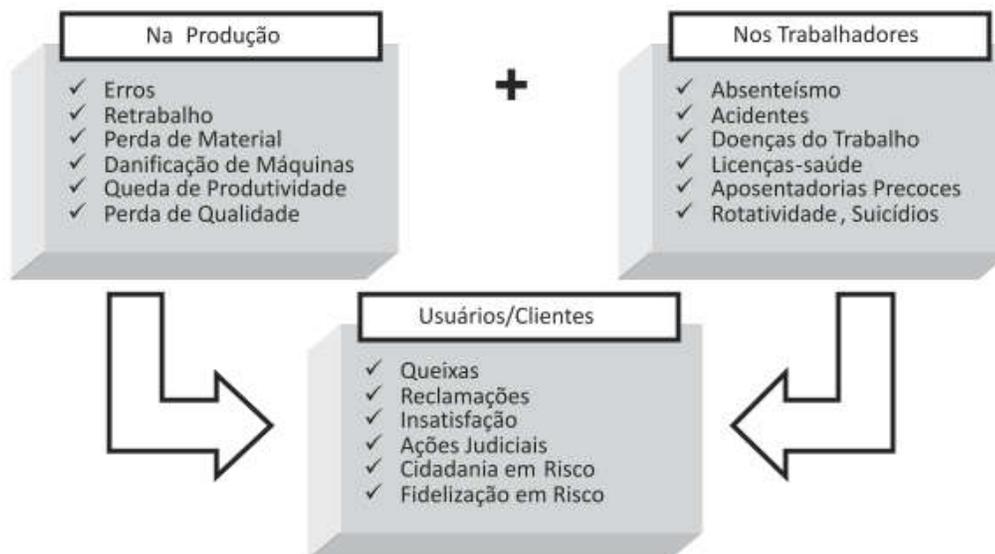
E é neste contexto que se pode considerar a importância de estratégias que visam a qualidade de vida do trabalhador nas organizações. Os programas de QVT, contam com os indicadores como uma ferramenta de planejamento relevante, que podem ser baseados em critérios: *organizacional*, onde o foco seria para treinamento e desenvolvimento, ausência de burocracia, rotinas de pessoal; *biológico*, focando em questões relacionadas a saúde e prevenção de acidentes e doenças; *psicológico*, com foco para o clima organizacional e desempenho; e *social*, direcionado para o lazer (LIMONGI-FRANÇA, 2015). Não obstante, os aspectos de motivação interna também precisam ser levados em consideração, pois estão diretamente ligados a qualidade de vida do trabalhador (FERREIRA; ALVES; TOSTES; 2009).

A questão financeira pode ser um fator que dificulte a implantação de um programa de QVT, pois as empresas costumam ter como alvo o investimento na organização e não nos seus colaboradores e por isso muitas delas são resistentes com a implantação ou o investimento em programas de QVT. No entanto, a partir destes programas, a empresa pode alcançar resultados exitosos, considerando a satisfação do seu colaborador, além do que, programas que visem a melhoria da qualidade de vida no trabalho podem harmonizar os desejos dos indivíduos com os da organização (GIL, 2006).

A qualidade de vida no trabalho está relacionada a uma “dinâmica de ganha-ganha” entre o empregador e o empregado, visto que condições de trabalho favoráveis ao trabalhador terão impactos diretos nos resultados para a organização e o contrário também será verdadeiro, onde condições não favoráveis de trabalho podem resultar em resultados negativos como desorganização no trabalho, absenteísmo, atrasos na produção, etc (BELMOUFFEQ, 2020, p. 205).

A ausência de qualidade de vida no trabalho que gera a insatisfação do trabalhador atrai consequências para o resultado do trabalho apresentado, seja ele na organização pública ou privada. Alguns dos indicadores críticos foram apontados por Ferreira (2011) que causam impactos diretamente nas organizações. No setor privado, a competitividade, o crescimento e a fidelização de clientes podem ficar comprometidos, já no setor público, pode colocar em risco o exercício da cidadania, a imagem e os valores sociais e democráticos que são apresentados nesta esfera. A Figura 3 apresenta o esquema elaborado pelo autor para ilustrar os impactos causados a partir dos indicadores críticos.

Figura 3 - Efeito combinado de indicadores críticos que impactam sobre cidadãos-usuários/consumidores.



Fonte: Ferreira (2011, p. 77)

Na gestão do setor público e do privado existe uma grande diferença, principalmente no que diz respeito a questões financeiras. O setor privado considera como importante e até mesmo como sua finalidade, os retornos financeiros ou lucros obtidos. Enquanto no setor público esta não costuma ser uma questão levada em consideração, pois seu fim está no serviço de qualidade entregue a sociedade com melhor rendimento, ou melhor utilização do dinheiro público. No entanto, estes dois setores tem demonstrado preocupação em garantir resultados eficazes apresentados a partir do comprometimento do trabalhador com a organização (PERMARUPAN; AL-MAMUN; SAUFI, 2013).

No serviço público a promoção da QVT se apresenta como um desafio, pois precisa envolver diversos aspectos legais para o desenvolvimento de programas ou planos, como leis, normativas, resoluções, decretos, questões financeiras, entre outros (VILAS BOAS; MORIN, 2016). Diante das leis e documentos legais que abrangem elementos para a QVT do servidor público, “em geral, constatou-se que o conceito de QVT na Administração Pública se caracteriza pela ausência propriamente dita de uma definição e uma incipiente difusão entre os servidores” (MARQUES, 2015, p. 77).

Atualmente, existem diversos modelos de avaliação de QVT nas organizações e entre alguns deles destacam-se os modelos de Walton (1973), Nadler e Lawler (1983), Hackman e Oldham (1974), Limongi-França (1996) e Ferreira (2011). Diante deste contexto, Klein, Pereira e Lemos (2019) apontam para a necessidade, no setor público, “de maior divulgação de métodos, indicadores e ferramentas, gerando práticas e valores efetivos de resultados de gestão alinhados às condições de vida no trabalho nesse setor” (p. 29).

O modelo de questionário de avaliação de Walton (1973) é um dos mais utilizados nos estudos para avaliar a QVT de trabalhadores nas organizações no Brasil. No entanto, Sousa e Silva (2019) identificaram em seu estudo que trata da percepção de docentes sobre a QVT, que o instrumento de avaliação de Walton identifica apenas uma opinião dos respondentes e os mesmos demonstraram não compreender as perguntas realizadas no questionário. As autoras concluíram ao cruzar os dados do questionário com os dados das entrevistas realizadas que a real percepção de QVT não era contemplada pelo questionário.

Por outro lado, o estudo de Barros (2017) demonstra que a percepção de QVT dos sujeitos participantes da pesquisa vão ao encontro das dimensões estabelecidas por Walton (1973). A autora identificou que para os entrevistados o significado de QVT apontava para a “satisfação com o trabalho, ambiente de trabalho, atendimento de expectativas, recompensas financeiras, relacionamento com colegas e impactos do trabalho na vida pessoal” (BARROS, 2017, p. 8).

Walton (1973) publicou um estudo que é um clássico e um dos mais citados na literatura. O autor propõe o equilíbrio entre o trabalho e outras esferas da vida, envolvendo o papel social da organização e da importância de se conciliar produtividade com os Programas de QVT. Hackman e Oldham apontam a QVT associada aos aspectos de motivação interna, satisfação no cargo e enriquecimento do cargo (FERREIRA *et al*, 2009; FERREIRA; ALVES; TOSTES; 2009).

Alguns critérios para foram estabelecidos por Walton (1973) que definiu oito grandes categorias conceituais associadas a QVT: compensação justa e adequada; condições de trabalho; uso e desenvolvimento das capacidades; chances de crescimento e segurança; integração social na empresa; constitucionalismo; trabalho e espaço total de vida; e relevância social do trabalho (WALTON, 1973).

Já Ferreira (2011) menciona que a QVT está diretamente ligada a vivências de natureza afetivas, representadas pelo sentimento de bem-estar e mal-estar no trabalho. De acordo com o autor, os principais fatores e seus elementos que podem originar vivências de mal-estar e bem-estar estão apresentados no Quadro 7.

Quadro 7 – Fatores causadores de mal-estar e bem-estar no trabalho

FATORES	ELEMENTOS QUE INTEGRAM O FATOR
Condições de Trabalho e Suporte organizacional	Equipamentos Arquitetônicos: piso; paredes; teto; portas; janelas; decoração; arranjos físicos; layouts. Ambiente Físico: espaços de trabalho; iluminação; temperatura; ventilação; acústica. Instrumental: ferramentas; máquinas; aparelhos; dispositivos informacionais; documentação; postos de trabalho; mobiliário

	complementar (ex. armários). Matéria-Prima: materiais, bases informacionais. Suporte Organizacional: informações; suprimentos; tecnologias; políticas de remuneração, de capacitação e de benefícios.
Organização do trabalho	Divisão do Trabalho: hierárquica; técnica; social. Missão, Objetivos e Metas Organizacionais: qualidade e quantidade; parametragens. Trabalho Prescrito: planejamento; tarefas; natureza e conteúdos das tarefas; regras formais e informais; procedimentos técnicos; prazos. Tempo de Trabalho: jornada (duração, turnos); pausas; férias; flexibilidade. Processo de Trabalho: ciclos; etapas; ritmos previstos; tipos de pressão. Gestão do Trabalho: controles; supervisão; fiscalização; disciplina. Padrão de Conduta: conhecimento; atitudes; habilidades previstas; higiene; trajes/vestimentas.
Relações Socioprofissionais de trabalho	Relações Hierárquicas: chefia imediata; chefias superiores. Relações com os Pares: colegas de trabalho; membros de equipes. Relações Externas: cidadãos-usuários dos serviços públicos; clientes e consumidores de produtos e serviços privados.
Reconhecimento e Crescimento Profissional	Reconhecimento: do trabalho realizado, empenho, dedicação; da hierarquia (chefia imediata e superiores); da instituição; dos cidadãos-usuários, clientes e consumidores; da sociedade. Crescimento Profissional: uso da criatividade; desenvolvimento de competências; capacitações; oportunidades; incentivos; equidade; carreiras.
Elo Trabalho-Vida Social	Sentido do Trabalho: prazer; bem-estar; valorização do tempo vivenciado na organização; sentimento de utilidade social; produtividade saudável. Importância da Instituição Empregadora: significado pessoal; significado profissional; significado familiar; significado social. Vida Social: relação trabalho-casa; relação trabalho-família; relação trabalho-amigos; relação trabalho-lazer; relação trabalho-sociedade.

Fonte: Ferreira (2011, p. 186).

Para Venson *et al.* (2013) e Limongi-França (2015) alguns temas das ciências tem motivado e apoiado na construção de novas abordagens em gestão de pessoas e QVT levando em consideração o seu caráter mais amplo com seus aspectos físicos e emocionais. Estas contribuições são:

(i) Administração: gerenciamento de recursos para obter melhores resultados para as organizações; (ii) Economia: distribuição equilibrada de recursos, bens e serviços; (iii) Saúde: preservação da integridade física, mental e social do indivíduo; (iv) Ergonomia: maior conforto para a execução do trabalho; (v) Sociologia: relações de quem influencia e é influenciado dentro da organização; (vi) Engenharia: uso da tecnologia, organização do trabalho e controle dos processos; (vii) Psicologia: perspectivas e significados individuais sobre o trabalho e (viii) Ecologia: inserção do homem no ecossistema e consideração do mesmo como responsável pela preservação da natureza e dos seres vivos. (VENSON *et al.* 2013, p. 143)

Para alguns autores, como Nahas (2006), Gil (2006) e Casagrande e Patrício (2010) a qualidade de vida deve ser analisada como uma consequência do envolvimento da realidade em que o sujeito vive e não separadamente. Sendo assim, o adequado seria entender a QVT como Qualidade de Vida “do” Trabalhador, que será apresentado no próximo tópico.

2.5 QUALIDADE DE VIDA DO TRABALHADOR

No decorrer de muito tempo, nas organizações, o termo qualidade estava relacionado principalmente aos resultados da produção, no entanto, esta visão vem se modificando e a qualidade, hoje em dia, pertence também ao trabalho e como ele acontece, e mais do que isso, está relacionado à qualidade de vida do trabalhador. Sendo assim, existe uma preocupação com os trabalhadores e em como eles se sentem no seu ambiente de trabalho e fora dele. Tornou-se necessário uma atenção para o bem-estar e a felicidade das pessoas que estão envolvidas com a organização (CAÑETE, 2004; GIL, 2006; CASAGRANDE; PATRÍCIO, 2010).

A qualidade de vida está diretamente relacionada à satisfação, à felicidade, e a busca do bem-estar do ser humano. No trabalho, essa também é uma realidade, pois é nele que se passa boa parte da vida e se busca alcançar a realização pessoal e profissional, resultando na felicidade do trabalhador. Neste sentido, quando se escolhe uma profissão, não é somente em busca de retorno financeiro, que também é importante, mas em busca da qualidade de vida (COLICHI *et al.*, 2016). Entende-se como bem-estar a percepção do conjunto de fatores que envolvem aspectos mentais, físicos, espirituais e emocionais (NAHAS, 2006; SANTOS; COSTA; TUBINO, 2010)

O mundo do trabalho pode ser considerado como um dos principais responsáveis ou causadores de problemas pessoais ou de questões gerais. Este contexto tem ocupado um espaço significativo na vida das pessoas, mas considerando o “caráter mutável da consciência humana e por contradições já evidentes”, percebe-se também “um grande potencial para conceber estratégias que possam transformar a realidade que vem limitando a qualidade de vida” (CASAGRANDE; PATRÍCIO, 2010, p.14). Zyska e Kiriliuk (2020) mencionam que o trabalhador não é somente uma parte da organização, mas possui papéis sociais e culturais característicos de suas particularidades.

Por isso, quando se pensa em qualidade de vida no trabalho é preciso entender que na verdade estamos falando de “Qualidade de Vida do Trabalhador”, termo destacado pelos autores Casagrande e Patrício (2010) e Patrício (1999), considerando que o reflexo causado na pessoa é por completo e não somente nela enquanto profissional. Os mesmos autores apontam a relação entre trabalho e qualidade de vida do trabalhador a partir da importância de modelos que proporcionem a transformação do trabalho como sentimento de sacrifício e desprazer para uma sensação de satisfação e prazer, pois mesmo com a evolução tecnológica e científica, as

situações de sofrimento, resultantes do ambiente de trabalho, ainda existem e são ainda mais complexas (CASAGRANDE; PATRÍCIO, 2010).

A Qualidade de Vida do Trabalhador refere-se a fenômenos que vão além do ambiente laboral e das relações resultantes deste ambiente, causando reflexos na vida do trabalhador. Além disso, o ser humano é rodeado por um conjunto de dimensões chamado “Linha da Vida” que envolve a interação do ser humano, a natureza, o cotidiano e a sociedade, ou seja, saúde, família, escola, qualidade de vida no trabalho e qualidade de vida do trabalhador fazem parte dos meios em que o ser humano está inserido (CASAGRANDE; PATRÍCIO, 2010; PATRÍCIO, 1999). Neste contexto, as características pessoais dos trabalhadores, inevitavelmente, interferem na sua percepção sobre a QVT (VILAS BOAS; MORIN, 2019).

Mesmo diante de toda a complexidade e dimensões que envolvem o ser humano, ainda o principal paradigma a ser superado é o mecanicista, onde o ser humano é visto como uma máquina que poder ser manipulada e utilizada até seu fim, ou simplesmente como um instrumento a ser utilizado. É necessária uma evolução para o paradigma holístico, que vê o ser humano como um ser “biológico-sócio-espiritual” ou “biopsicossocial e espiritual” (CAÑETE, 2004; PATRÍCIO, 1999).

Podemos compreender, então, que um dos principais fundamentos para o estudo da qualidade de vida e da QVT é justamente a concepção holística (oriunda da psicologia transpessoal) do ser humano, compreendido, em sua magnitude, como um ser biopsicossocioespiritual. E, decorrendo dessa concepção, temos como fundamento o estudo da motivação humana ou, melhor dizendo, dos motivos humanos. Não nos referimos aqui apenas ao estudo das teorias clássicas, mas especialmente, queremos insistir na necessidade de um “novo olhar”, digamos mais amplo, profundo e transcendente para o ser humano e, conseqüentemente, para a gestão desse ser transcendente. A ideia aqui proposta é a de uma administração transpessoal, como resposta aos anseios da comunidade humana, neste mundo globalizado. Não é a toa que os estudiosos e pesquisadores concordam que uma das maiores dificuldades ao investigar a QVT nas organizações está diretamente relacionada à inúmeras diferenças individuais quanto aos valores pessoais e, conseqüentemente, quanto àquilo que é julgado importante para a realização dos anseios, expectativas e desejos (CAÑETE, 2004, p. 398).

O trabalhador precisa entender e sentir que o seu trabalho é adequado a suas habilidades, pois ele busca identidade e razão em sua vida profissional. Ele busca, principalmente, ser tratado como pessoa e quer fazer da sua ocupação uma fonte de satisfação e realização pessoal. Assim, o bem estar individual está diretamente relacionado à QVT, mas o ser humano deve ser pensado e avaliado de maneira integral devido a sua complexidade, levando em consideração o campo social do indivíduo, inclusive como a importância da interação da família com a qualidade de vida no trabalho (COLICHI *et al.*, 2016; GIL, 2006).

A importância do convívio no sistema familiar é uma das características do ser humano, levando em consideração que o indivíduo é fruto desta estrutura de grupo, chamada família, e é dessa que vem a base para apoio nas relações com outros grupos (COLICHI *et al.*, 2016). Neste sentido, a importância de as organizações pensarem na qualidade de vida do trabalhador aproximando a família do local de trabalho ou das relações de trabalho, pois causar um sentimento de pertencimento e acolhimento no ambiente em que a pessoa atua é fundamental.

As organizações, almejando a sua sobrevivência precisam levar em consideração as questões humanas no seu ambiente laboral e fora dele, visto que nos últimos tempos este tema tem sido colocado em xeque e faz com que o tratamento dado seja com responsabilidade e seriedade, considerando que percebe-se uma desumanização do mundo trabalho. Sendo assim, as organizações devem considerar nos seus cuidados e planos que envolvem a qualidade de vida um enfoque preventivo e proativo ao invés de curativo e reativo (CAÑETE, 2004).

Ao pensar em um Programa de QVT, os envolvidos precisam levar em consideração quais os fatores que são importantes para a melhoria da qualidade de vida do trabalhador para elevar o nível de satisfação e participação dele na organização. Além disso, é necessário levantar algumas questões que precisam ser entendidas, como “o que move o homem? o que mobiliza o indivíduo? o que leva a envolver-se, comprometer-se, ou seja, que tipos de necessidades impulsionam sua participação?” (FERNANDES, 1996, p. 29).

É importante promover atividades de lazer nas organizações com o objetivo do desenvolvimento dos colaboradores, onde possam descansar, recarregando suas energias e apresentando uma produtividade e um desenvolvimento melhor. Desta forma, as pessoas podem se sentir valorizadas no seu ambiente de trabalho e a organização ganha com a motivação e o bem-estar dos seus trabalhadores, direcionando para o sucesso em conjunto (SANTOS; COSTA; TUBINO, 2010).

A partir destas abordagens, a promoção da saúde no ambiente laboral segue num processo evolutivo e os modelos preventivos tendem a ser prioridade, com ações de promoção e proteção a saúde, visando à redução de riscos da saúde por meio de ações e políticas que possibilitem melhorias no modo de viver. Além disso, aliado a estes fatores, o retorno frequente do desempenho no trabalho, a maior variação e adequação das tarefas e a ênfase no desenvolvimento do trabalhador, como composição de uma gestão de QVT, pode proporcionar uma organização mais humanizada (GIL, 2006; SILVA *et al.*, 2010).

Embora a temática por muitas vezes seja tratada como modismo, a gestão da QVT está presente em muitas organizações e a Gestão de Pessoas tem sido reconhecida como a área

responsável por seu desenvolvimento, principalmente nos órgãos públicos. Normalmente está relacionada aos setores responsáveis por saúde, comportamento organizacional, melhoria do ambiente de trabalho, reestruturação do trabalho e competências (VENSON *et al.* 2013; GIL, 2006; MARQUES, 2015).

As relações de trabalho e seus reflexos na saúde das pessoas também precisam ser discutidos e incluídos em programas de QVT, dando um suporte mais amplo para a qualidade de vida no trabalho e para a organização (VENSON *et al.*, 2013). Dessa forma, é fundamental que as organizações invistam e valorizem as competências, habilidades e relações dos seus colaboradores a partir de políticas sérias e bem determinadas, proporcionando um ambiente de trabalho agradável e qualificado, fazendo com que eles se sintam integralmente realizados profissionalmente (OLIVEIRA; MELLO, 2016).

Diante de diversas possibilidades de projetos e ações para compor um programa de qualidade de vida no trabalho, o esporte pode ser uma das opções. “Esse fenômeno apresenta diversidade de possibilidades de manifestação e transmissão de valores, condizentes às intenções do grupo participante do programa” (MARQUES; GUTIERREZ; ALMEIDA, 2006, p. 27). O próximo tópico aborda esta questão.

2.6 LAZER E ESPORTE NAS ORGANIZAÇÕES

Aliado ao crescente interesse que tem sido dado a questões como saúde e qualidade de vida da população em geral, muito tem se falado, na atualidade, sobre lazer e as questões que envolvem o lazer. A utilização crescente da palavra lazer por vários setores da sociedade suscita uma maior preocupação com o assunto por parte da população em geral, e, também, no âmbito político e de mercado. Neste sentido, o lazer enquanto direito constitucionalmente garantido é, ou deve ser, um tema pertinente ao desenvolvimento de políticas públicas e organizacionais – de variados setores – sociais, políticos e econômicos (TEIXEIRA JÚNIOR; SFERRA; BOTTCHEER, 2012; WERNECK, 1996).

Apesar de ser um assunto bastante repercutido, o lazer é um termo utilizado, por muitas pessoas, de maneira equivocada ou, pelo menos, de forma restrita. Neste sentido, o lazer tem sido entendido como uma expressão, no senso comum ou de forma depreciativa, relacionada ao “não trabalho” ou ao oposto à produtividade, assim como o ócio que está relacionado ao momento de repor energias gastas no trabalho. Isso faz com que sejam perdidas algumas de suas principais características/potencialidades que são proporcionar desenvolvimento pessoal e social. A partir destes pensamentos, o estresse, o isolamento

social, o sedentarismo e hábitos alimentares desequilibrados foram aumentando entre os trabalhadores, causando a diminuição do seu bem-estar e o aumento de tensões psicológicas (COSTA, 1990; SANTOS; COSTA; TUBINO, 2010).

Historicamente, o lazer e o trabalho são entendidos, muitas vezes, como pertencentes a lados opostos, mas de acordo com Werneck (1996) essa relação leva a repensar estes dois fatores, considerando que ambos são de valores significativos para a vida humana.

Essa visão funcionalista do lazer tem raízes profundas. Desde a Grécia Antiga, o lazer era associado ao prazer e compreendido como fim em si mesmo, privilégio de classe e atividade da alma que, para ser gozado, precisava estar livre das necessidades do trabalho. No período medieval, foi ainda utilizado como uma forma de controle, manipulação social e manutenção de privilégios, espaço reservado à moralização do trabalho e de diferentes esferas da vida social. Nesse contexto histórico, tanto o trabalho como o lazer eram voltados para o prazer espiritual, uma vez entendidos como meios de salvação e purificação do espírito. Posteriormente, com o avanço do capitalismo e com os novos significados atribuídos ao trabalho e ao lazer, esse último foi também mercadorizado transformando-se em um espaço para consumo de produtos e serviços (WERNECK, 1996, p. 337)

Embora existam diferentes autores que conceituem o termo, não existindo, portanto, um entendimento único e universal a respeito do tema, o lazer pode ser entendido, fundamentalmente, como a manifestação cultural contemporânea vivenciada no tempo livre (MARCELLINO, 1996; SILVA; SILVA, 2012). Frente a este entendimento, o lazer acontece naquele tempo em que o indivíduo está “liberado”, “livre” não só do trabalho, mas de outras obrigações familiares, sociais, políticas, religiosas, entre outras que possam ser impositivas (obrigatórias).

De acordo com Faria e Ramos (2014, p. 67), Joffre Dumazedier, sociólogo estudioso da temática, definiu o lazer como:

um tempo dedicado ao conjunto de ocupações às quais os indivíduos podem se entregar de livre vontade para repouso, diversão, recreação, entretenimento, desenvolvimento de formação desinteressada, participação voluntária em atividades sociais e exercício de livre capacidade criadora, após livrarem-se das obrigações profissionais, familiares ou sociais. Não obstante as diferenças de concepção entre tempo de não trabalho, tempo livre, ócio e lazer, o problema do tempo que excede aquele dedicado ao trabalho é cada vez mais complexo e menos definido.

É conveniente perceber que o lazer não está vinculado necessariamente a uma atividade específica, mas à não-obrigatoriedade, à livre escolha do indivíduo em realizá-la (FARIA; RAMOS, 2014). Deste modo, se por um lado existe lazer quando um indivíduo (em seu tempo disponível) decide jogar uma partida de futebol com amigos; por outro lado, um

jogador profissional que participa de um campeonato não está em um momento de lazer (mesmo que ele sinta prazer em jogar), pois jogar futebol é sua profissão, seu trabalho.

Diante das diversas formas que o lazer se apresenta para os indivíduos, seja no contexto de trabalho, como também na vida pessoal, uma das opções pode ser o esporte. Mais do que isso, o esporte pode se apresentar como um momento de integração entre familiares e amigos, um momento de relaxamento ou pode ser considerado como o seu “respiradouro”. Todos os seres humanos precisam ter os seus momentos de “respiradouro” que para alguns pode ser um momento de conversa, um jogo de baralho, um esporte, uma série na TV, entre muitas outras opções. O importante é que os reflexos destes respiradouros são positivos na vida de qualquer pessoa (PATRÍCIO; CASAGRANDE, 1999).

O esporte é um fenômeno social e cultural que transmite valores e conseqüentemente, exerce influência sobre os hábitos e comportamentos dos indivíduos. A manifestação esportiva como lazer em ambientes de trabalho surgiu na Europa, nas classes burguesas, com perspectiva democrática, desinteressada e prazerosa. No Brasil, a primeira manifestação de esporte em ambientes de empresa foi uma iniciativa da fábrica Bangu, sediada no Rio de Janeiro, em 1901, onde os trabalhadores praticavam o futebol em um campo que se localizava no mesmo terreno da indústria (COSTA, 1990; MARQUES, 2015).

Existem duas formas de manifestação do esporte: o esporte de alto rendimento ou espetáculo e o esporte enquanto atividade de lazer. Quando praticado com a finalidade de lazer, o esporte pode auxiliar para o desenvolvimento dos envolvidos, bem como no espírito de cooperação e na integração social. No entanto, isso não significa a inexistência de competitividade, muitas vezes intrínseco ao processo/prática esportiva, mas esta deve ser uma questão que precisa ser mantida em segundo plano, principalmente em programas dentro de empresas (SANTOS; COSTA, TUBINO, 2010).

O esporte praticado nas empresas como forma de lazer permite aos funcionários compensar as desigualdades sociais nos momentos em que, independente da função profissional que exercem, entram em campo simplesmente para a prática esportiva e, unidos por um sentimento fraternal, defendem o mesmo time, superando as reais barreiras sociais. O esporte é considerado um dos melhores meios de convivência humana deste século (SANTOS; COSTA, TUBINO, 2010, p 5).

As atividades físicas e esportivas são reconhecidas pelos seus benefícios e pelos seus reflexos no bem-estar humano há algum tempo. “O desenvolvimento da capacidade física leva o indivíduo a ficar mais apto à realização de suas atividades laborativas e sociais, a menor propensão às doenças psicossomáticas, e a uma capacidade intelectual sensivelmente aumentada” (COSTA, 1990, p. 21). “O valor intrínseco da prática de atividades físicas e

esportivas (AFEs) bem como a relação positiva entre as mesmas e a saúde, a sociabilidade, a cognição, a produtividade e a qualidade de vida como um todo já estão bem estabelecidos” (PNUD, 2017, p. 2). Além disso, o Relatório Nacional de Desenvolvimento Humano do Brasil – Movimento é Vida: Atividades Físicas e Esportivas para Todas as Pessoas de 2017 aponta sobre a importância de entender o as AFEs como promoção de saúde, ou seja, como um instrumento para melhorar a vida e não apenas para o tratamento de doenças e ainda meio de promoção da educação, saúde, desenvolvimento e paz (PNUD, 2017).

O ambiente corporativo e o ambiente esportivo são semelhantes, em certo sentido, considerando que em ambos pode-se observar a presença da complexidade das relações comunicativas, as relações interpessoais e até mesmo a competição e a cooperação entre os envolvidos (MARQUES, GUTIERREZ, ALMEIDA; 2006). A prática de esportes como lazer pode contribuir para melhorar a qualidade de vida, proporcionar disposição e convivência humana, alcançando o bem-estar físico e mental, e pode auxiliar no dia a dia dos trabalhadores como recuperador de energia, quebra da rotina e realização pessoal (SANTOS; COSTA, TUBINO, 2010). Nesta direção, muitas organizações percebem, entre os benefícios proporcionados pelo lazer dentro das organizações, que pode ser utilizado como uma ferramenta para o desenvolvimento da comunicação e das relações sociais entre os trabalhadores (AGUIAR, 2000).

O próximo capítulo apresenta a metodologia de pesquisa, descrevendo detalhadamente o paradigma de pesquisa, a sistemática metodológica utilizada no estudo e as respectivas estratégias de pesquisa.

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a pesquisa em relação aos seus aspectos metodológicos. Inicialmente o estudo é caracterizado em relação a sua abordagem, seus objetivos e quanto à escolha do objeto de estudo. Em seguida são evidenciados os procedimentos de coleta e análise dos dados.

3.1 PARADIGMA DE PESQUISA

A estratégia de pesquisa escolhida, segundo Saccol (2009), é fundamental para sustentar o desenvolvimento de uma pesquisa. Por isso, antes de iniciar a classificação metodológica são apresentados os aspectos epistemológicos deste estudo.

Este estudo sustenta-se em uma ontologia construtivista, pois considera a interação sujeito-objeto ou o compartilhamento de significado entre as pessoas, objetivando analisar a influência dos jogos de integração na qualidade de vida do servidor do IFSC – Região Sul.

A realidade não é considerada nem como algo totalmente externo e independente da mente humana (realista, objetiva), nem como fruto somente da percepção individual de cada indivíduo isoladamente (idealista, subjetiva), porém, a realidade é percebida e “criada” numa instância coletiva – as percepções do mundo que compartilhamos em sociedade –, portanto, *a realidade é intersubjetiva* (SACCOL, 2009, p. 3,).

A partir das diferentes correntes ontológicas existentes (objetivismo, o subjetivismo e o construtivismo) definiu-se a linha de pensamento (forma de conhecimento) epistemológico como construtivista. Esta linha considera, de acordo com Amboni e Caminha (2014, p. 5) que:

[...] o conhecimento é entendido como uma relação de interdependência entre sujeito e o seu meio. Verdades e significados passam a existir, a partir do engajamento do pesquisador com o mundo. O construtivismo social parte do pressuposto que a construção de significado ocorre através dos processos de interação social e da intersubjetividade (significados são criados e compartilhados coletivamente).

Por fim, o paradigma adotado é o interpretativista, normalmente relacionado a pesquisas qualitativas e caracterizado com um processo de investigação flexível e “aberto à visão dos atores pesquisados e à sensibilidade do contexto no qual a pesquisa está sendo realizada” (SACCOL, 2009, p.14).

A interpretação do pesquisador com relação as interpretações dos sujeitos envolvidos sobre determinado fenômeno é o principal resultado da pesquisa interpretativista, ao invés de considerar uma realidade objetiva ou apenas os fatos em si (SACCOL, 2009).

3.2 CLASSIFICAÇÃO METODOLÓGICA

A presente pesquisa foi construída a partir de uma abordagem qualitativa, uma vez que caracterizou-se na tentativa de compreensão detalhada do fenômeno investigado e dos significados e características apresentadas pelo sujeitos envolvidos (RICHARDSON et al., 2007). De acordo com Stake (2011), a pesquisa de abordagem qualitativa é construída principalmente com base nas percepções e significações humanas, não havendo preocupação com representatividade numérica ou generalização dos resultados, mas de outra forma, com o aprofundamento da compreensão de um fenômeno social em seus detalhes.

Em relação aos seus objetivos, o presente estudo pode ser classificado como exploratório e descritivo, pois, por um lado, buscou ampliar a familiaridade da autora com o fenômeno investigado, por outro lado, procurou descrever as características do fenômeno em análise (GIL, 2008; GRAY, 2012; RICHARDSON et al., 2007).

A investigação classifica-se, ainda, como um estudo de caso – forma de pesquisa em que a característica principal é a profundidade da investigação, em detrimento da amplitude analisada (CRESWELL, 2010). De acordo com Yin (2001, p. 21), o estudo de caso “contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos”, sendo uma estratégia valiosa de pesquisa não apenas em administração, mas em várias outras áreas. Sendo assim, o presente trabalho enquadra-se como um estudo de caso, pois investigou com profundidade a influência dos Jogos de Integração dos Servidores do IFSC na qualidade de vida no trabalho e dos servidores.

3.3 A ESCOLHA DOS SUJEITOS (AMOSTRA DA PESQUISA)

Para alcance dos resultados almejados pela investigação, buscou-se contemplar na amostra da pesquisa sujeitos que representassem a diversidade dos participantes do evento. Deste modo, foram escolhidos servidores de diferentes gêneros, cargos (técnicos administrativos e docentes), níveis de hierarquia (com e sem cargos de gestão), e também que tivessem vivenciado as diferentes modalidades esportivas e atividade ocorridas no evento.

A amostra da pesquisa foi composta por um total de quatorze servidores que participaram do evento em 2019. Servidores de todos os quatro *campi* envolvidos no evento (Araranguá, Criciúma, Garopaba e Tubarão) compuseram a amostra.

Conforme previsto nos termos de consentimento (APENDICE A) assinados pelo pesquisador e pelos participantes da pesquisa no momento das entrevistas, e para que os dados particulares de cada indivíduo não fossem divulgados, na apresentação dos resultados, os servidores estão identificados como: SE1 (servidor um), SE2, SE3, SE4, SE5, SE6, SE7, SE8, SE9, SE10, SE11, SE12, SE13 e SE14.

3.4 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A coleta de dados da pesquisa foi realizada essencialmente a partir dos procedimentos de observação participante e entrevistas em profundidade. Além destas, para discussão dos resultados utilizou-se também de análise documental envolvendo o questionário de avaliação do evento e o relatório de QVT do IFSC.

A observação participante ocorreu no momento e local onde o evento aconteceu – IFSC/*Campus* Araranguá; em 09 de novembro de 2019 –, ocasião em que a pesquisadora teve a oportunidade de interagir com os participantes do evento (incluindo os sujeitos da pesquisa) e observar o fenômeno investigado, conforme orientam Serva e Jaime Júnior (1995). Para registro dos dados da observação utilizou-se de anotações em bloco de notas.

As entrevistas foram realizadas em fevereiro de 2020, tendo duração média de trinta minutos e foram conduzidas a partir de um roteiro semiestruturado de perguntas (APÊNDICE B). A realização de cada entrevista ocorreu de modo individual no próprio *campus* de atuação dos servidores, em espaço reservado e com privacidade para que os entrevistados tivessem liberdade para expressar pensamentos e sentimentos sobre os temas investigados. Além dos questionamentos relativos aos objetivos específicos do estudo, foram levantados dados do perfil do entrevistado, como idade, gênero, formação, modalidades/atividades que participou durante o evento, etc. Antes da realização das quatorze entrevistas, foram realizadas duas entrevistas como pré-testes, com intuito de aprimorar o instrumento utilizado. Além disso, foi solicitado o preenchimento do Termo Consentimento da pesquisa, que oferecia informações sobre os objetivos da investigação e solicitava autorização para gravação em áudio, para posterior análise.

Após transcrição das entrevistas, os dados foram tratados com base na técnica de análise de conteúdo e submetidos à identificação de categorias temáticas, conforme as

recomendações de Bardin (2004). A análise de conteúdo, segundo a autora, pode ser entendida como

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimento relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2004, p. 37).

Neste estudo, as categorias temáticas surgiram a partir das falas dos entrevistados, conforme sustenta os argumentos de Saccol (2009). Para a autora, em pesquisas de abordagem qualitativa

o pesquisador evita a imposição [antecipada] de categorias para o estudo empírico de um fenômeno. Ao invés de ir a campo com um conjunto predefinido de construtos ou instrumentos para medir a realidade, o pesquisador, muitas vezes, deriva seus construtos a partir do trabalho de campo, visando a captar aquilo que é mais significativo, segundo a perspectiva das pessoas no contexto pesquisado (2009, p. 13).

Por fim, é válido destacar que os resultados do presente estudo não apenas foram construídos com base nas categorias identificadas nas entrevistas, mas também a partir dos dados advindos da observação participante. Construção esta, que pode ser entendida como uma forma de triangulação, ou seja, quando os resultados de pesquisa são obtidos a partir de diferentes fontes de informações, o que pode contribuir com validade dos resultados obtidos no estudo (CÁRDENAS et al., 2018; CRESWELL, 2010).

3.5 CONTEXTO DA PESQUISA

Conhecida como uma instituição centenária, pelos seus 110 anos de existência, o local definido para este estudo foi o Instituto Federal de Santa Catarina. O IFSC é uma instituição pública federal de ensino distribuída em 22 *campi* pelo estado e a Reitoria, conforme Figura 4. Atua na oferta de educação profissional, científica e tecnológica, oferecendo cursos em diversos níveis como, qualificação profissional, educação de jovens e adultos, cursos técnicos, superiores e de pós-graduação (IFSC, 2018). Quanto ao número de servidores, o IFSC conta com 2.573 servidores, sendo 1.412 docentes efetivos e 1.131 técnicos-administrativos (IFSC, 2020).

Figura 4 - Distribuição geográfica do IFSC



Fonte: Relatório de Gestão 2017 do IFSC.

A instituição é uma autarquia federal, vinculada ao Ministério da Educação, possui autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar, supervisionada pela Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC) do Ministério da Educação. Todas as normas e regulamentações que regem o IFSC encontram-se no sítio eletrônico oficial para consulta. Sua missão é “ser instituição de excelência na educação profissional, científica e tecnológica, fundamentada na gestão participativa e na indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (IFSC, 2018).

Considerando-se o contexto de realização da pesquisa, apresenta-se a seguir uma breve caracterização dos sujeitos entrevistados.

3.6 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Apresenta-se a seguir uma caracterização geral dos entrevistados em relação ao cargo ocupado, idade, gênero, se ocupa ou não cargo de gestão na instituição e formação acadêmica (Quadro 9).

Quadro 8 – Caracterização dos entrevistados na pesquisa

Servidor	Cargo	Idade	Gênero	Cargo de Gestão	Formação Acadêmica	Particip. em edições anteriores	Pratica AFE regularmente	Levou familiar
(SE1)	TAE	28	Masc.	SIM	Graduação	SIM	SIM	SIM
(SE2)	Docente	29	Masc.	SIM	Mestrado	SIM	SIM	NÃO
(SE3)	TAE	31	Fem.	NÃO	Especialização	NÃO	SIM	SIM
(SE4)	Docente	38	Masc..	SIM	Metrado	NÃO	SIM	SIM
(SE5)	Docente	49	Fem.	NÃO	Doutorado	NÃO	NÃO	SIM
(SE6)	TAE	33	Fem.	SIM	Mestrado	NÃO	SIM	NÃO
(SE7)	TAE	36	Fem.	NÃO	Especialização	NÃO	SIM	SIM
(SE8)	TAE	36	Masc.	NÃO	Especialização	NÃO	SIM	SIM
(SE9)	TAE	38	Masc.	NÃO	Mestrado	SIM	SIM	SIM
(SE10)	Docente	26	Masc.	NÃO	Graduação	NÃO	SIM	NÃO
(SE11)	Docente	42	Masc.	SIM	Doutorado	SIM	SIM	NÃO
(SE12)	Docente	39	Masc.	NÃO	Doutorado	SIM	NÃO	SIM
(SE13)	TAE	32	Fem.	SIM	Mestrado	SIM	SIM	SIM
(SE14)	TAE	41	Fem.	NÃO	Graduação	SIM	SIM	NÃO

Fonte: elaborado pela autora, 2020.

Diante dos dados apresentados no Quadro 9, percebe-se que os sujeitos entrevistados constituem um grupo heterogêneo composto por diferentes perfis de servidores, como docentes e técnicos administrativos; homens e mulheres; diferentes posições hierárquicas. Além disso, são indivíduos com idades entre 26 e 49 anos e a maioria possui como formação acadêmica com pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado).

Ainda com relação à caracterização dos entrevistados, constatou-se que alguns servidores haviam participado de outras edições do evento, mas a maioria estava participando pela primeira vez no ano de 2019, sendo que parte deles levou familiares ao evento.

Quanto à prática regular de atividade física, apenas um entrevistado mencionou que não praticava nenhuma atividade física, outro respondeu que tenta praticar regularmente. No entanto, doze entrevistados disseram praticar atividade física regularmente como corrida, bicicleta, musculação/academia, vôlei, futebol e/ou ioga. A constatação de que, de modo geral, os servidores entrevistado praticam atividade física regularmente pode significar uma pré-disposição, ou ser um fator motivador, à participação no evento se comparado a outras pessoas que não tenham este hábito.

No próximo capítulo são apresentados e discutidos os principais resultados da pesquisa obtidos a partir da execução dos procedimentos metodológicos descritos no presente capítulo.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo os resultados do estudo são apresentados e discutidos. Visando um melhor entendimento dos achados da investigação, o capítulo está estruturado em duas seções principais. Na primeira, contextualizam-se os Jogos de Integração dos Servidores, dando resposta ao primeiro objetivo específico da pesquisa. No tópico seguinte, o foco incide, designadamente, sobre a influência que o evento exerce na qualidade de vida dos servidores no contexto de trabalho e, também, para além do contexto de trabalho (segundo e terceiro objetivos específicos propostos).

Visando uma melhor compreensão dos achados deste estudo, o texto de apresentação dos resultados recebeu realces **em negrito** visando destacar as categorias e subcategorias identificadas na pesquisa.

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DOS JOGOS DE INTEGRAÇÃO DOS SERVIDORES DO IFSC – REGIÃO SUL

Os “Jogos de Integração dos Servidores do IFSC – Região Sul” surgiram no ano de 2017 como uma proposta para comemoração do dia do servidor público, que ocorre no dia 28 de outubro. O intuito do evento era proporcionar a integração entre servidores e familiares, através da realização de um dia de lazer e confraternização, com atividades integrativas e incentivo à prática de atividades físicas e esportivas.

Figura 5 – Servidores na primeira edição do evento, em 2017



Fonte: acervo da organização, 2017.

O evento teve origem a partir da iniciativa de um grupo de servidores de forma voluntária, contando com a participação de representantes dos *campi da região sul – Araranguá, Criciúma, Garopaba e Tubarão* – e houve apoio dos diretores-gerais. A comissão organizadora fora composta por professores de educação física, integrantes das coordenadorias de Gestão de Pessoas e outros servidores dos *campi* com afinidade ao tema.

A criação dos Jogos Integração dos Servidores foi inspirada nos Jogos dos Institutos Federais de Santa Catarina (JIFSC), evento destinado aos alunos da instituição e que envolve todos os *campi* e acontece anualmente. Diferente do JIFSC, não existe verbas institucionais destinadas a eventos de integração e/ou esportivos para os servidores. Diante desta situação, os recursos financeiros para viabilizar os jogos de integração dos servidores foram levantados a partir de contribuições sindicais ou, ainda, de taxas simbólicas de inscrição pagas individualmente.

O público-alvo do evento sempre foi, os servidores e seus familiares de primeiro grau, incluindo cônjuge/companheiro(a), namorado(a), irmãos, pais e filhos. A participação dos “familiares mais próximos” apresenta-se como fator importante de ser mencionado, pois possibilita a integração da instituição com a família, fazendo com que os servidores conheçam os familiares de seus colegas e vice-versa.

Na primeira edição do evento (2017), as modalidades de esportes praticadas foram futsal masculino, vôlei misto e xadrez. O evento aconteceu em um sábado pela manhã e em seu encerramento foi realizado um almoço de confraternização. Participaram desta edição aproximadamente 150 servidores.

Em 2018, segunda edição do evento, houve incremento de duas modalidades esportivas (basquete masculino e canastra) e aconteceu no sábado, dia 1º de dezembro. Nesta edição, o número de participantes contou com cerca de 70 servidores.

Nas duas primeiras edições, os *campi* participantes dos jogos foram Araranguá, Criciúma e Tubarão. Na terceira edição, o evento contou com a participação de servidores do *campus* Garopaba.

Figura 6 – Medalhas de premiação e estreia do jogo de canastra em 2018



Fonte: acervo da organização, 2017.

Na terceira e última edição, realizada no dia 09 de novembro de 2019, além das atividades das edições anteriores, fora oferecidas novas modalidades: futsal feminino, corrida de rua individual (3km e 6km) e o tênis de mesa (individual e dupla). Pelo aumento de participantes e de modalidades, o evento ocorreu pela primeira vez em dois períodos (manhã e tarde) e contou com cerca de 200 pessoas entre servidores e familiares.

Todas as três edições do evento ocorreram no *campus* Araranguá, que foi escolhido como o mais adequado a receber os jogos devido à sua estrutura física, com espaços para as modalidades esportivas, realização do almoço de confraternização e disponibilidade para as datas desejadas.

Figura 7 – Servidores na terceira edição do evento, em 2019



Fonte: acervo da organização, 2019.

Além de proporcionar a confraternização e o lazer a partir das atividades esportivas, todas as edições do evento contaram com atividades voltadas para a integração dos servidores e acompanhantes/familiares, como brinquedos para as crianças (cama elástica e piscina de bolinhas), café da manhã para recepção e o almoço coletivo.

Figura 8 – Atividades de lazer/espço para crianças



Fonte: acervo da organização dos Jogos, 2019.

O almoço de integração que acontece no evento é preparado pelos próprios servidores do *campus* anfitrião e é um ponto de destaque pelos entrevistados e constantemente enfatizado como um “ponto alto” do evento, nos questionários de avaliação. Os servidores envolvidos com a preparação da refeição coletiva organizam um espaço de churrasqueiras e instalam um motor que gira os espetos – desenvolvidos pelos próprios servidores. Além do churrasco, como acompanhamentos foi oferecido, arroz, saladas, com picolé de sobremesa.

O almoço é maravilhoso. Só pelo almoço já vale a pena. Já falei, ano que vem se eu tiver machucado e tal, eu vou só para almoçar. Porque o almoço é fenomenal. Show de bola! (SE8).

O almoço é super bacana. Eu acho que é um momento de confraternização sem igual para a gente (SE14).

Figura 9 – Servidores no momento do churrasco



Fonte: acervo da organização do evento, 2019.

Após o evento, todos os servidores participantes recebem por e-mail um formulário de avaliação para preencher de forma anônima, com a finalidade de se obter um *feedback* sobre o evento. Servidores que não participaram das atividades também puderam responder a respeito dos motivos de sua não participação.

Por se tratar de uma proposta predominantemente voltada às atividades esportivas, casualmente, o aspecto competitivo do evento vem à tona. No entanto, isso não é visto, necessariamente, de modo negativo pelos sujeitos entrevistados

É uma coisa mais divertida. A gente tá lá mais para se divertir. Para brincar (SE6)

Tem a questão da competição. Eu percebo que, claro, tem um pouco da competição, mas a gente vai mais pelo momento de integração do que pela competição em si. É um momento mais de confraternização, não tanto de competição por parte da maioria, talvez. Claro que alguns vão mais para jogar [competir], mas de modo geral eu vejo mais por esse lado (SE1).

Como o propósito do evento é a integração entre os servidores, a competição e as regras esportivas acabam não recebendo tanto destaque. Neste sentido, percebe-se que as equipes buscam proporcionar a participação das pessoas e promover a diversão, ao invés de priorizar a participação dos melhores jogadores.

A observação registrada de diferentes situações ocorridas durante o evento demonstra esta percepção (Quadro 8):

Quadro 9 – Situações que ilustram o predomínio da integração no evento

- Para tornar possível que mais um time de vôlei fosse formado e para que mais jogos acontecessem durante o evento, um familiar de um servidor (de outro *campus*) se juntou ao time que estava com um jogador a menos.
- No meio de um dos jogos de vôlei, quando um dos servidores se machucou e faltaria um integrante para continuar a partida, um servidor do outro time passou prontamente a jogar no time adversário.
- No meio do jogo de canastra foi necessário alterar uma das duplas, pois o mesmo servidor era jogador de canastra e futsal e faltaria um jogador para o time de futsal. Então todos os envolvidos concordaram em realizar a troca na dupla de canastra (algo que, em um evento cujo foco é a competição, não seria permitido).
- Para que fosse possível realizar a disputa de futsal feminino (havia apenas uma equipe que havia se organizado para competir), as servidoras dos outros *campi* se juntaram em um time para jogar.
- Durante um jogo de basquete, um dos participantes jogou a bola equivocadamente para um dos árbitros e ele espirituosamente jogou a bola na cesta. Foi um momento divertido para os jogadores e as pessoas que estavam assistindo da arquibancada.
- Devido a areia que era levada pelo vento para dentro da quadra, nos intervalos dos jogos os próprios participantes do evento varriam a quadra.

Fonte: registros da observação da autora, 2020.

Para Marques, Gutierrez e Almeida (2006) embora a competitividade e a exigência por resultados seja uma característica da prática esportiva e esteja presente próprio ambiente das organizações, essa não deve ser o foco nas atividades de lazer proposta ao trabalhador. Deve ser um momento de lazer sem competitividade excessiva, de relaxamento e descontração com os colegas.

Figura 10 – Cartaz de divulgação e participantes varrendo a quadra no intervalo dos jogos



Fonte: acervo da organização do evento, 2019.

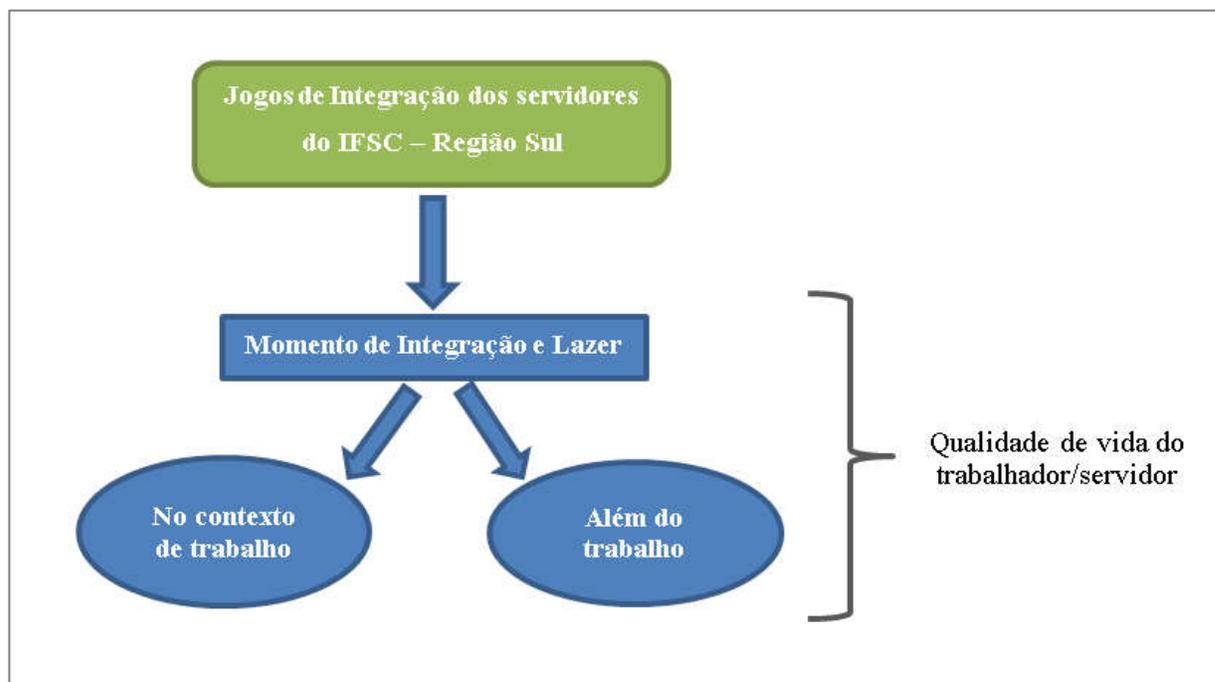
Neste tópico os Jogos de Integração dos Servidores – Região Sul foram contextualizados. Na próxima seção o foco incide sobre a influência do evento na qualidade de vida dos servidores.

4.2 A INFLUÊNCIA DOS JOGOS DE INTEGRAÇÃO NA QUALIDADE DE VIDA DOS SERVIDORES

Este tópico aborda a questão central da pesquisa – a influência dos jogos de integração na qualidade de vida dos servidores. A partir da análise dos dados coletados nas entrevistas emergiram diferentes categorias temáticas que explicitam a influência dos jogos de integração na qualidade de vida dos servidores (objetivo geral deste estudo). Neste sentido, pode-se afirmar que o evento em foco exerce influência sobre a qualidade de vida dos servidores porque se apresenta, principalmente, como **um momento de integração e de lazer**. Não obstante a isso, pode-se afirmar, também, que a integração proporcionada pela participação no evento exerce, por um lado, influência **no trabalho** dos servidores e, influencia também aspectos que vão **além do trabalho**.

O panorama geral das influências que os jogos exercem sobre a qualidade de vida dos servidores é ilustrado na Figura 11.

Figura 11 – A influência dos Jogos de integração na Qualidade de Vida do Servidor



Nos tópicos a seguir cada uma das categorias indicadas na figura é descrita em detalhes.

4.2.1 Os jogos como momento(s) de integração e lazer

A partir dos dados empíricos coletados neste estudo é possível afirmar que a principal influência dos jogos na qualidade de vida dos servidores acontece porque o evento se apresenta como um momento de integração e lazer para seus participantes. Neste sentido, os jogos não são *um único momento* de integração e lazer, mas *momentos* de integração, que acontecem **antes, durante e após o evento**.

Sob tal prisma, nas entrevistas, a integração foi constantemente mencionada como um dos principais motivos de participação nos jogos e também como sentimento que surgiu proveniente de sua participação. As falas dos entrevistados, transcritas abaixo, demonstram a percepção de integração, em específico, **durante o evento**.

Pra mim a participação nos jogos é principalmente a questão da integração. É ter oportunidade de conhecer os colegas, visitar outro campus, trocar ideias. [...] Acho que a ideia dos jogos está no próprio nome dele, na integração. Pra mim, o propósito do evento é fazer as pessoas se conhecerem, conversarem, trocar ideias, fazer novas amizades (SE4).

Eu achei [os jogos] uma oportunidade bem legal de integração. Alguns servidores eu não tenho contato no trabalho, no dia a dia. Por exemplo, com o pessoal do DAM [Departamento de Administração]. Então, os jogos é um evento bem interessante para esse tipo de integração. Poder conhecer e conversar com as pessoas [do trabalho] fora do trabalho e conversar sobre assuntos que não sejam trabalho (SE2).

Nesta direção, as respostas aos questionários de avaliação do evento destacam que, na opinião dos participantes, a questão da integração é um dos principais pontos positivos do evento que participaram. Ao serem questionados sobre que aspectos mais gostaram no evento, destacaram-se afirmações relativas à “integração entre os servidores”; “relações interpessoais”; “oportunidade de conhecer melhor os colegas”; “integração entre os servidores do nosso *campus* e de outros *campi*”; “integração e respeito”; “integração entre os servidores e seus familiares”; “comida e a integração”, entre outros no mesmo sentido.

Frente a tais constatações, é pertinente ponderar que a integração entre as pessoas é vista como uma questão fundamental para o ser humano conviver em sociedade, pois é compreendida como a forma em que os laços coletivos ou os relacionamentos entre os

indivíduos são estabelecidos em um contexto social (PIRES, 2012). Essa integração pode acontecer em diferentes contextos onde as pessoas se relacionam e, no contexto das organizações, está ligada à interação entre os trabalhadores, sendo inclusive uma dimensão relacionada à QVT (WALTON, 1973). Ainda na mesma perspectiva, para Marques, Gutierrez e Almeida (2006), as práticas esportivas no contexto das organizações têm o potencial de promover a integração social e a qualidade de vida dos trabalhadores, desde que as práticas propostas sejam condizentes com contexto envolvido.

Sendo a integração entre os servidores uma das principais influências identificadas neste estudo, é importante destacar que a participação nos jogos possibilitou uma integração dos servidores não somente durante o dia de sua realização. De outro modo, como consequência do evento, aconteceram momentos que integraram os servidores antes e após os jogos.

A integração entre os servidores **antes do evento** pôde ser percebida a partir de diferentes evidências como, por exemplo, a aproximação deles na mobilização de grupos que participariam das diferentes atividades; nos treinamentos coletivos que ocorreram visando às modalidades esportivas; e no próprio deslocamento dos servidores de seus *campi* de origem até o local do evento.

[...] desde a ida daqui do *campus* até Araranguá, nós fomos conversando sobre vários assuntos. Perguntaram sobre a minha vida, sobre o que eu fazia, o que eu fazia anteriormente ao IFSC. Eu achei legal poder se abrir, ouvir as experiências dos colegas [...]. Antes eu não tinha relação (SE10).

[...] esse ano a gente viu que precisava treinar, porque eram pessoas que não se conheciam. Então a gente começou a se conhecer, a treinar. E a gente se mobilizou para irmos juntos [para os jogos], para almoçarmos juntos no ambiente fora do ambiente trabalho. E isso foi positivo (SE6).

Não obstante à integração dos servidores em momentos antes e durante o próprio evento, a participação nos jogos também trouxe influências que prosseguiram **após** o dia de sua realização. Nesta perspectiva, o evento exerceu influência sobre os servidores porque, por um lado, se tornou um “assunto comum” de debate/conversa entre os participantes; por outro lado, a própria prática esportiva coletiva, originada com intuito de participação nos jogos, em alguns casos, prosseguiu acontecendo nos *campi*.

Tem aquele momento pós-competição de um pegar no pé do outro, sabe? É legal essa integração devido ao jogo. Tanto antes, como durante e depois. [...] Acaba que quando tiver a próxima edição [dos jogos], tem como assunto quem foi os últimos

vencedores. Daí rola uma brincadeira: lembra quem ganhou no ano passado? Ah foi aquela ali ó, fulana de [nome do *campus*] (SE4).

Depois do evento a gente quis manter uma rotina de treino pra se preparar para uma próxima edição dos jogos. A gente quis manter aqueles momentos de integração que a gente viveu nos treinos para o evento, dentro do nosso *campus*. [...] Continuamos jogando vôlei, porque futsal a gente não tem quadra, né? Então é meio complicado (SE6).

Um destaque relevante que deve ser considerado ao compreender os jogos como momento(s) de integração entre os servidores, é que a integração possibilitada pelo evento configura-se, conceitualmente, como um *momento de lazer*. Por um lado, é possível perceber que diferentes atividades laborais, como reuniões, comissões e grupos de trabalho, podem ser consideradas momentos em que existe integração entre os servidores. No entanto, a integração proporcionada pelos jogos difere-se daquelas, principalmente, por se tratar de um momento de integração e lazer (concomitantemente), portanto, não tem como finalidade o próprio trabalho e não é obrigatória.

É um dia legal, um dia leve, entende? Que a gente encontra colegas de trabalho, mas não pra trabalhar. É bacana encontrar as pessoas que geralmente a gente encontra e convive naquele ambiente formal, e daí vai encontrar no momento de descontração (SE1).

Os jogos têm um ambiente mais descontraído. Não têm todas as responsabilidades que a gente tem aqui [no dia a dia de trabalho]. No trabalho a gente se dá bem entre os colegas, mas é trabalho, né? Aqui também tem conversas descontraídas, mas lá [nos jogos] o ambiente é todo descontraído, é um momento de lazer. O que é bem legal, né? (SE7)

Além das atividades esportivas – que configuravam a principal temática do evento – os jogos apresentavam outras atividades voltadas para a integração entre servidores, acompanhantes e familiares, como café da manhã, almoço e atividades para as crianças. A ideia que fundamenta a proposta do evento – representada por palavras como confraternização, integração, lazer, esporte, convívio social – encontra respaldo nos argumentos de autores, que defendem a importância dos chamados “respiradouros” (PATRÍCIO; CASAGRANDE, 1999, p. 352); ou seja, momentos de não trabalho/ócio/lazer, em que cada indivíduo busca o equilíbrio de situações difíceis do trabalho ou do cotidiano, com momentos que lhe proporcionam prazer, relaxamento e satisfação. Assim, sob a perspectiva do lazer, o evento oportunizou aos servidores participantes um convívio social menos formal, mais descontraído, que fugiu da rotina de trabalho e que foi considerado prazeroso e importante.

No dia a dia de trabalho, a gente tem dificuldades, a gente se estressa com várias coisas. Às vezes, a rotina fica num vai e volta, vai e volta [...]. Se tu não tiver nada que dê uma oscilada nisso aí, que quebre um pouco com essa rotina, o estresse começa a te sugar sem tu perceber. Então, ter um momento pra descontrair, pra desligar, eu acho fundamental (SE4).

Teixeira Júnior, Sferra, Bottcher (2012) afirmam que ações de lazer e de integração propostas por organizações têm o potencial de refletir na qualidade de vida dos trabalhadores. Neste âmbito, observa-se que influenciam nas relações sociais – dentro e fora do ambiente de trabalho –, bem como no alívio de tensões, muitas vezes, causadas pela rotina laborativa (ALVES; CORREIA; SILVA, 2019; TEIXEIRA JÚNIOR; SFERRA; BOTTCHER, 2012). Além dessas influências, o fomento ao lazer ativo pelas organizações – como em um programa de ginástica laboral ou na própria prática esportiva – pode impactar diretamente na qualidade de vida dos trabalhadores, à medida que reflete não apenas nos hábitos e no estilo de vida dos indivíduos, como também daqueles que estão a sua volta, como familiares e amigos (NAHAS et al., 2010).

Nesta mesma linha, Ferreira (2011, p. 124) entende que estes momentos de pausas também são importantes *durante o trabalho* à medida que proporcionam bem-estar ao indivíduo, com reflexos que podem ser percebidos em sua atuação profissional, na prevenção de doenças e redução de acidentes que envolvem os trabalhadores.

Como visto neste tópico, uma das influências dos jogos, na qualidade de vida dos servidores, ocorre em razão de se apresentarem como momento(s) de integração e lazer, que podem acontecer antes, durante e depois do evento. Não obstante a tais constatações – e sob uma perspectiva diferente –, também é possível afirmar que os jogos de integração, por um lado, exercem *influências que se aplicam ao próprio contexto de trabalho dos servidores*, por outro, impactam também em *aspectos que vão além do ambiente laboral* (se preciso, rever Figura 11).

Uma síntese dos resultados apresentados neste tópico está no Quadro 10.

Quadro 10 – Síntese dos jogos como momento(s) de integração e lazer

- ✓ Os jogos se apresentam como diferentes momentos de integração e lazer entre os servidores e seus familiares.
- ✓ Os momentos de integração podem acontecer antes do evento (em treinamentos e na mobilização para o evento), durante o evento e depois do evento (os jogos tomam-se “assunto comum” e a prática esportiva coletiva pode continuar).
- ✓ A integração que ocorre nos jogos é diferente daquelas que ocorrem no próprio ambiente laboral, pois não tem como finalidade o próprio trabalho e não é obrigatória – é lazer.

Fonte: elaborado pela autora, 2020.

Em suma, pode-se afirmar que evento proporciona momentos significativos de integração e ao mesmo tempo de lazer, compartilhados com colegas de trabalho, o que produz reflexos positivos nas relações de trabalho subsequentes. Pode se constatar também um reconhecimento dos servidores envolvidos, pela importância do momento oportunizado pela Instituição. Isso ficará mais evidente no tópico a seguir.

4.2.2 A influência dos jogos de integração no contexto do trabalho

Este tópico apresenta as influências que os jogos de integração exercem especificamente no contexto do trabalho. Nesta direção, a partir dos dados coletados, evidencia-se que a influência dos jogos no ambiente laboral incide, principalmente, sobre a **construção e/ou aprimoramento das relações socioprofissionais entre os servidores** envolvidos no evento. Não obstante, há percepções dos entrevistados que sugerem que o próprio **desempenho nas atividades laborais pode ser influenciado**.

Em relação ao desempenho dos servidores, é possível notar, a partir das falas transcritas abaixo, que a influência do evento, provavelmente, não ocorre de maneira direta sobre seu desempenho.

Eu acho que os jogos influenciam mais no sentido de convivência com os servidores do que no meu desempenho no trabalho em si. Eu acho que é uma coisa que contribui para o ambiente organizacional, né? Para o bom relacionamento com os colegas. Não tanto do trabalho individual de cada um. Talvez vai influenciar o desempenho indiretamente, mas eu vejo uma influência mais direta no convívio com os colegas (SE1).

Com certeza os jogos influenciam no meu desempenho no trabalho. Porque quando você está em uma atividade social, descontraída você acaba conversando de uma maneira que você acaba não conversando no dia a dia no trabalho, né? E depois você encontra essa pessoa, no seu trabalho, e você conversa com ela de uma maneira diferente (SE11).

Percebe-se que na fala dos entrevistados a influência do evento não ocorre diretamente nas atividades laborais, mas sim nas relações de trabalho, e a melhoria das relações influenciaria indiretamente no desempenho laboral. Esta percepção vai ao encontro do estudo de Brum *et al.* (2014, p. 15) onde as autoras demonstraram que a satisfação em recorrência da integração entre colegas de trabalho, no serviço público, é contributiva para o desempenho das atividades dos servidores.

Além da ideia de que o desempenho pode ser influenciado indiretamente pelas relações estabelecidas a partir dos jogos, pode-se considerar que há influências do evento na disposição, no humor e na motivação dos servidores para o trabalho.

O esporte é bom para a gente. Quando a gente pratica algum esporte, a gente **fica mais disposto**. Então eu acho que naturalmente isso influencia positivamente no nosso trabalho. **No nosso bom humor**. A gente fica bem no trabalho, né? (SE3).

A gente **se motiva**, né? [...] fica mais motivada, e quanto mais motivada a gente tá, para fazer tudo, tudo flui melhor. [...] Tu tá mais feliz, né? Tu acaba lidando com situações ruins, as outras situações, as adversidades, de uma forma mais tranquila (SE14).

Como se pode notar, para alguns servidores há percepção de que os jogos **influenciam no próprio desempenho** do trabalho. Para outros, a influência dos jogos é percebida **nas relações de trabalho**, o que refletiria, por consequência, no desempenho. Há ainda, aqueles que acreditam que o desempenho é influenciado pelo evento, a partir da **melhora no seu bem-estar geral**. Tais constatações vão ao encontro dos estudos de Lima *et al.* (2014), que afirmam que a promoção de eventos de integração, pelas organizações, pode influenciar de maneira positiva no ambiente de trabalho, seja na motivação, nas relações e no convívio entre os trabalhadores. Além disso, na visão de Brum *et al.* (2014), a promoção de ações de integração social está relacionada diretamente a melhoria da satisfação com o trabalho de servidores públicos.

O bem-estar no trabalho, conforme Belmouffeq (2020) afirma em seu estudo, está ligado ao desempenho da organização. O autor considera que quando se cria um ambiente que proporcione o bem-estar ao trabalhador, esse deposita sua lealdade na organização e a protege como um bem comum. Além disso, ao proporcionar o bem-estar aos seus trabalhadores, a organização desenvolve um potencial de inovação a partir do sentimento de realização, despertando a criatividade e consequentemente incentivando a inovação. Por fim, o sentimento de bem-estar do indivíduo que atua na organização pode diminuir o absentéismo e índices de *turnover*. Neste sentido, o autor ainda afirma que o bem-estar está diretamente

vinculado ao desempenho em uma organização, devendo-se evitar analisar estes fatores de forma separada.

A partir do exposto, pode-se afirmar que a principal influência do evento no contexto do trabalho ocorre sobre as relações entre os servidores, o que Ferreira (2011, p. 185) chama de “relações socioprofissionais de trabalho”. Estas relações são consideradas como um dos fatores que podem causar mal-estar e bem-estar no ambiente de trabalho.

Sob tal perspectiva, a influência dos jogos ocorre sobre as diferentes relações existentes no contexto institucional, sendo que, neste estudo, foram identificadas influências, especialmente, nas relações: **entre colegas do mesmo setor; entre servidores do mesmo campus; entre chefias e subordinados;** e, ainda, **entre servidores de diferentes campi.**

Os jogos de integração exercem influência nas **relações entre colegas de mesmo setor** à medida que possibilitam, no dia a dia de trabalho, a aproximação entre os servidores e o estímulo ao diálogo entre os pares, como pode ser notado, a seguir:

[...] às vezes, mesmo trabalhando junto, a gente não tem muita proximidade com os colegas, porque o clima é meio distante, né? Daí quando tu se aproxima, fora do trabalho, a gente se sente mais à vontade de conversar com o colega. Daí, pra fazer alguma coisa de trabalho que tu precisa conversar com as pessoas, vai ter mais liberdade e conseguir fazer um diálogo melhor e mais proveitoso. Acho que só tem a ganhar (SE3).

A aproximação que acontece entre os servidores de um mesmo setor também pode ser percebida entre indivíduos que atuam em diferentes setores de um *campus*. Não obstante, em se tratando das relações **entre servidores do mesmo campus** a influência dos jogos pode inclusive incidir na construção ou criação de vínculos entre indivíduos que não se conheciam ou não se relacionavam antes do evento acontecer.

[...] teve pessoas do *campus* que eu me aproximei com os treinos e as conversas de preparação. São pessoas que eu não interagia no meu dia a dia. Que trabalhavam em outros setores e que a gente tinha interação mínima [...] daí acabou tendo essa interação maior, que acaba até sendo bom para desenvolver essa convivência dentro do *campus*, né? (SE3).

[...] e facilita também porque tu acaba desenvolvendo um vínculo com os outros servidores, com os teus colegas de *campus*. Tu conhece melhor as pessoas, ou melhor, tu começa a conhecer as pessoas. Porque pessoas tipo o professor [nome de um professor], da eletromecânica, eu não conhecia. Como é que eu ia conhecer o professor [nome de outro professor] se ele não fosse num evento desse? Eles são da eletromecânica e eu fui conhecer eles a partir do vôlei. E assim, eu fui saber um pouco mais sobre eles. Saber da família, saber da onde veio, essas coisas, sabe? E aí tu vai gerando um vínculo, né? E esse vínculo facilita na hora de fazer o teu

trabalho, na hora de conversar com o colega. Tenho, na minha opinião, que facilita nesse sentido (SE14).

Eventualmente a construção ou criação de vínculos entre os servidores pode ocorrer entre indivíduos que são novos na instituição ou que estão há pouco tempo trabalhando no *campus*. Um dos entrevistados mencionou não possuir relações no ambiente de trabalho e os jogos de integração possibilitaram que ele conhecesse seus colegas. Percebe-se que pode estar ocorrendo à ausência de momentos de aproximação e inclusão de novos servidores dentro do próprio *campus*. De acordo com Brum *et al.* (2014) a socialização de servidores nos primeiros momentos dentro da instituição contribui para a ambientação, desenvolvimento do trabalho e, conseqüentemente, para o estabelecimento de laços. As autoras reforçam a importância sobre a instituição ter um programa contínuo no setor público de ações de integração entre os servidores. Para Rath (2006) a integração de novos trabalhadores com os trabalhadores mais antigos, em ocasiões como os jogos de integração, por exemplo, pode criar uma relação de confiança que facilita na hora em que esta pessoa necessitar tirar uma dúvida ou precisar de alguma ajuda.

Ainda no que tange às relações entre servidores do mesmo *campus*, pode-se compreender a participação no evento como um acontecimento que, diferente da maioria das atividades laborais cotidianas, tem potencial de envolver os diversos servidores do *campus* em uma atividade em comum, independente do setor que atuam. Em teoria, cada servidor dentro de um *campus* do IFSC possui atribuições específicas ao seu cargo/função e atua em um setor específico (secretaria, gestão de pessoas, compras, pesquisa, T.I, biblioteca, etc.) que contribui para a missão organizacional, de alguma forma. Mas na prática, as atividades dos servidores, em várias oportunidades, acontecem de maneira isolada/independente.

Desta forma, o participar dos jogos proporciona aos servidores a vivência de uma “experiência em conjunto”, o que pode produzir sentimentos de pertencimento ao grupo e à organização (SANTA CRUZ, 2012, p. 5).

A gente criou um grupo de Whatsapp e convidou todo mundo do *campus* pra participar. Tinha gente de todos os setores no grupo. [...] Daqui a pouco alguém sugeriu: Ah! Vamos fazer uma camiseta também. Aí, isso foi crescendo. E o grupo cresceu. Vários colegas compraram a camiseta e fomos participar uniformizados. Tudo isso trouxe um sentimento de união para o grupo. Isso foi bem legal! [entusiasmado/orgulhoso] (SE4).

As pessoas começaram a usar as camisetas antes mesmo dos jogos [para trabalhar], inclusive nos treinos. Isso tudo dava uma empolgação para participar do evento, né? [...] A preparação para esse evento, esse momentos, são muito bons para fortalecer esses laços entre as pessoas do *campus* (SE3).

Considerando-se as relações entre colegas do mesmo setor e entre servidores do mesmo *campus* (que não necessariamente atuam no mesmo setor), sabe-se que os relacionamentos no contexto profissional são reconhecidos como essenciais para a realização do trabalho e para a qualidade de vida dos trabalhadores (CARDOZO; SILVA, 2014). Sendo assim, torna-se pertinente que essas relações sejam “analisadas e acompanhadas constantemente a fim de que o comportamento das pessoas influencie positivamente no desempenho da organização” (FEITOSA; MAXIMO, 2012, p. 4).

Outra relação influenciada pelo evento foi **entre chefias e subordinados**. Neste caso, os jogos proporcionaram uma oportunidade de convívio que “descontextualizou”, em certo sentido, as diferenças hierárquicas existentes em razão de cargos/funções que são desempenhados pelos servidores. As falas, transcritas abaixo, demonstram tais percepções.

Aqui no instituto pra ser bem franco, eu acho a questão de hierarquia é bem sossegado, até de mais. [...] Se, lá no dia, eu tivesse jogado com algum diretor, eu trataria ele da mesma forma do que qualquer outro colega. Pra mim, lá [nos jogos] é todo mundo igual mesmo, todo mundo é jogador (SE8).

[...] Eu ali [nos jogos] não sou mais o chefe. Sou colega. Me senti bem a vontade, bem tranquilo. Se tivesse isso [o entrevistado falava de diferença hierárquica], meu subordinado não me dava uma canelada. E ele deu! [risos] (SE12).

As percepções dos entrevistados vão ao encontro das argumentações de Santos, Costa e Tubino (2010), que afirmam que na prática esportiva, com a finalidade de integração dentro de uma organização, as diferenças entre os sujeitos, dentro de quadra, são minimizadas, sendo possível envolver interessados em participar independente da função profissional que exercem. Para os autores, o esporte é considerado um profícuo meio de convivência e aproximação, e isso fica perceptível na prática esportiva no evento, que possibilita a troca entre posições de chefe e subordinado: “lá nos jogos eu orientei o nosso time em alguns momentos e meu chefe me escutava” (SE10).

Ainda na mesma perspectiva, a participação no evento foi percebida como uma oportunidade de estreitar relações entre subordinados e chefias. Fato percebido por servidores que estão em posição de chefias e constataram que o evento influenciou em sua relação com os subordinados de maneira positiva no dia a dia de trabalho após o evento.

Com certeza [influencia nas relações]! Devido a essa interação com os servidores, especialmente agora que eu estou numa função mais diretamente em contato com as pessoas, gerindo pessoas. [...] É algo que estabeleceu essa conexão. Vou te dar um exemplo, o [nome de um subordinado] que tava lá naquele dia. Conversar sobre

assuntos diferentes e estreitar uma relação é algo que seria impossível se não fosse nesse tipo de evento. [...] com certeza, agora ficou muito mais fácil de conversar, trocar uma ideia (SE2).

Eu era distante do meu chefe e ao ter a oportunidade de jogar com ele uma modalidade em que nós dois gostávamos, isso nos aproximou (SE11).

A importância de estreitar as relações entre chefes e subordinados, bem como promover momentos de integração de trabalhadores de diferentes níveis hierárquicos de uma organização apresenta íntima relação à qualidade de vida do trabalhador, segundo Colichi e Schellini (2019). Por sua vez, o estudo de Correia (2020) aponta que trabalhadores com boas relações com o seus superiores estão mais propensos a se sentirem felizes com o trabalho e entregar melhores resultados à organização. Fato que também corresponde ao estudo de Salas-Vallina (2020), que demonstra que a relação entre chefia e subordinado pode influenciar na qualidade de vida e na felicidade no trabalho de ambos, desde que tenham boas relações e reflitam sobre sua relação de forma construtiva.

Considerando um contexto mais amplo dentro da instituição, é possível, ainda, identificar influência dos jogos sobre as **relações entre servidores de diferentes campi**. No IFSC – por se tratar de instituição que funciona em rede – é comum servidores estarem em contato com colegas de outros *campi*, para o desenvolvimento do trabalho institucional. Assim, a oportunidade de conhecer pessoalmente os servidores de outros *campi* pode auxiliar na realização das atividades que são desenvolvidas.

Na verdade a gente não conhece as pessoas dos outros *campus*, né? Vai conhecer nos jogos e, depois, esporadicamente em encontros, reuniões, em visitas aos outros *campus*. Quando isso acontece, aquelas pessoas não são total desconhecidas, né? Já têm uma certa afinidade, vamos dizer assim, pois já conheceu de outro ambiente que não é um ambiente de trabalho [o ambiente dos jogos, por exemplo] (SE1).

A aproximação entre servidores que trabalham, muitas vezes, em diferentes cidades, pode ser positiva para o contexto de trabalho, pois estimula o sentimento de pertencimento à organização (DEJOURS, 2004; MARQUES, 2005). De acordo com Rath (2006, p. 118), “depois que você conhece alguém cara a cara, o trabalho à distância com essa pessoa pode se tornar muito eficiente. Sem esses laços pessoais, você estaria trabalhando, de certa maneira, com desconhecidos”.

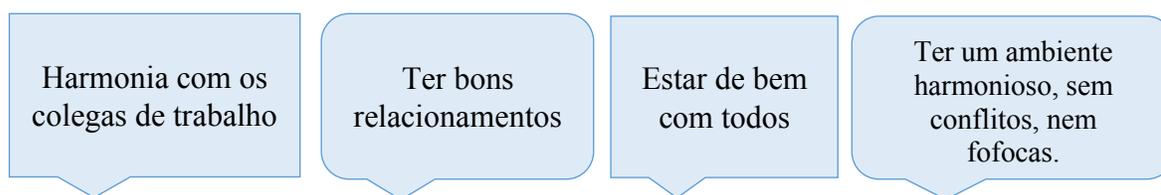
A gente trabalha no IFSC, mas, às vezes, a gente acha que o IFSC é apenas o nosso câmpus. Então, conhecer a instituição que a gente trabalha, como um todo, saber

quem são as outras pessoas que trabalham no IFSC, isso pra mim, é fundamental. Só isso aí, já me ajuda. Já é um motivador para mim (SE4).

Como visto até aqui, a influência dos jogos no contexto de trabalho ocorre, principalmente, sobre as relações socioprofissionais entre os servidores participantes do evento, desde as relações mais locais – como entre servidores de um mesmo setor ou *campus* – até as mais amplas – como entre os servidores de diferentes *campi*. Frente a este cenário, é cabível ponderar que o fomento à construção e ao aprimoramento das relações socioprofissionais entre os servidores – com os jogos possibilitam – seja contributivo para o alcance dos resultados esperados pela organização (NEUENFELDT; NOVO; SANTOS, 2012). Considerando-se, ainda, que o trabalhador passa grande parte do seu tempo no contexto de trabalho, promover a melhoria das relações neste ambiente, pode contribuir para o bem-estar do profissional, bem como a possibilidade de que o trabalho tenha sentido em sua vida (CARDOZO; SILVA, 2014).

A influência dos jogos vai na direção da percepção dos servidores sobre o significado de QVT, isso é constatado nos dados do relatório de diagnóstico de QVT do IFSC – 2017, ao responderem a questão “na minha opinião, QVT é...”. Nessa, elementos ligados às relações interpessoais, harmonia no ambiente de trabalho e ter bons relacionamentos com os colegas são apresentados com frequência nas respostas dos servidores dos quatro *campi*, da região sul, envolvidos na pesquisa. A Figura 12 demonstra algumas destas respostas.

Figura 12 – O que é QVT, na opinião dos servidores.



Fonte: Relatório final de diagnóstico de QVT do IFSC, 2017.

Os conceitos de QVT apresentados pelos servidores vão ao encontro dos estudos de Palma e Villardi (2019), onde os sujeitos relacionaram a QVT à relação existente entre as pessoas no ambiente de trabalho e de Colichi e Schellini (2019) que aponta as relações com os colegas, ou com os seus superiores hierárquicos, como influências de maior impacto na QVT. Já Leite, Nascimento e Oliveira (2014) apontam que o trabalho em equipe e as relações de trabalho são fatores que podem tornar mais fácil ou mais difícil a rotina de trabalho e, por conseguinte, influenciar na QVT.

Apresenta-se a seguir um resumo dos achados deste tópico (Quadro 11).

Quadro 11 – Síntese das influências dos jogos no contexto de trabalho

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Pode ocorrer influência dos jogos, indiretamente, no desempenho no trabalho. ✓ A influência dos jogos no ambiente laboral incide, principalmente, sobre a construção e/ou aprimoramento das relações interpessoais entre os servidores envolvidos no evento. ✓ Os jogos exerce influência nas relações: <ul style="list-style-type: none"> • Entre colegas do mesmo setor: na aproximação entre os servidores e o estímulo ao diálogo entre os pares; • Entre servidores do mesmo campus: na construção/criação de vínculos entre indivíduos que não se conheciam ou não se relacionavam antes do evento acontecer; • Entre chefias e subordinados: como oportunidade de convívio que “descontextualizou”, em certo sentido, as diferenças hierárquicas existentes em razão de cargos/funções que são desempenhados pelos servidores e de estreitar relações entre subordinados e chefias. • Entre servidores de diferentes campi: oportunidade de conhecer pessoalmente os servidores de outros <i>campi</i> pode auxiliar na realização das atividades que são desenvolvidas. ✓ Os servidores relacionaram as boas relações no trabalho como significado de QVT. |
|--|

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Em síntese, fica evidente que há reflexos importantes do evento nas relações de trabalho. A aproximação decorrente das novas relações no ambiente de trabalho, contribui para níveis de comprometimento, envolvimento, satisfação, realização e, porque não, melhoria na qualidade de vida dos servidores.

4.2.3 A influência dos jogos de integração na qualidade de vida dos servidores

Este tópico aborda a influência que os jogos de integração exercem na qualidade de vida dos servidores em um sentido **além do contexto do trabalho**. Sob tal perspectiva, é pertinente considerar que a qualidade de vida do trabalhador é fruto tanto de aspectos que têm origem no próprio contexto de trabalho (nas condições de trabalho e relações socioprofissionais, por exemplo); como também é um reflexo de questões que transcendem o ambiente laboral e envolvem, direta ou indiretamente, sua vida pessoal (NAHAS, 2006; GIL, 2006; CASAGRANDE; PATRÍCIO, 2010).

Este entendimento também é demonstrado na percepção de um entrevistado:

Eu penso que tanto a prática esportiva nos jogos, como os momentos de integração contribuem para a vida fora do ambiente de trabalho. Tu pode se sentir melhor [...]. Sendo com os colegas de trabalho ou não, esses momentos [de prática esportiva e integração] contribuem para a vida da gente fora daqui (SE1).

Inicialmente, de modo semelhante ao que foi exposto sobre o contexto laboral, percebe-se que uma das principais influências dos jogos, incide sobre **as relações sociais** que envolvem o servidor, mas que, neste caso, ocorrem fora do ambiente de trabalho. Ainda que, em certas ocasiões, essas relações envolvam os próprios colegas da instituição, o foco destes relacionamentos deixa de ter como propósito o trabalho e volta-se para outros fins. Em alguns casos os “colegas de trabalho” tornam-se, também, parceiros de práticas esportivas; em outros, promovem ou compartilham momentos de lazer – como um jantar ou a ida a um show – ao lado de outros colegas, amigos ou conhecidos.

Foi a partir dos jogos de integração que um colega de trabalho me convidou para ir jogar em uma cidade próxima, num domingo, aliás, em vários domingos. Eu fui e já convidei outra servidora e já fui convidando mais gente para ir comigo. Então, acaba gerando um vínculo relacionado ao vôlei e tu vai aumentando quantidade de “pessoinhas” ali (SE14).

Eu tenho com clareza de duas ou três situações que a gente acabou se aproximando por conta dos jogos e que depois, fora dele, a gente realizou outras atividades. A gente fez um encontro, fez uma janta, fez um negócio que na realidade iniciou lá, nos jogos (SE12).

Percebe-se, a partir das falas dos entrevistados, que para alguns servidores, os jogos se apresentaram como uma oportunidade de estabelecer relações fora do IFSC ao criar novos vínculos ou grupos de atividades nos fins de semanas, por exemplo. Estes momentos que não estão ligados ao trabalho podem refletir no ambiente laboral, o que corrobora com o entendimento de Rath (2006), ao afirmar que quando colegas de trabalho desenvolvem bons relacionamentos entre si, a própria motivação para o trabalho pode ser beneficiada. Além disso, o autor considera o estabelecimento de relacionamentos entre as pessoas como uma das necessidades mais básicas do ser humano e não deixa de existir no contexto organizacional. Schujmann e Costa (2012) acrescentam que, comumente, as amizades que envolvem colegas de trabalho surgem em decorrência do convívio que as atribuições profissionais impõe e de situações sociais que a própria organização promove.

Tendo em mente esses argumentos, compreende-se que o fomento, com certa regularidade, a eventos/ações de integração, pode oportunizar não apenas momentos descontraídos de convívio entre os pares, mas, também, a descoberta de interesses em comuns, a aproximação entre os colegas de trabalho e até mesmo amizades.

Além de influenciar em relações entre colegas de trabalho fora do contexto laboral, é possível afirmar que os jogos de integração possibilitaram uma **aproximação entre a família do servidor e seus colegas de trabalho** – dois grupos capazes de influenciar a qualidade de

vida do servidor (COLICHI et al., 2016). E esta dimensão da qualidade de vida do servidor que relaciona “família- trabalho” é sinalizada como “em estado de alerta” no Relatório de QVT do IFSC dos quatro campi investigados.

A participação no evento apresentou-se, também, como estímulo a realização de outros momentos de integração envolvendo servidores e seus familiares.

Foi importante poder participar do evento junto com a minha família. Para mim, foi um dia muito especial, onde eu pude aproveitar um dia de lazer com a minha filha e meus colegas de trabalho. Ao longo dos anos a gente vê os filhos dos colegas crescerem e eles veem os nossos. Eu acho isso muito bacana (SE9).

Depois dos jogos a gente fez uma confraternização de final de ano para os servidores e as família e teve quase 100% de adesão (SE6).

O envolvimento da família do servidor com colegas de trabalho e o próprio ambiente laboral pode repercutir de maneira favorável na vida pessoal e na satisfação com o trabalhado (ALVES; CORREIA; SILVA, 2019; COLICHI et al., 2016). Nesta direção, Marques (2005) sugere que a realização de um evento, como os Jogos de integração dos servidores do IFSC, não se apresente apenas como uma proposta de esporte ou atividade física, mas igualmente seja vista como um momento de integração entre os servidores e familiares, estreitando os laços *instituição-servidor* e *família-instituição*.

Além da integração entre os servidores e familiares, é possível perceber que o evento, em certo sentido, pode ser considerado como uma oportunidade de “acolhimento” para essas pessoas. Uma vez que o IFSC tem como característica ser uma instituição composta por servidores originados de regiões distintas do local onde trabalham, os jogos são uma oportunidade de integrar estas famílias ao novo contexto de vida.

Eu acho bem importante a participação dos familiares no evento, principalmente no caso dos servidores que vem de fora e que ainda não estão bem acostumados com a cidade. Que não tem aquela rede de apoio ainda na cidade. Ah! Daí o servidor é convidado e a família não pode ir [no evento]? Não pode participar ou vem só para olhar? Não é legal. Quanto mais a gente abrir as portas para família, para ela se sentir parte da nossa comunidade IFSC, melhor. É uma questão de acolhimento, sabe? Porque o IFSC é feito de pessoas de fora. Normalmente as pessoas não são da cidade e se a gente quer ser uma instituição boa, a gente tem que pensar nesse lado. (SE14).

Estas possibilidades de relações sociais entre servidores e seus colegas de trabalho e também entre servidores e seus familiares, bem como familiares de seus colegas, fortalece as possíveis conexões sociais destacadas como importante para a vida das pessoas pelo psiquiatra Robert Waldinger. Ele é um dos diretores do estudo mais longo (com mais de sete

décadas) sobre felicidade a partir do desenvolvimento de adultos intitulado “*Study of Adult Development*” (Estudo sobre Desenvolvimento Adulto) da Universidade de Harvard, nos Estados Unidos. O autor conclui que as boas relações estão relacionadas diretamente a felicidade das pessoas, além de proporcionar o bem-estar e deixa-las mais saudáveis. Além disso, os sujeitos estudados que já eram aposentados e eram mais felizes, foram aqueles que no seu ambiente de trabalho, buscaram transformar os colegas de trabalho em seus companheiros (WALDINGER, 2015).

Além da influência do evento sobre as relações sociais que ocorrem fora do contexto de trabalho, constatou-se, ainda, **influência do evento sobre a qualidade de vida do servidor no que tange às práticas de atividades físicas e esportivas**. Esta influência acontece de formas diversas para os diferentes servidores, sendo que, de uma forma mais pontual, pode ocorrer pelo simples fato de dar oportunidade dos envolvidos nos jogos vivenciarem práticas esportivas, como os relatos explicitam.

Eu estava começando a praticar corrida, sabe? Eu já tava começando a correr, sozinho mesmo. Mas a minha primeira prova de corrida, valendo mesmo, foi nos jogos. E isso valeu como um incentivo para continuar, pra participar de outras provas de corrida (SE2).

[O evento] me possibilitou praticar esportes, que fazia tempo que não fazia. Eu tento fazer atividade física, mas os esportes não estavam entre essas atividades. Na academia a gente caminha, faz musculação e tal. Mas não tem o esporte mesmo. E eu gosto [de esportes]! Eu sou competitiva, mesmo não me saindo muito bem. Mas eu gosto do ambiente de jogo. Por isso que achei legal lá no dia (SE5).

De modo semelhante, mas de uma forma mais ampla, os jogos de integração serviram, também, como um incentivo a seus participantes em relação à prática regular de exercícios físicos, retomando práticas esquecidas pelo despertar de uma nova percepção da vida.

Eu voltei a correr depois dos jogos, sabe? Fazia seis anos que eu não corria. Desde que eu engravidei. [...] fazia seis anos que eu não tava, assim, realmente ativa. Daí foi uma “correria” no dia [dos jogos]. Quase me matei correndo, né? Mas aí eu pensei: bom eu ainda consigo correr um pouco. Daí, na semana seguinte, já fui me matricular numa academia e comecei a fazer corrida de rua. E estou participando de um grupo de corrida de rua até hoje. A gente participa de provas que tem na região e tal. E, desde que entrei no grupo, foram quatro provas e quatro títulos. Quatro troféus. Quatro pódios (SE13).

Eu me lembro que desde o primeiro evento [a primeira edição dos jogos dos servidores, do ano de 2017] a gente chegou a comentar, entre os colegas, de fazer um joguinho por semana pra treinar. Mas aconteceu bem pouco. Só que assim, hoje eu jogo futebol toda terça com uns colegas aqui do câmpus. E tem marido de servidora que participa também e que jogou com a gente lá nos jogos. Então assim, talvez, aquela primeira interação que a gente teve dos jogos dos servidores [de

2017], tenha contribuído para que a gente fizesse essas atividades juntos hoje em dia (SE1).

Nestes casos, foi possível identificar tanto reflexos do evento nos hábitos de servidores de maneira individual, como coletiva. Segundo Nahas (2006), a qualidade de vida das pessoas e, portanto, dos trabalhadores pode ser beneficiada pela prática regular de atividades e exercícios físicos. Esses promovem um comportamento preventivo ao sedentarismo e às doenças, podendo trazer benefícios físicos e mentais, para a vida do sujeito e para o próprio desempenho dentro do trabalho. Marques, Gutierrez e Almeida (2006) acrescentam que as práticas esportivas promovidas ou vinculadas às organizações produzem benefícios aos próprios relacionamentos entre os participantes, por meio da construção de valores de cooperação e interação positiva.

Promover a qualidade de vida dos servidores a partir de hábitos saudáveis como no incentivo a prática de atividades físicas, é importante para os servidores e para o IFSC. Nesta direção, Zyska e Kiriliuk (2020) afirmam que o estilo de vida do indivíduo influencia nos resultados esperados no trabalho, bem como na sua segurança. Ao mesmo tempo em que o trabalho pode influenciar na sua vida privada como na própria forma de se alimentar, por exemplo.

Além das questões que já foram apresentadas, cabem ainda algumas considerações que são relativas às diversas influências que os jogos exercem sobre a qualidade de vida dos servidores.

Um primeiro aspecto que pode ser mencionado tem relação com **a intensidade que a influência dos jogos pode exercer sobre cada servidor, que pode ser variável**. Nesta perspectiva, entende-se que, ainda que o sujeito se envolva com os acontecimentos relacionados ao evento, como os treinos e as atividades do próprio dia de sua realização, para alguns servidores, o impacto dos jogos pode ser, em certo sentido, irrisório. Isso ocorre quando o evento é percebido apenas como um “dia diferente” na vida do servidor, mas ao voltar para o ambiente de trabalho tudo permanece igual, ou seja, os problemas laborais e, eventuais, conflitos entre colegas continuam. Neste caso, o evento pode ser percebido como o que Ferreira (2011, p. 269) chama de “ofurô corporativo” – uma atividade isolada da organização, uma prática assistencialista, que pode até trazer benefícios ao servidor por um momento ou curto período de tempo, mas que não gera reflexos efetivos na qualidade de vida do trabalhador.

Não obstante a esta realidade (e como já descrito anteriormente), para outros servidores, é perceptível perceber que a intensidade da influência dos jogos se apresenta de modo mais evidente – seja contribuindo nas relações entre os colegas, seja no estímulo à prática regular de atividades físico-esportiva.

No decorrer do texto foram apresentadas evidências que indicam um possível impacto realmente significativo na vida de servidores que participam dos jogos de integração. Neste sentido, ainda que não se possa afirmar, com certeza absoluta, que o evento é o fator determinante de acontecimentos posteriores na vida dos servidores, os depoimentos que seguem convergem em uma narrativa que ilustra o quão significativa pode ser a influência dos jogos para um servidor.

Relatos de entrevistados mostram que havia um colega deles que estava pensando na possibilidade de “ir embora”, regressar para estado que residia antes de ingressar no IFSC, devido à ausência de relações sociais e dificuldades na adaptação da sua esposa na cidade que estavam atualmente morando. Mas a partir do momento em que o casal estabeleceu laços de amizade com outros servidores (e que, segundo os entrevistados, iniciaram no dia dos jogos de integração), o servidor em questão acabou desistindo de pleitear a redistribuição, mesmo aparecendo à oportunidade para tal.

Tem um servidor que veio de um outro estado pra cá e, a gente não conversava no ambiente de trabalho. E no dia dos jogos aconteceu que a gente bateu um papo e tal. E ele falou sobre a possibilidade de ir embora, voltar para o estado de origem, porque a esposa dele não tinha se adaptado. Ele falou: “é que a gente não fez amigos por aqui. Eu gostei muito, mas minha esposa ainda não se adaptou”. E aí eu disse pra ele: “vamos lá em casa. Vamos jantar um dia lá” (SE12).

Sei que o professor [nome de um servidor] tava até vendo sobre redistribuição, para voltar para a cidade natal. E aí no dia dos jogos eu cheguei para ela [a esposa do servidor] e falei vamos jogar um vôlei com a gente, vamos fazer amizade. E ela foi jogar e continua jogando [...] E agora parece que eles já desistiram de ir embora. Agora ele quer ficar [...] teve uma oportunidade de redistribuição e ele nem participou. [...] Agora eles gostaram daqui (SE14).

Outra consideração que cabe ser levantada é que tanto os níveis de mobilização, quanto de participação efetiva dos servidores foram diferentes entre os campi participantes dos jogos (Araranguá, Criciúma, Garopaba e Tubarão), ou seja, **a influência que os jogos exercem varia também entre os campi**. Assim, por um lado, houve relatos de que, pelo menos, em um dos *campi* um grupo de pessoas mobilizou os servidores para a participação no evento, tendo sido agendados treinos, encontros de organização e providenciada a confecção de camisetas para uniformizar os participantes. Esta mobilização para os jogos, porém, não foi

necessariamente a realidade em todos os *campi*. O relato de um dos participantes ilustra essa questão:

É legal deixar registrado que o campus [nome do *campus*] chegou lá com uma camiseta personalizada. E isso dá a impressão, pra quem vê de fora, de organização do pessoal. Dá impressão que o campus deles tá legal, sabe? É um detalhe simples, mas pra quem olha de fora tem todo um entrosamento ali. E provavelmente tem mesmo, porque por mais simples que seja pra fazer a camiseta, alguém tem que tomar a frente. Teve uma movimentação entre eles antes. E eles eram de um campus que vinha de mais longe e eles vieram em um monte de servidores (SE8).

Além das exposições pontuadas até aqui, outra consideração pertinente de ser mencionada é que **a influência que os jogos exercem sobre os servidores pode ter uma duração variável**. Desta forma, como já explicado, o evento exerce influências perceptíveis sobre a qualidade de vida do servidor, contudo pode-se considerar – a título de exemplo – que os impactos positivos nas relações socioprofissionais não provocam, necessariamente, um reflexo duradouro, constante ou permanente. É plausível acreditar que, na maioria das vezes, a influência dos jogos fique limitada a períodos curtos e próximos ao próprio evento, como demonstra a visão de um entrevistado.

Eu acho que nas semanas antes e nas semanas depois [dos jogos], cria um clima legal, mas acredito que passa rápido o efeito. [...] Eu acho que reflete positivamente, mas eu acho que dura muito pouco (SE8).

Percebe-se que **a influência dos jogos sobre a qualidade de vida dos servidores não necessariamente vai ser sempre positiva** – ainda que, na maioria das vezes, seja assim percebida pelos participantes. Neste sentido, houve relatos de servidores que se lesionaram, tanto nos treinos de preparação, quanto durante a realização do evento. Em um dos casos, houve inclusive a necessidade de uma servidora interromper sua prática habitual de exercícios físicos para a realização de sessões de fisioterapia. Além disso, como já argumentado, há uma percepção de que os jogos podem, sim, beneficiar as relações socioprofissionais, mas em certas ocasiões, poderiam também ter um efeito inverso e prejudicar as relações entre colegas de trabalho.

Eu acredito que pode ajudar nas relações, mas pode prejudicar também. Porque alguns [servidores] levam os jogos muito a sério. Acham que é uma final de campeonato. É a final da libertadores. Tem um colega específico que gosta de bater [o indivíduo é violento durante a prática esportiva], mas isso não chegou a implicar na relação fora. Mas pode acontecer de surtir esse efeito contrário, eu acho (SE9).

Neste sentido, afim de que as influências dos jogos de integração não tenha um efeito negativo nas relações dos servidores, Santos, Costa e Tubino (2010, p. 4) enfatizam que a realização de eventos esportivos pelas organizações deve fundamentar-se, acima de tudo, como uma proposta de *lazer*. Assim, o foco destes eventos deve ser na integração e não no incentivo a competição em si. Segundo os autores, “as pessoas que praticam o esporte-lazer desenvolvem um espírito de socialização muito grande, uma vez que a participação é livre, sem privilégios para os talentos, favorecendo a inclusão”.

Outra situação que poderia trazer algum tipo de prejuízo para as relações ou mesmo ao próprio evento seria o processo eleitoral em que a instituição estava vivenciando no dia da realização dos jogos. Este processo envolvia a escolha do reitor e dos diretores de *campus* e poderia trazer algum tipo de influência para o desenvolvimento do evento, por se tratar de uma situação que envolve ideais diferentes, dentro de um mesmo grupo, e por isso este tema foi levantado durante a entrevista.

Houve alguns momentos de brincadeiras, mas não acredito que tenha chegado a influenciar no clima do evento (SE13)

Membros das duas chapas que concorriam para o campus foram ao evento e não houve disputas ou problemas com relação a isso (SE5)

Para alguns dos entrevistados houve influência do período eleitoral, no sentido de acreditar que alguns servidores participaram do evento, somente por ser candidato, membro de uma chapa. Pois se não fosse por isso, acreditam que alguns servidores não iriam ou mesmo se comportariam de maneira diferente. No relatório de avaliação do evento, um dos respondentes apontou que o evento foi “um momento usado mais politicamente pela gestão do que uma integração dos servidores”.

Algumas pessoas quiseram se mostrar mais, quiseram ser vistas, [...] pessoas foram lá mesmo não participando de nenhuma modalidade, mais para ver. Talvez se não estivessem em alguma chapa ou não tivessem envolvidos com eleição, talvez não estaria lá (SE6).

Algumas pessoas estavam mais simpáticas que o comum (SE14).

Sendo assim, percebe-se que não houve influência do período de campanha eleitoral no desenvolvimento do evento ou no clima entre as pessoas envolvidas, no entanto alguns servidores sentiram-se incomodados com o contexto vivido naquele momento, mas o questionário de avaliação do evento não permite identificar como ocorreu a situação apontada

ou como o evento deixou de atender o seu principal objetivo que era a integração dos servidores.

Neste tópico foram apresentadas diversas considerações sobre a influência que os jogos de integração dos servidores exerce sobre a qualidade de vida dos servidores. Estas considerações estão apresentadas, a seguir, no Quadro 12.

Quadro 12 – Síntese sobre a influência dos jogos na qualidade de vida dos servidores

- ✓ A qualidade de vida do trabalhador é fruto tanto de aspectos que têm origem no próprio contexto de trabalho, como também é um reflexo de questões que transcendem o ambiente laboral.
- ✓ Os jogos influenciam nas relações sociais que ocorrem fora do ambiente de trabalho e que envolvem os servidores.
- ✓ Algumas vezes, as relações fora do contexto laboral envolvem também os próprios colegas de trabalho, mas o foco dos relacionamentos volta-se para outros fins, que não o trabalho.
- ✓ “Colegas” de trabalho podem se tornar “parceiros” de práticas esportivas;
- ✓ Os jogos de integração possibilitam aproximação entre a família do servidor e seus colegas de trabalho.
- ✓ Ocorre um estímulo à prática de atividades físicas e esportivas.
- ✓ De uma forma mais pontual, oportuniza a vivência de práticas esportivas. De modo mais amplo, estimula a prática regular de exercícios físicos.
- ✓ A intensidade que a influência dos jogos exerce sobre cada servidor é variável. O impacto pode ser irrisório em alguns casos e mais evidente/significativo em outros.
- ✓ A influência que os jogos exercem varia também entre os *campi*. Em alguns há grande mobilização dos servidores, mas não é realidade em todos os locais.
- ✓ A influência que os jogos exercem sobre os servidores pode ter uma duração variável. Acredita-se que, na maioria das vezes, a influência restrinja-se a períodos curtos e próximos ao próprio evento.
- ✓ Nem sempre a influência dos jogos sobre os servidores vai ser positiva, ainda que na maioria das vezes seja. Atritos e lesões provenientes da prática esportiva, são exemplos.
- ✓ O período eleitoral não exerceu influência no desenvolvimento do evento ou no clima entre os participantes.

Fonte: elaborado pela autora, 2020.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento desta pesquisa permitiu uma compreensão mais profunda sobre a influência dos jogos de integração na qualidade de vida dos servidores do IFSC (objetivo geral da pesquisa). Então, a partir dos resultados encontrados e de toda a construção argumentativa apresentada ao longo do estudo, é possível construir algumas considerações finais sobre os assuntos que foram repercutidos.

Em síntese, pode-se afirmar que os jogos de integração exercem, sim, influência na qualidade de vida dos servidores do IFSC e isso acontece, em certo sentido, por que se apresentam como **momentos de integração e lazer** que ocorrem antes, durante e depois do evento. A influência dos jogos **no contexto de trabalho** incide, principalmente, sobre a construção e o aprimoramento das relações socioprofissionais que envolvem os servidores participantes do evento, desde as mais próximas como, entre colegas de um mesmo setor, até as mais distantes como, entre servidores de diferentes *campi* da instituição. **Fora do contexto laboral** os jogos também exercem influência nas relações sociais que envolvem o servidor, incluindo sua família, bem como ao promover o contato e o estímulo à prática de atividades físicas e esportivas. Esses e outros achados, detalhados ao longo do estudo, dão respostas aos objetivos geral e específicos e, por conseguinte, respondem ao problema de pesquisa – “como os jogos de integração influenciam na qualidade de vida dos servidores do IFSC?”.

Ora, com o findar deste estudo é possível afirmar que os jogos de integração influenciam na qualidade de vida do servidor porque o constructo em questão é fruto tanto de aspectos que se originam do próprio contexto de trabalho, como, também, é um reflexo de questões que transcendem o ambiente laboral. Em um sentido amplo, entende-se que “tudo” que acontece ou envolve a vida do sujeito pode influenciar em sua qualidade de vida – incluindo sua participação no evento que contextualizou o presente estudo.

Destaque seja feito, enquanto a qualidade de vida *no trabalho* enfatiza os vários aspectos que circunscrevem o trabalho, a qualidade de vida *do trabalhador* amplia o olhar, lançando luz aos inúmeros elementos que influenciam a vida do indivíduo – mesmo fora do trabalho – mas que, por conseguinte, tem o potencial de impactar também em sua atuação profissional.

Não obstante ao exposto, em razão da natureza principal do evento (a integração), pode-se intuir que outros diversos eventos, não necessariamente de cunho esportivo, *podem* trazer influência e benefícios à qualidade de vida do trabalhador. Uma confraternização de final de ano, uma festa temática, um almoço coletivo, comemorações de aniversário,

realização de amigos secretos, ou um simples *happy hour* são alguns dos inúmeros exemplos de eventos/ações que podem propiciar “respiradouros”, momentos de integração e lazer aos envolvidos.

Ênfase seja feita a algumas especificidades do evento, pois os jogos dos servidores possibilita a integração dos envolvidos em momentos que vão além do dia de sua realização (momentos antes, durante e depois do evento). No entanto, esta não é uma característica presente em todos os eventos/ações que poderiam ser promovidos. Além disso, é pertinente considerar que o caráter esportivo das atividades centrais do evento pode, em alguns casos, desencorajar a participação de pessoas menos habilidosas ou desinteressadas pelo tema.

Há que se considerar também que, frente aos pontos positivos e negativos que cada evento proporciona, dependem dos objetivos que se almeja com sua realização e participação. Seja para propósitos pessoais, coletivos ou institucionais/organizacionais, a realização de ações que visam a qualidade de vida do trabalhador emana como uma possibilidade a ser concebida. Tal percepção advém não apenas da literatura que respalda a construção deste estudo, mas encontra sustentação nos dados empíricos que fundamentam a pesquisa.

Por fim, destaca-se que os jogos de integração são uma iniciativa que nasce dos próprios servidores e demonstram, ao longo de suas três edições, contribuições à qualidade de vida do trabalhador, que podem e devem ser consideradas pelos gestores institucionais – não só do IFSC, mas de instituições públicas em geral. Pensar e investir na qualidade de vida do trabalhador é investir na melhoria dos resultados que o servidor público e sua instituição podem entregar à sociedade, motivo pelo qual tanto o servidor, quanto a instituição existem.

Considera-se, como uma limitação deste estudo o fato da pesquisa ter sido conduzida a partir da percepção dos sujeitos sobre a influência que os jogos de integração exerceram sobre sua qualidade de vida, dentro e fora do ambiente de trabalho. Sendo a qualidade de vida um constructo que é complexo e subjetivo, circunscrito às percepções de cada indivíduo, a percepção de influência declarada pelos envolvidos no estudo, pode não estar em plena harmonia com a realidade vivida. A empolgação com o evento pode influenciar na ênfase dada às repostas das questões, na coleta dos dados. Neste prisma, entende-se que a pluralidade de opiniões apresentadas no transcorrer da pesquisa – algumas delas indicando a pouca ou nenhuma influência do evento sobre os servidores – demonstra que os entrevistados tiveram liberdade de expressar suas opiniões diversas.

Embora um aspecto natural da pesquisa qualitativa, outro limite que pode ser considerado nesta pesquisa é relativo à impossibilidade dos resultados serem generalizados

para outros contextos. Não obstante, os achados da investigação podem servir de embasamento para outras pesquisas conduzidas em contextos similares ao analisado.

Assim, sugere-se que outras pesquisas avancem pelos caminhos percorridos por este estudo e possibilitem o prosseguimento à investigação em volta dos temas aqui discutidos. Recomenda-se, que outros eventos sejam investigados em relação à influência que exercem na qualidade de vida do trabalhador em outras instituições, sejam elas públicas ou privadas. Pesquisas com este escopo podem contribuir para corroborar as categorias aqui identificadas, acrescentar novos achados ao conjunto já identificado ou, mesmo, contradizê-los. Eventos de cunho esportivo, ou não, podem fazer parte de pesquisas nesta direção.

Outra possibilidade é focar a análise de modo mais específico em alguma dimensão da qualidade de vida do trabalhador. Neste âmbito, é possível acreditar que aspectos do trabalho como o desempenho e o clima organizacional possam ser influenciados por evento/ações que melhorem a qualidade de vida dos trabalhadores.

De modo mais amplo, podem ser investigadas as ações que são empreendidas visando a qualidade de vida do trabalhador nas instituições públicas brasileiras. Um mapa destas ações ou a descoberta de categorias de influências que elas proporcionam também parecem ser pesquisas interessantes de serem conduzidas.

Ao que se pode notar, há um longo caminho de pesquisa que podem ser desenvolvidas no que tange a qualidade de vida do trabalhador. As descobertas destas e de outras investigações podem contribuir para o avanço da ciência neste campo do conhecimento.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, M. D. F. Lazer e Produtividade no Trabalho. **Turismo em análise**, v. 11, n. 2, p. 111–124, 2000.
- ALMEIDA, M. A. B. DE; GUTIERREZ, G. L. Qualidade de Vida: Discussões Contemporâneas. In: **Qualidade de Vida: Evolução dos Conceitos e Práticas no Século XXI**. Campinas, SP: Ipes, 2010. p. 206.
- ALVES, C. R. A.; CORREIA, A. M. M.; SILVA, A. M. DA. Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): um estudo em uma Instituição de Federal de Ensino Superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 12, p. 205–227, 2019.
- AMBONI, N.; CAMINHA, D. O. Abordagem Multiparadigmática em Estudos Organizacionais: indo muito mais além da visão hegemônica. In: IV Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração. **Anais...Florianópolis: Anais**, 2014
- AMORIM, T. G. F. N. Qualidade de vida no trabalho: preocupação também para servidores públicos? **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**, v. 9, n. 1, p. 35–48, 2010.
- ARELLANO, E. B. Programas Premiados de Qualidade de Vida no Trabalho no Brasil - mapeamento e análise crítica dos indicadores e da gestão. XXXIII EnANPAD. **Anais...São Paulo/SP: 2009**
- BANDEIRA, E. L. et al. Panorama da gestão de pessoas no setor público. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 11, n. 4, p. 86–103, 2017.
- BARBOSA, R. D. S.; ESTENDER, A. C. A Gestão Estratégica de Pessoas: uma Ferramenta Necessária a Toda Companhia. In: XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGeT. **Anais...2014**
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 3 ed ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BELMOUFFEQ, B. Quality of life at work (QWL) and performance : towards new forms of well-being at work. **International Journal of Advanced Engineering, Management and Science**, v. 6, n. 5, p. 194–207, 2020.
- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. Caxias do Sul, RS: Educs, 2010.
- BICHUETTI, J. L. **Gestão de Pessoas não é com o RH**. São Paulo, SP: Lafonte, 2011.
- BITENCOURT, C. **Gestão Contemporânea de Pessoas: Novas Práticas, Conceitos Tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: [s.n.].
- CAÑETE, I. Qualidade de vida no trabalho: muitas definições e inúmeros significados. In: **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2004. p. 389–404.
- CÁRDENAS, A. R. et al. O Uso da Triangulação em Teses e Dissertações de Programas de

Pós-Graduação em Administração no Brasil. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 19, n. 2, p. 243–276, 2018.

CARDOZO, C. G.; SILVA, L. O. S. A importância do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho. **Interbio**, v. 8, n. 2, p. 24–34, 2014.

CASAGRANDE, J. L.; PATRÍCIO, Z. M. **Comunidade Orgânica no Trabalho: estratégia para a vida saudável do trabalhador e da organização**. Curitiba: CRV, 2010.

COLICHI, R. B.; SCHELLINI, S. A. Qualidade de vida no trabalho e funcionalidade familiar em universidade pública brasileira. **Revista Ciência em Extensão**, v. 15, n. 1, p. 36–49, 2019.

COLICHI, R. M. B. et al. Interactions between quality of life at work and family: integrative review. **International Archives of Medicine**, v. 9, n. 358, p. 1–17, 2016.

CONSONI, D. P. G. et al. Fatores propulsores de inovação na qualidade de vida no trabalho : um estudo de caso no Instituto Federal De Educação, Ciência E Tecnologia De Santa Catarina – IFSC. XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária. **Anais...Florianópolis, SC: 2014**

COSTA, L. P. Fundamentos do lazer e esporte na empresa. In: **Esporte e lazer na empresa**. Brasília: MEC/SEED, 1990. p. 221.

DEJOURS, C. Subjetividade, trabalho e ação. **Revista Produção**, v. 14, n. 3, p. 27–34, 2004.

DEJOURS, C. Psiodinâmica do trabalho e teoria da sedução. **Psicologia em Estudo**, v. 17, n. 3, p. 367–371, 2012.

DUTRA, A.; MIROSKI, C. **Gestão estratégica de pessoas: teoria e reflexão na prática de cases**. Florianópolis, SC: Insular, 2008.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. 2ª ed. São Paulo, SP: Atlas, 2016.

FARIA, J. H. DE; RAMOS, C. L. Tempo dedicado ao trabalho e tempo livre: os processos sócio-históricos de construção do tempo de trabalho. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 4, p. 47–74, 2014.

FEITOSA, M. R.; MAXIMO, A. L. P. A influência do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho: um estudo bibliográfico. VI Semana de Iniciação Científica de Juazeiro do Norte. **Anais...2012**

FERNANDES, E. C. **Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar**. Salvador, Ba: Casa da Qualidade, 1996.

FERREIRA, M. C. **Qualidade de Vida no Trabalho: Uma Abordagem Centrada no Olhar dos Trabalhadores**. Brasília, DF: Edições Ler, Pensar, Agir, 2011.

FERREIRA, M. C. Ergonomia da Atividade aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho: lugar, importância e contribuição da Análise Ergonômica do Trabalho (AET). **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 40, n. 131, p. 18–29, 2015.

FERREIRA, M. C.; ALVES, L.; TOSTES, N. Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho

(QVT) no Serviço Público Federal: O Descompasso entre Problemas e Práticas Gerenciais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 25, n. 3, p. 319–327, 2009.

FERREIRA, M. R. DE L. et al. Gestão de pessoas no Setor Público : um estudo dos níveis de conflito a partir da visão interacionista. **Revista de Ciência e Administração**, v. 16, n. 2, p. 510–528, 2010.

FERREIRA, R. R. et al. Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público: o papel estratégico dos gestores. **Revista de Administração - RAUSP**, v. 44, n. 2, p. 147–157, 2009.

FRANCISCA LÍGIA VIANA DE QUEIROZ et al. Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): estudo comparativo em três campi de uma instituição federal de ensino no Rio Grande do Norte/RN. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 17, 2019.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo, SP: Atlas, 2006.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2008.

GORDIA, A. P. et al. Qualidade de vida: contexto histórico, definição, avaliação e fatores associados. **Revista Brasileira de Qualidade de Vida**, v. 3, n. 1, p. 40–52, 2011.

GRAY D E. **Pesquisa no mundo real**. Porto Alegre, RS: 2012.

HUZEK, D.; STEFANO, S. R.; GRZESZCZESZYN, G. Perfil dos Gestores de Pessoas e Suas Práticas. SEGeT–Simpósio de Excelência Em Gestão e Tecnologia. **Anais...2008**

IFSC. **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2020 - 2024**. Florianópolis: 2019.

IFSC - INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Histórico** Florianópolis Disponível em: < <http://www.ifsc.edu.br/historico>>. Acesso em: 21 jul. 2019.

INÁCIO, H. L. D. et al. O Lazer Nas Empresas Brasileiras: Uma Perspectiva Histórico-Crítica De Análise. **Pensar a Prática**, v. 13, n. 2, p. 1–13, 2010.

KLEIN, L. L. et al. Qualidade de Vida no Serviço Público: Uma Avaliação em uma Instituição de Ensino Superior. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 23, n. spe, p. 317–344, 2017.

KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D.; LEMOS, R. B. Quality of working life: Parameters and evaluation in the public service. **Revista de Administracao Mackenzie**, v. 20, n. 3, 2019.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho - QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed. São Paulo, SP: 2004.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Práticas de Recursos Humanos - PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1 ed. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MARQUES, F. **Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências**. Brasília, DF: DDG/ENAP, 2015.

MARQUES, R. F. R.; GUTIERREZ, G. L.; ALMEIDA, M. A. B. DE. **Esporte na empresa : a**

complexidade da integração interpessoal. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, v. 20, n. 1, p. 27–36, 2006.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo, SP: Futura, 2009.

MEKBUNDITKUL, T. Factor affecting the happiness level of the ministry of public health officers in Thailand. **SUTHIPARITHAT**, v. 33, n. 107, p. 166–179, 2019.

MINAYO, M. C. DE S.; HARTZ, Z. M. DE A.; BUSS, P. M. Qualidade de vida e saúde: um debate necessário. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 5, n. 1, p. 7–18, 2000.

MOREIRA, L. R. J.; LANDI, M.; BAZOLLI, T. N. A gestão de pessoas na área da administração pública. **Revista Eletrônica Saber**, v. 17, n. 1, 2012.

NADLER, D. A.; LAWLER, E. E. Quality of work life: perspectives and directions. **Organizational Dynamics**, v. 11, n. 3, p. 20–30, 1983.

NAHAS, M. V. **Atividade Física, Saúde e Qualidade de Vida: conceitos e sugestões para um estilo de vida ativo**. 4. ed. Londrina: Midiograf, 2006.

NAHAS, M. V. et al. Lazer ativo : um programa de promoção de estilos de vida ativos e saudáveis para o trabalhador da indústria industrial workers. **Revista Brasileira de Atividade Física e Saúde**, v. 15, n. 4, p. 260–264, 2010.

NEUENFELDT, C. S. .; NOVO, L. F. .; SANTOS, E. G. Qualidade de vida no trabalho sob o prisma da integração social: o relato de colaboradores de uma IES. (COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NAS AMÉRICAS, Ed.) **Anais...Florianópolis: 2012**

OLIVEIRA, D. DE P. R. DE. **Teoria Geral da Administração: Uma Abordagem Prática**. São Paulo, SP: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, E. C. DE; MELLO, J. Qualidade de Vida no Trabalho: um estudo realizado numa biblioteca universitária no Rio Grande do Norte. **Revista Associação Catarinense de Bibliotecários - ACB**, v. 21, p. 270–293, 2016.

OLIVEIRA, R. R. et al. Qualidade de vida no trabalho - QVT dos professores de ensino técnico federal: os fatores biopsicossociais e organizacionais de satisfação. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 11, n. 2, 2013.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2012.

PATRÍCIO, Z. M. Qualidade de vida do ser humano na perspectiva de novos paradigmas: possibilidades éticas e estéticas nas interações ser humano-natureza-cotidiano-sociedade. In: **Qualidade de Vida do Trabalhador: uma abordagem qualitativa do ser humano através de novos paradigmas**. Florianópolis, SC: Ed. do Autor, 1999. p. 19–90.

PATRÍCIO, Z. M.; CASAGRANDE, J. L.; ARAUJO, M. F. DE. **Qualidade de vida do trabalhador: uma abordagem qualitativa do ser humano através de novos paradigmas**. Florianópolis: Ed. do Autor, 1999.

PERMARUPAN, P. Y.; AL-MAMUN, A.; SAUFI, R. A. Quality of work life on employees job involvement and affective commitment between the public and private sector in Malaysia. **Asian Social Science**, v. 9, n. 7, p. 268–278, 2013.

PIRES, R. P. O problema da integração. **Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto**, v. XXIV, p. 55–87, 2012.

PNUD. **Relatório de Desenvolvimento Humano Nacional - Movimento é vida: Atividades Físicas e Esportivas para Todas as Pessoas: 2017**. Brasília, DF: PNUD, 2017.

PORTO, C. C. Surgimento, evolução e perspectivas da gestão de pessoas. In: **Gestão estratégica de pessoas**. Florianópolis, SC: Insular, 2008.

RATH, T. **O poder da amizade**: descubra a importância que os amigos têm para a sua saúde, seu desempenho profissional e sua satisfação com a vida. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

REGINALDO, T.; TARTARI, J. DE S.; LIRA, W. J. Imagens arquetípicas na Gestão de Pessoas. **Revista de Gestão e Tecnologia - NAVUS**, v. 6, n. 1, p. 6–16, 2016.

REGO, A. et al. **Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano**. 3. ed. Lisboa: 2015.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2008.

RIBEIRO, J.; BERG, J. Evolução recente do trabalho decente no Brasil : avanços e desafios. Encontro Nacional de Estudos Populacionais. **Anais...Minas Gerais**, MG: 2010Disponível em: <<http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/3975>>

RIBEIRO, L. A.; SANTANA, L. C. Qualidade de vida no trabalho: fator decisivo no desempenho organizacional. **Revista de Iniciação Científica - RIC Cairu**, v. 2, n. 2, p. 75–96, 2015.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RODRIGUES, E.; BARROSO, M.; CAETANO, A. Trabalho , família e bem-estar: factores e padrões de qualidade de vida na Europa. **CIES e-WORKING PAPER**, v. 93, p. 1–54, 2010.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de Vida no Trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: Compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 2, n. 2, p. 250–269, 2009.

SALAS-VALLINA, A. Towards a Sustainable Leader-Follower Relationship : Constructive Dissensus , Organizational Virtuousness and Happiness at Work (HAW). **Sustainability**, v. 12, 2020.

SANTA CRUZ, L. Experiência de pertencer: o resgate da memória como construção de identidade corporativa. **Comunicon. Anais...**2012

SANTOS, R. O.; COSTA, V. L. DE M.; TUBINO, M. J. G. O esporte como lazer em

perspectiva de bem-estar social. **Revista Científica da Federação Internacional de Educação Física - FIEP**, v. 80, 2010.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Org. Maria Julia Pantoja et al. Brasília, DF: ENAP, 2010.

SCHIRRMESTER, R.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. A Qualidade de Vida no Trabalho: Relações com o Comprometimento Organizacional nas Equipes Multicontratuais. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 12, n. 3, p. 283–298, 2012.

SCHUJMAN, A.; COSTA, S. G. A Influência da Promoção nas Relações de Amizade no Ambiente de Trabalho. **PSICO**, v. 43, n. 1, p. 39–46, 2012.

SEHRISH, J.; ZUBAIR, A. Impact of Polychronicity on Work-Related Quality of Life Among Bank Employees: Moderating Role of Time Management. **Pakistan Journal of Psychological Research**, v. 35, n. 2, p. 511–528, 2020.

SEIDL, E. M. F.; ZANNON, C. M. L. DA C. Qualidade de vida e saúde: aspectos conceituais e metodológicos. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 20, n. 2, p. 580–588, 2004.

SERVA, M.; JAIME JÚNIOR, P. Observação participante e pesquisa em Administração: uma postura antropológica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 1, p. 64–79, 1995.

SILVA, R. S. et al. Atividade física e qualidade de vida Physical activity and quality of life. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 15, n. 1, n. 1, p. 115–120, 2010.

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, v. 60, n. 3, p. 241–250, 2009.

SOUSA, J. C. DE; SILVA, R. G. DA. Qualidade de vida no trabalho em servidores públicos estaduais: estudo em uma IES nordestina. **Sistemas e Gestão**, v. 14, n. 2, 2019.

STAKE, R. E. **Pesquisa Qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. São Paulo, SP: Penso, 2011.

STAREPRAVO, F. A. et al. A prática esportiva continuada a partir de um evento de extensão voltado aos servidores da universidade estadual de maringá. Seminário de Extensão Universitária da Região Sul (SEURS). **Anais...Florianópolis, SC: 2013**

STEFANO, S. R. et al. Satisfação da qualidade de vida no trabalho com relação aos fatores biopsicossociais e organizacionais: um estudo comparativo entre docentes das universidades pública e privada. **Revista Gerenciais**, v. 5, n. 2, p. 35–44, 2006.

TEIXEIRA JÚNIOR, M. A. B.; SFERRA, L. F. B., BOTTCHEER, L. B. A importância do lazer para a qualidade de vida do trabalhador. **Conexão**, p. 1–15, 2012.

TOLFO, S. DA R.; PICCININI, V. C. As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: disjunções entre a teoria e a prática. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 1, p. 165–193, 2001.

TOSCANO-DEL CAIRO, C. A.; VESGA-RODRÍGUEZ, J. J.; AVENDAÑO-PRIETO, B. L.

Calidad de vida en el trabajo y su relación con el engagement. **Acta Colombiana de Psicología**, v. 23, n. 1, p. 138–146, 2020.

VASCONCELOS, A. Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. **Caderno de pesquisas em Administração**, v. 8, n. 1, p. 23–35, 2001.

VENSON, A. B. S. et al. O recurso mais importante para as organizações são mesmo as pessoas? Uma análise da produção científica sobre qualidade de vida no trabalho (QVT). **Revista de Administração da UFSM**, v. 6, n. 1, p. 139–156, 2013.

VIDOTTO, J. D. F.; KRAUSE, M. G.; LAPOLLI, E. M. Contribuições da Gestão de Pessoas ao Desenvolvimento do Capital Intelectual. In: LAPOLLI, ÉDIS MAFRA; FRANZONI, ANA MARIA BENCCIVENI; LAPOLLI, J. (Ed.). **Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras**. 8. ed. Florianópolis, SC: Pandion, 2013.

VILARTA, R.; GUTIERREZ, G. L.; MONTEIRO, M. I. **Qualidade de vida**: Evolução dos Conceitos e Práticas no Século XXI. Campinas, SP: Ipes, 2010.

VILAS BOAS, A. A.; MORIN, E. M. Sentido Do Trabalho E Fatores De Qualidade De Vida No Trabalho: a Percepção De Professores Brasileiros E Canadenses. **Revista Alcance**, v. 23, n. 3(Jul-Set), p. 272, 2016.

VILAS BOAS, A. A.; MORIN, E. M. Emotional Intelligence and Quality of Working Life at Federal Institutions of Higher Education in Brazil. **Open Journal of Social Sciences**, v. 7, p. 255–274, 2019.

WALDINGER, R. **What makes a good life? Lessons from the longest study on happiness**. TEDx, Disponível em: <https://www.ted.com/talks/robert_waldinger_what_makes_a_good_life_lessons_from_the_longest_study_on_happiness?language=en>.

WALTON, R. E. Quality of life: What is it? **Sloan Management Review**, v. 15, n. 1, p. 11–21, 1973.

WERNECK, C. L. G. **A relação lazer/trabalho e seu processo de constituição histórica no mundo ocidental**. 1996

WILLERDING, I. A. V.; LAPOLLI, É. M. Gestão do Capital Humano. In: PANDION (Ed.). **Gestão do capital humano em organizações empreendedoras**. 1 ed. ed. Florianópolis, SC: 2020.

YIN, R. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre, RS: 2001.

ZYSKA, A.; KIRILIUK, O. Influence of Life Style on Safety and Work Efficiency. **System Safety: Human - Technical Facility - Environment**, v. 2, n. 1, p. 62–72, 2020.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Nome do Participante: _____

Documento de Identidade: _____

Endereço: _____ Bairro: _____

Cidade: _____ Estado: _____ Cep: _____ Fone: _____

E-mail: _____

Eu, _____, declaro, para os devidos fins, ter sido informado verbalmente e por escrito de forma suficiente a respeito da pesquisa: “ A INFLUÊNCIA DOS JOGOS DE INTEGRAÇÃO NA QUALIDADE DE VIDA DO SERVIDOR DO IFSC”. A pesquisa será conduzida por Paula da Rosa Wernke, do Programa de Pós-Graduação em Administração, orientada pelo Prof. Dr. Jacir Leonir Casagrande, pertencente ao quadro permanente do PPGA/UNISUL, situada em Florianópolis/SC. Estou ciente de que este material será utilizado para a elaboração da Dissertação de Mestrado, observando os princípios éticos da pesquisa científica e seguindo procedimentos de sigilo e discrição. Fui informado que o objetivo do estudo é “Analisar a influência dos Jogos de Integração na qualidade de vida dos servidores do IFSC”. Também fui esclarecido sobre os propósitos da pesquisa, os procedimentos que serão utilizados, a garantia do anonimato e de esclarecimentos constantes, além de ter o meu direito assegurado de interromper a minha participação no momento que achar necessário.

Florianópolis, de de .

Assinatura do participante_____
Pesquisadora Responsável
Nome: Paula da Rosa Wernke
Tel: 48 – 99931 2127 E-mail: paulinharw@gmail.com_____
Orientador
Prof. Dr. Jacir Casagrande

APÊNDICE B - ROTEIRO DA ENTREVISTA

1ª PARTE: IDENTIFICAÇÃO GERAL

Nome: _____ Idade: _____

Câmpus: _____

Cargo/Função: _____

Formação (nível de escolaridade): _____

Tempo de instituição: _____

Modalidades que participou:

Vôlei Misto Corrida Canastra

Futsal Baquete Almoço

Xadrez Tênis de Mesa

Obs: _____

Houve participação de algum familiar? _____

Participou das outras edições: _____

Pratica atividade física regularmente: _____

2ª PARTE: INFORMAÇÕES SOBRE OS JOGOS DE INTEGRAÇÃO DOS SERVIDORES – REGIÃO SUL.

1. No seu *campus*, houve algum tipo de preparação ou mobilização para a participação nos jogos?
2. Quais os seus sentimentos antes, durante e depois dos jogos? Vocês conversaram sobre os jogos antes do evento? E depois?
3. Você praticava alguma atividade antes de participar dos jogos? E após a sua participação, você continuou praticando? Ou passou a praticar alguma atividade nova após o evento?
4. Você acredita que os jogos de integração dos servidores podem influenciar de alguma maneira no trabalho que você desempenha?
5. Como é o clima entre os colegas de trabalho durante o evento? Há alguma mudança se comparado ao seu dia-a-dia no trabalho?
6. Como ocorreram durante os jogos as relações hierárquicas?
7. Você acredita que os jogos de integração dos servidores influenciam no clima entre as pessoas (antes ou depois) no ambiente de trabalho?

8. Você acredita que o período eleitoral influenciou no clima entre as pessoas durante o evento ou no próprio evento?
9. O que você acha sobre a participação dos familiares/acompanhantes?
10. Você acha que de alguma forma os jogos influenciam na sua vida fora da instituição?
11. Quando você pensa em jogos de integração dos servidores o que vem a sua mente?
12. Fale um pouco sobre a sua participação nos jogos de modo geral, nesta e em outras edições caso tenha participado.
13. Você tem alguma sugestão, observação ou gostaria de acrescentar alguma observação ou deixar algum registro a respeito deste estudo?