



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO

EDUARDO PENNA DE SÁ

EMPRESA E LAZER:
UM OLHAR SOBRE GRANDES ORGANIZAÇÕES DA REGIÃO
METROPOLITANA DE BELO HORIZONTE

BELO HORIZONTE
2007

EDUARDO PENNA DE SÁ

EMPRESA E LAZER:
UM OLHAR SOBRE GRANDES ORGANIZAÇÕES DA REGIÃO
METROPOLITANA DE BELO HORIZONTE

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração – CEPEAD – da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Organizações e Recursos Humanos

Orientador: Prof. Dr. Allan Claudius Queiroz Barbosa

Co-orientador: Prof. Dr. Alexandre de Pádua Carrieri

BELO HORIZONTE

Faculdade de Ciências Econômicas

2007

S111r
2007

Sá, Eduardo Penna de, 1962-
Empresa e lazer: um olhar sobre grandes organizações da região
metropolitana de belo horizonte / Eduardo Penna de Sá. - 2007.
275 f. : il., enc.

Orientador: Allan Claudius Queiroz Barbosa

Dissertação (mestrado). Universidade Federal de Minas Gerais.
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

1.Recursos humanos - Teses 2.Qualidade de vida - Teses
3.Satisfação no trabalho - Teses 4. Administração - Teses I.Barbosa,
Allan Claudius Queiroz II.Universidade Federal de Minas Gerais.
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração III.Título

CDD: 658.403

Jn13/07

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Universidade Federal de Minas Gerais, pública e gratuita, que foi o espaço que possibilitou minhas reflexões e geração de idéias para o desenvolvimento deste estudo.

Meu agradecimento especial ao meu orientador Prof. Dr. Allan Claudius Queiroz Barbosa, pelos debates, idéias, garra e profissionalismo no exercício de sua profissão como docente e produtor de grandes trabalhos que muito me inspiraram e me ajudaram na produção de minha pesquisa e do meu crescimento como profissional.

Ao meu co-orientador Prof. Dr. Alexandre de Pádua Carrieri, pelas idéias, pela ajuda com as categorias a serem discutidas, pelo auxílio com a bibliografia e pelos momentos de descontração que são necessários nessa jornada.

Não poderia deixar de agradecer a presença constante e o apoio de todos os colegas da turma de mestrado, pois, sem eles, essa etapa não seria possível. Agradeço também o apoio e companheirismo dos colegas do Nig.One e Neos. E, também, aos professores e funcionários do CEPEAD/UFMG, pela presteza, presença marcante e pronta ajuda em todas as minhas necessidades como estudante.

Aos meus amigos que me apoiaram desde o início e que também entenderam e perdoaram minha ausência e minhas insistentes conversas sobre meu trabalho. Em especial, aos meus amigos mais próximos: Paulo César, Gilson, Gianna, Deborah e Liliane, incentivadores de meu desenvolvimento como profissional e como estudante.

Agradeço à empresa em que trabalho, Way Brasil, pelas horas que não dediquei diretamente ao trabalho, mas que soube acreditar que essas horas serviriam para tornar melhor um de seus executivos.

Agradeço especialmente a meus pais que sempre me incentivaram ao estudo por toda a vida, não fazendo diferentemente nesse momento, que sentiram, mas souberam respeitar a minha ausência durante esse período.

RESUMO

Este trabalho objetivou descrever e analisar, na visão dos gestores empresariais, as atividades, os instrumentos e espaços relacionados ao lazer, atualmente desenvolvidos por grandes organizações da região metropolitana da cidade de Belo Horizonte, estado de Minas Gerais. Torna-se indispensável para as organizações adotar políticas na gestão de recursos humanos que considerem qualidade de vida e bem-estar de seus empregados como itens presentes nessa discussão. Os recursos humanos devem ser considerados como estando ligados diretamente aos objetivos da empresa e determinantes da estratégia da organização, sendo, portanto uma das partes responsáveis pelo sucesso organizacional. Surge, então, o lazer como uma prática possível de conseguir melhorias para a organização, como também pode ser visto pela empresa como gerador de benefício para os seus empregados. Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa descritiva e qualitativa que teve como principal instrumento de coleta de dados a entrevista semi-estruturada. Os resultados apontam que as ações de lazer como práticas de recursos humanos vêm sendo utilizadas pelas empresas, seja com conseqüências diretas sobre elas no que diz respeito à produtividade do trabalho, imagem e controle, como também com benefícios diretos sobre os indivíduos, tal como a criatividade, sociabilidade, cidadania e cultura. O lazer na empresa não deve ser percebido apenas como instrumento de compensação do trabalho para, conseqüentemente, gerar aumento de produtividade. Deve desenvolver os indivíduos que o experimentam e ser transformador na busca por uma sociedade mais humanizada.

Palavras-chave: empresa, lazer, práticas de recursos humanos, produtividade, sociabilidade, cidadania.

ABSTRACT

The aim of this work is to describe and analyse, from the point of view of business managers, leisure spaces, tools and activities, which are currently being developed for large-scale organizations within the region of greater Belo Horizonte, state of Minas Gerais. It has become indispensable for such organizations to adopt policies of Human Resources Management that take into consideration the standard of living and well-being of their employees as present topics of discussion. Human Resources must be considered as directly linked with the objectives of a company as they play a decisive role within the strategy of an organization, therefore being one of the pieces responsible for its success. Leisure emerges as a viable practice bringing improvements for the organization, and, from a different perspective, the employees also benefit from such initiatives. With the foresaid ideas, it was developed a descriptive and qualitative research, which has the semi-structured interview as its main tool of data collection. The results of such research indicate that leisure initiatives, as Human Resources practices, are being utilized by companies bringing either a direct impact on them in what regards levels of productivity, image and control, as well as direct benefits for individuals, such as improved levels of creativity, sociability, citizen rights awareness and culture. Leisure in the work environment must not be perceived only as an instrument of reward for labour consequently leading to an increase in productivity, but it must also be seen as personal development for individuals engaged with it and as a mechanism to lever the search for a more humanized society.

Key words: company, leisure, human resources practices, productivity, sociability, citizen rights awareness.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

RH – Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Resumos dos conceitos de lazer	26
Quadro 2 -	Síntese da metodologia desenvolvida.....	43
Quadro 3 -	Categorias de estudo e dimensões	44
Quadro 4 -	Caracterização dos entrevistados.....	45
Quadro 5 -	Síntese dos resultados encontrados por empresa.....	85

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Universo da pesquisa (<i>Ranking</i> das 20 maiores empresas de Minas Gerais em 2004 segundo a receita líquida - US\$ 1,00 = R\$ 2,65 – taxa de conversão de 31/12/2004)	38
Tabela 2 -	Amostra da Pesquisa (US\$ 1,00 = R\$ 2,65 – taxa de conversão de 31/12/2004).....	40
Tabela 3 -	Empresas entrevistadas pela Pesquisa (US\$ 1,00 = R\$ 2,65 – taxa de conversão de 31/12/2004)	41

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Representação esquemática da discussão teórica do lazer na Empresa.	15
Figura 2 -	Impactos do lazer sobre a empresa e indivíduo.	98

SUMÁRIO

1	APRESENTAÇÃO	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	O conceito de lazer: do tempo livre à dimensão da cultura.....	17
2.2	O lazer nas organizações. Uma perspectiva conceitual.....	27
2.3	O lazer como prática e/ou política da Gestão de Recursos Humanos.....	31
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	36
3.1	Aspectos gerais e tipo de pesquisa.....	36
3.2	Escolha das organizações	38
3.3	Procedimentos de pesquisa.....	41
3.4	Conteúdo das entrevistas e informantes entrevistados.....	44
4	RESULTADOS ENCONTRADOS	46
4.1	Caracterização geral das empresas estudadas.....	46
4.2	Resultados encontrados por empresa	46
4.2.1	Empresa <i>Auto</i>	46
4.2.2	Empresa <i>Energia</i>	49
4.2.3	Empresa <i>Sid 2</i>	53
4.2.4	Empresa <i>Comb</i>	60
4.2.5	Empresa <i>Sid 6</i>	63
4.2.6	Empresa <i>Sanear</i>	66
4.2.7	Empresa <i>Telecom 1</i>	71
4.2.8	Empresa <i>Telecom 3</i>	75
4.2.9	Empresa <i>Alimento</i>	79
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS	87
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	97
	REFERÊNCIAS.....	102
	APÊNDICE	107

1 APRESENTAÇÃO

O objetivo deste trabalho foi descrever e analisar as atividades, como também os instrumentos e espaços relacionados ao lazer, que estão sendo desenvolvidos por grandes organizações mineiras localizadas em Belo Horizonte e sua utilização como prática de recursos humanos – RH –, na perspectiva dos gestores envolvidos diretamente nessas ações. O debate sobre lazer, longe de se resumir numa *válvula de escape* organizacional, ganhou, no ambiente contemporâneo, uma perspectiva ampliada e uma relevância na gestão de recursos humanos – GRH – das organizações.

Com efeito, isso acaba por refletir a crescente valorização do discurso que privilegia as pessoas, trazendo impactos profundos nas práticas de gestão das organizações. As transformações da economia a partir dos anos 80 do século XX levou à reformulação das empresas com foco em qualidade, diferenciação de produtos e produtividade. Surgiram novas tecnologias, intensificando as exigências do mercado, o que levou à necessidade de mudanças nas relações de trabalho e à maior possibilidade de valorização dos indivíduos e de suas capacidades.

Com o passar dos anos, pondera Albuquerque (1987), foi existindo uma necessidade de abrangência mais estratégica no tratamento dos recursos humanos surgida como consequência do aumento da concorrência internacional dos mercados, necessidade de melhoria de produtividade humana e do aumento da complexidade das organizações. Sendo assim, cresce a necessidade de considerar o pessoal como ativo e como pessoas e, não somente, como um custo empresarial. As organizações foram modificando seus conceitos e práticas gerenciais, e as empresas passaram a investir não só diretamente nos produtos e clientes, mas também naqueles que criam esses produtos, ou seja, em seu pessoal. A idéia é considerar que os recursos humanos também são responsáveis pelo sucesso das organizações.

No que tange às práticas de GRH as empresas passam a buscar inovações na administração desses recursos, procurando novas formas de organização do trabalho e suas relações. De acordo com Brandão (2002, p.28) “[...] a flexibilidade, inovação, criatividade, humanização, novas qualificações e competências, qualidade de vida no trabalho são algumas das necessidades empresariais desse contexto caracteristicamente mutável”.

A questão é considerar a administração de recursos humanos diretamente ligada aos objetivos da organização sendo determinante na estratégia empresarial e, por conseguinte, também responsável pelo resultado de desempenho da organização. Dessa forma, é indispensável que as organizações adotem novas políticas na GRH e passem a considerar a qualidade de vida¹, bem como o bem-estar dos trabalhadores como fatos presentes nessa discussão (PIZOLOTTO e PICCININI, 2000).

Greiner (1986) acredita que as empresas estão entrando numa revolução em torno da *saturação psicológica* dos trabalhadores que se sentem exaustos física e emocionalmente devido à forte carga de trabalho e pressão para busca de resolução de seus problemas no trabalho. Para ele, novas estruturas deverão ser criadas permitindo, assim, que os empregados descansem, reflitam, recuperem-se e desenvolvam-se. E exemplos concretos já são percebidos atualmente, tais como construção de instalações para exercícios e atividades físicas nas empresas, bem como recreação e descanso durante o horário de trabalho.

É nesse quadro que o lazer surge como uma dessas práticas a serem utilizadas na GRH pelas empresas. O lazer é apresentado como uma ferramenta que pode levar as organizações a conseguirem melhorias em seu processo produtivo, ao mesmo tempo em que pode ser visto pela empresa como gerador de algum benefício para os sujeitos desse processo.

Estudar o lazer como prática gerencial tem grande receptividade acadêmica e empresarial, tanto do ponto de vista dos impactos que ações relacionadas a tal fenômeno pode gerar no que se refere, por exemplo, à melhoria da imagem empresarial, da produtividade, da qualidade de vida ou, também, no que pode promover para o desenvolvimento social dos sujeitos, da criatividade e cidadania. Surge, assim, a possibilidade de utilização do lazer como elemento que possa proporcionar a valorização do ser humano, seja em ações desenvolvidas pelas organizações dentro do horário de trabalho ou fora delas.

As práticas relacionadas ao lazer, ainda que não carreguem o mesmo peso de outras ações e/ou ferramentas ligadas à GRH, acabam sendo um sustentáculo no discurso empresarial de considerar o capital humano como base de confirmação e determinante para busca de resultados.

¹ O entendimento de qualidade de vida refere-se ao construto usual voltado a modelos referenciados na perspectiva comportamental, tais como aqueles propostos por Walton (1976), mas não sendo objeto de discussão neste trabalho.

Aguiar (2000, p. 1) aponta que o “[...] lazer vem despertando a atenção de estudiosos da reestruturação organizacional e de organizações que começam percebê-lo como importante indicador de qualidade de vida”. A autora também sugere que a dificuldade de estabelecimento de políticas públicas de lazer no Brasil, justifica que as empresas assim o façam ligando suas ações à responsabilidade social ou mesmo ao *desenvolvimento informal dos recursos humanos*. Pode-se questionar aqui a idéia de delegar às empresas aquilo que o poder público não faz, mesmo em se tratando de responsabilidade social. O certo é que, como referenciadas pela autora, as empresas têm estabelecido políticas de lazer para seus empregados.

Cabe ressaltar que as pessoas não se constituem no único recurso para as empresas, mas, a partir do momento que são vislumbradas por estratégias empresariais, surge uma preocupação com a sua qualidade de vida. Basicamente, a perspectiva pode ser a melhoria da produtividade institucional, de um certo controle indireto dos indivíduos, ou mesmo, do desenvolvimento de cidadania desses sujeitos.

Portanto, cresce a necessidade de as empresas se reorganizarem a partir das novas abordagens sociais, das mudanças axiológicas do perfil de trabalhadores que pretendem ter. É fundamental, então, rever suas ações, tendo em vista buscar novos encaminhamentos que propiciem a ênfase na criatividade, inovação e relacionamentos interpessoais dentre outros elementos vitais para a sobrevivência das empresas.

Marcellino (1999) afirma que diferentes ações de sucesso vêm sendo registradas, demonstrando que as relações entre lazer e empresa vêm exigindo o repensar constante de suas implicações no mundo contemporâneo e, como diz o autor, é preciso pensar nas possíveis adaptações para que, cada vez mais, não sejam consideradas como antagônicas, mas, sim complementares.

A partir desse esboço, surge a reflexão de como o lazer vem sendo utilizado pelas organizações sediadas em Belo Horizonte, seja como ação isolada ou integrada a outras atividades. De maneira estruturada, a presente pesquisa propõe uma seqüência de reflexão que, no primeiro momento, apresenta a demarcação teórica, sendo o conceito de lazer referência básica. A ele são agregadas reflexões complementares e interdependentes sobre mecanismos de GRH, para se alcançar, dessa maneira, a percepção dos gestores sobre as ações e impactos do lazer na vida dos trabalhadores e na organização.

A GRH atua nas relações entre organização e indivíduo, e o lazer, tratado como uma ferramenta dessa gestão, possibilita ações que geram impactos diretos sobre os indivíduos que vivenciam essas experiências e sobre as empresas que o utilizam como prática. Em se tratando dos indivíduos, os impactos percebidos pelos gestores entrevistados se dão principalmente em relação à criatividade, sociabilidade, cidadania e cultura. Com relação à organização, as ações de lazer desenvolvidas geram impactos no que se refere principalmente à produtividade organizacional e do trabalho, inovação, imagem e controle.

De forma esquemática, a discussão teórica é apresentada na figura 1.

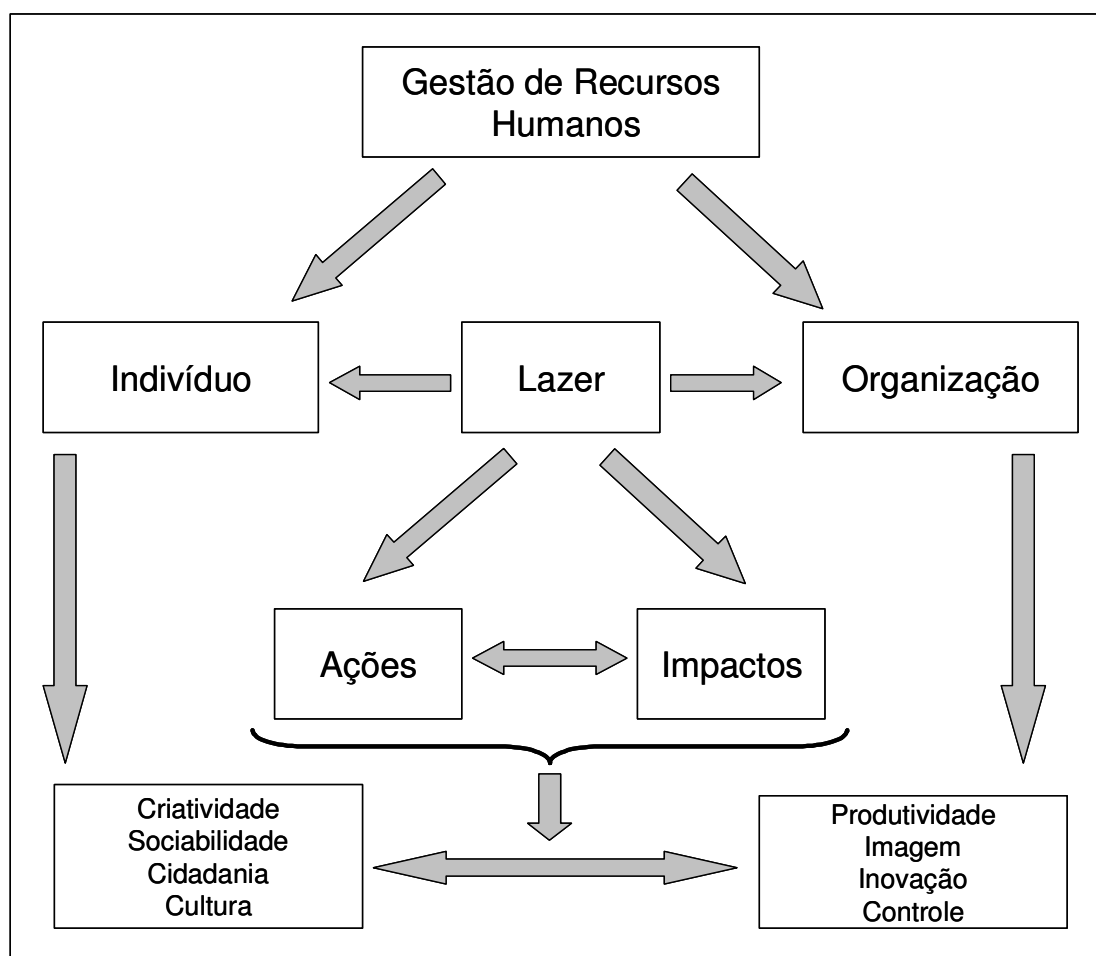


Figura 1 - Representação esquemática da discussão teórica do lazer na empresa

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação.

No desenvolvimento do trabalho procurou-se, em primeiro lugar, estabelecer a conceituação do lazer, suas relações com a teoria das organizações e como prática de GRH. Num segundo momento, são apresentados os procedimentos metodológicos que foram adotados pela

pesquisa. Finalmente, são mostrados os resultados e sua análise que possibilitou, assim, o desenvolvimento das considerações finais. Como apêndice a essa dissertação tem-se o roteiro de entrevista utilizado como instrumento de coleta de dados do trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico apresenta inicialmente a conceituação de lazer, considerando sua premissa inicial associada ao tempo livre e se desenvolvendo até a dimensão da cultura², o que vislumbra sua ligação à lógica do trabalho. Isso permite a continuidade da reflexão considerando a perspectiva conceitual do lazer na lógica das organizações, o que acaba por proporcionar sua reflexão, também no campo da GRH.

2.1 O conceito de lazer: do tempo livre à dimensão da cultura

Para o entendimento de lazer na sociedade atual, foram identificados autores clássicos que tratam das idéias e conceituação (LAFARGUE, 1999; FRIEDMANN, 1983; RUSSEL, 2002; DUMAZEDIER, 1973, 1994, 1999) e autores contemporâneos, notadamente no ambiente acadêmico nacional, que vêm se dedicando ao tema (MARCELLINO, 1987, 1999, 2000; BRAMANTE, 1998; WERNECK, 2000; GOMES, 2004; MELO e ALVES JUNIOR, 2003).

Foram caracterizadas as idéias e discussões dos autores clássicos de lazer mostrando o desenvolvimento da conceituação do tema a partir das décadas finais do século XIX e início do século XX. Posteriormente, foram focadas as idéias dos autores contemporâneos que tratam do lazer especificamente no Brasil. O presente trabalho adotou, portanto, as idéias desses pensadores com o intuito de conceituação e caracterização do tema e reconhecimento do lazer como parte do tempo livre do homem, desenvolvendo-se, até a atualidade, como dimensão da cultura na sociedade.

Lafargue (1999), a partir da crise econômica da França entre os anos 70 e 80 do século XIX, analisou a *exploração do proletariado pela burguesia*, por meio de alguns aspectos, tais como: baixos salários, aumento do custo de vida, demissões em massa, fechamento de fábricas e jornada de trabalho de doze horas. Paul Lafargue, genro de Marx e um de seus seguidores, baseia suas idéias nos *Manuscritos Econômicos* de 1844 sobre o trabalho alienado e no primeiro volume de *O Capital*, sobre o trabalho assalariado.

² A cultura é apresentada aqui em seu sentido amplo, constituída de todas as atividades que satisfazem a necessidade do homem, mesmo que supérfluas. O homem é produto e produtor de cultura. A arte, a educação, o lazer, dentre muitas outras atividades, são parte da cultura. É aquilo de mais humano no ser e o que distingue esse ser dos outros animais (ALVES, 2004).

O autor discute a necessidade da revolução da classe de trabalhadores e, em sua obra *O Direito à Preguiça*, critica a centralidade do trabalho em nossa vida. Ele destaca que a burguesia vivia a *religião do trabalho* dominando, assim, o proletariado e que, portanto, os trabalhadores deveriam lutar pelo direito ao trabalho, mas não qualquer trabalho e, sim, pelo trabalho não alienado, diferente daquele destinado a apenas produzir o excedente para o enriquecimento da burguesia.

Segundo Lafargue (1999), os trabalhadores estavam dominados pela vontade de trabalhar e indaga sobre a redução de jornada para três horas diárias durante seis meses por ano, possibilitando, dessa maneira, o pleno emprego e o término da luta por trabalho entre os operários. Dessa forma, se o trabalhador adquire esse novo hábito, estará mais descansado e poderá começar a pensar nas virtudes da preguiça. Essas virtudes são apontadas pelo autor como sendo a vida boa, festas, música, dança, sexo e descanso entre outros. Seria um tempo próprio do trabalhador para pensar em si, na cultura, nas artes, nas ciências, possibilitando, dessa maneira, o desenvolvimento de sua capacidade e a formação de uma nova sociedade. Em suas próprias palavras,

Tendo assegurada sua porção cotidiana de trabalho, os operários já não terão inveja uns dos outros, já não brigarão para tirar o trabalho das mãos e o pão das bocas uns dos outros; e, então, não estando esgotados do corpo e da mente, começarão a praticar as virtudes da preguiça (LAFARGUE, 1999, p. 100).

O tempo livre do trabalho, a preguiça, geraria, portanto, essas virtudes possibilitando assim, uma ação revolucionária de emancipação da classe trabalhadora.

Lafargue (1999) lançou, portanto, a idéia de a classe operária conquistar o tempo livre para seu descanso ou atividades próprias proporcionando, assim, o desenvolvimento dessa classe e iniciando a discussão da necessidade do lazer para o trabalhador.

Nos anos 30 do século XX, Russel (2002) apontou que o trabalho não deveria ser visto como o principal objetivo da vida, pois, se assim o fosse, todos adorariam trabalhar. E, em sua visão, isso não é o que ocorre.

Para o autor, o mundo deveria ser um lugar onde todos pudessem se destinar a afazeres agradáveis. Os homens deveriam usar seu tempo livre para diversão, para ampliar seu conhecimento e para aumentar sua capacidade de reflexão.

Para Russel (2002), as novas tecnologias possibilitam que o lazer não seja apenas privilégio de uma minoria podendo, assim, se dividir igualmente por toda a sociedade. O lazer é essencial para todo e qualquer ser humano, e a modernização tecnológica possibilita a distribuição equânime do lazer sem prejuízo para ninguém. “A técnica moderna tornou possível a drástica redução da quantidade de trabalho necessária para garantir a todos a satisfação de suas necessidades básicas” (RUSSEL, 2002, p.28). Tal como Lafargue (1999), Russel (2002) remete a idéia de aproveitamento do tempo livre do trabalhador, consequência da redução de jornada de trabalho e modernização tecnológica dos meios de produção. “Se o assalariado comum trabalhasse quatro horas por dia, haveria bastante para todos, e não haveria desemprego [...]. Essa idéia choca as pessoas abastadas, que estão convencidas de que os pobres não saberiam o que fazer com tanto lazer” (RUSSEL, 2002, p. 30).

O acesso ao lazer, de acordo com Russel (2002), seria dado pelo maior tempo livre do trabalhador, advindo das modernizações tecnológicas. Discutindo a redução de jornada de trabalho, o autor não só propõe a criação de mais emprego, como também sugere a possibilidade de os trabalhadores terem um tempo destinado às atividades que lhes conviessem, portanto, o maior acesso ao lazer.

Friedman (1983) também discorre sobre trabalho e tempo livre em sua obra *O trabalho em migalhas* escrito na década de 60 do século XX. Para o autor, a idéia de lazer vem associada à idéia de atividade. Para isso ele propõe o termo *lazerres ativos* como sendo um “[...] lazer livremente escolhido, praticado no momento e da maneira esperada por aquele que dele aguarda a satisfação e, até mesmo, um certo desenvolvimento” (FRIEDMAN, 1983, p. 162).

As obrigações que aparecem pela necessidade econômica, tais como trabalhos complementares de renda, tarefas domésticas, atividades de estudo ligadas à busca de *status* na empresa, bem como as obrigações familiares, tudo isso invade o tempo livre do trabalhador e é aceito por este indivíduo de forma passiva, talvez um tanto coercitiva. Para Friedman (1983), isso caracteriza o trabalho, ou seja, todo tipo de obrigação que apresenta uma característica de coação significa a essência do trabalho.

Sendo assim, o autor define o tempo livre como aquele tempo não penetrado pelas obrigações em que a pessoa faz suas escolhas na tentativa de exprimir-se e desenvolver-se.

Friedman (1983) considera que a privação no trabalho exerce uma influência direta sobre o lazer. “Tudo aquilo que se viram privados no trabalho – iniciativa, responsabilidade,

realização –, os trabalhadores buscam reconquistar no lazer” (FRIEDMAN, 1983, p. 158). E, para o autor, como exposto anteriormente, o lazer deve ser ativo, conquistado pelos sujeitos. Somente assim é que seus passatempos lhes rendem “[...] alguma coisa para amar” [e] “alguma coisa na qual se sentem livres” (FRIEDMAN, 1983, p. 158). No entanto, não se pode esquecer que o lazer isoladamente não deve ser visto como a solução para todos os problemas da vida cotidiana.

Em sua análise do tempo livre no final dos anos 60 do século XX, Dumazedier (1994, p. 30) expõe que o lazer é um “[...] tempo de expressão de si mesmo, individualmente ou em grupo. É o espaço de emergência de um grande número de práticas sociais [...] que, mesmo limitadas e determinadas, exercem crescente influência sobre o conjunto da vida cotidiana”. Dumazedier (1994) explica que as práticas do tempo livre modificam o cotidiano de todas as classes. As atividades de lazer não se limitam apenas aos parques de diversão, mas também a assistir à TV, passear de carro, viajar, utilizar o corpo em novas práticas e promover a afetividade entre outros. Tudo aquilo que é visto como fora das obrigações do trabalho, das obrigações familiares, escolares ou espirituais é o que se denomina lazer.

Dumazedier (1973) adota o enfoque do tempo livre para sua definição de lazer, ou seja, o tempo liberado das obrigações. Para ele, o lazer é tido como um

[...] conjunto de ocupações às quais o indivíduo pode entregar-se, recrear-se e entreter-se ou ainda para desenvolver sua formação desinteressada, sua participação social voluntária, ou sua livre capacidade criadora, após livrar-se das obrigações profissionais, familiares e sociais (DUMAZEDIER, 1973, p.34).

Essa definição aponta o lazer como um tempo liberado das obrigações, apresentando-se como um tempo residual de nossas vidas e, dessa forma, poderíamos chamá-lo de *tempo livre*. Há porém, de se concordar com Marcellino (1987) quando este afirma que o tempo não é “[...] livre”, [porque] “tempo algum pode ser considerado livre de coações ou normas de conduta social” (MARCELLINO, 1987, p. 29). Assim, o tempo é disponível, já que é difícil pensar as práticas de lazer dos sujeitos desconectadas das influências de sua vida em sociedade.

Para Marcellino (1999), o entendimento de lazer leva em conta não só o tempo disponível, mas também a opção do indivíduo. A utilização do tempo livre por opção já enseja o conceito de lazer e não se pode também deixar de lado os aspectos históricos e culturais em que o sujeito está inserido para fazer suas opções. Marcellino (1999) conceitua o lazer como sendo a

[...] cultura vivenciada (praticada, fruída ou conhecida) no tempo disponível das obrigações profissionais, escolares, familiares, sociais, combinando os aspectos de tempo e atitude. Falo do concreto da sociedade contemporânea – como é, e não do dever, como deveria ser –, inclusive de uma sociedade que eu próprio considere mais justa. Quando me refiro à cultura, não estou reduzindo o lazer a um único conteúdo, considerando-o a partir de uma visão parcial, como geralmente ocorre quando se utiliza a palavra cultura, quase sempre restringindo-a aos conteúdos artísticos. Aqui abordo os diversos conteúdos culturais. E, finalmente, quando digo vivenciada, não estou restringindo o lazer à prática de uma atividade, mas também ao conhecimento e à assistência que essas atividades podem ensinar, e até mesmo à possibilidade do ócio, desde que visto como opção, e não confundido com ociosidade, sem contraponto com a esfera das obrigações, no nosso caso, fundamentalmente a obrigação profissional (MARCELLINO, 1999, p. 15).

Esse conceito vem sendo bastante utilizado por autores que se propõem a estudar o lazer atualmente. O lazer é tido como resultante da cultura na sociedade baseado em tempo e atitude, ensejando o tempo disponível das obrigações dos indivíduos, bem como a atitude de cada um em suas experiências.

Segundo Marcellino (1987), a tendência que se verifica na atualidade, entre os estudiosos do lazer, é no sentido de considerá-lo tomando como base dois aspectos – tempo e atitude. Portanto, o lazer pode ser compreendido como uma vivência e escolha individual praticada no tempo disponível e que possa proporcionar descanso, divertimento e desenvolvimento pessoal e social.

Um outro estudioso, Bramante (1998), ao apontar sua visão sobre o lazer afirma que seu eixo central está na vivência do lúdico. A definição de lazer para o autor está descrita a seguir.

O lazer se traduz por uma dimensão privilegiada da expressão humana dentro de um tempo conquistado, materializada através de uma experiência pessoal criativa, de prazer e que não repete no tempo/espço, cujo eixo principal é a ludicidade. Ela é enriquecida pelo seu potencial socializador e determinada, predominantemente, por uma grande motivação intrínseca e realizada dentro de um contexto marcado pela percepção de liberdade. É feita por amor, pode transcender a existência e, muitas vezes, chega a aproximar-se de um ato de fé. Sua vivência está relacionada diretamente às oportunidades de acesso aos bens culturais, os quais são determinados, via de regra, por fatores sócio-político-econômico e influenciados por fatores ambientais (BRAMANTE, 1998, p. 9).

O autor afirma que o tempo conquistado é aquele tempo da não obrigação, conquistado pela organização dos trabalhadores. Nos anos 60 e 70, como visto anteriormente, o principal aspecto adotado sobre o conceito do lazer era o *binômio tempo/atividade*, destacando-se a criatividade e o prazer. Bramante (1998) entra, então, com o conceito de tempo social em que

existe a oscilação entre obrigação e não obrigação, o que extrapola a dimensão objetiva do tempo. O lazer tido apenas como atividade, de acordo com o apresentado por Friedman (1983), não mais tem uma sustentação teórica uma vez que o lazer para uma pessoa pode não ser considerado como tal para outra. Assim, o lazer tem uma nuance de tempo e espaço. Cada atividade para um sujeito será diferente da anterior, pois ela depende das categorias tempo e espaço em que acontecem.

Outra característica do lazer para o autor seria sua pessoalidade e, dessa forma, se reveste de um potencial socializador, pois pode reunir pessoas sobre um mesmo ambiente de vivência das experiências.

Em relação ao trabalho, Bramante (1998) demonstra que existe uma linha tênue que demarca lazer e trabalho e que, muitas vezes, é imperceptível, pois os valores que reafirmam o trabalho podem estar presentes no lazer e vice-versa. Uma experiência de lazer, freqüentemente, pode ser determinada por regras, horários e responsabilidades para os indivíduos que vivenciam as experiências, o que demonstra uma aproximação dos valores do trabalho. Dessa forma, as empresas vêm utilizando elementos de lazer junto ao trabalho, na tentativa de melhoria da qualidade de vida de seus trabalhadores, como também da produtividade.

Para Werneck (2000) ao se considerar as características socioculturais nas quais o lazer se insere, ele irá significar uma possibilidade de *produção de cultura*, por meio de vivências permeadas pela autonomia, criatividade e prazer, reproduzindo, construindo e transformando diversos conteúdos culturais utilizados por pessoas, organizações e grupos.

Assim sendo, a conceituação de lazer para Gomes (2004) é

[...] uma dimensão da cultura constituída por meio da vivência lúdica de manifestações culturais em um tempo/espaço conquistado pelo sujeito ou grupo social, estabelecendo relações dialéticas com as necessidades, os deveres e as obrigações, especialmente com o trabalho produtivo (GOMES, 2004, p. 125).

A autora entende o lazer a partir de sua inserção em um contexto histórico e social em que ele é construído. O lazer no contexto atual é distinto do trabalho, mas está diretamente relacionado a ele, uma vez que é utilizado para quebra de rotinas, compensação de frustrações no trabalho e para possibilitar descanso e divertimento ao sujeito distanciando-o do desgaste do trabalho produtivo. Essa visão é muito recorrente em diferentes âmbitos da sociedade. No

entanto, o lazer não existe somente a partir dessa compensação dos problemas relacionados ao trabalho.

A produção de cultura pela vivência de experiências de lazer deve ser resultante do desejo de quem as vive e proporcionar aos sujeitos a percepção de prazer, autonomia e criatividade, promovendo o seu desenvolvimento como cidadão. Levar ao indivíduo uma vida mais digna e com liberdade para escolha possibilitando, assim, exercer sua cidadania.

Melo e Alves Júnior (2003), entendem que “[...] as atividades de lazer são observáveis no tempo livre das obrigações, sejam elas profissionais, religiosas, domésticas ou decorrentes das necessidades fisiológicas” (MELO; ALVES JÚNIOR, 2003, p. 31). Agregam, porém, ao entendimento de lazer a possibilidade de existência de algum tipo de compromisso, pois as atividades podem ter horários estabelecidos para acontecer. Assim, o que difere se é lazer ou não é o grau de obrigação que o indivíduo tem para com aquela atividade.

Os autores criticam também a definição de lazer como sendo prazer, de forma isolada. Para eles, o trabalho, como qualquer outra atividade, também pode ser fonte de prazer, ou seja, os momentos de prazer não devem ser tidos como exclusivos do lazer. Melhor seria indicar que os momentos de lazer irão pressupor a busca pelo prazer.

E para completar o conceito de lazer apresentado por esses autores, acrescenta-se aqui que “[...] as atividades de lazer são atividades culturais, em seu sentido mais amplo, englobando diversos interesses humanos, suas diversas linguagens e manifestações” (MELO; ALVES JÚNIOR, 2003, p. 32).

Para se entender o lazer como dimensão da cultura³ Melo e Alves Júnior (2003) apresentam o conceito de cultura como “[...] um conjunto de valores, normas e hábitos que regem a vida humana em sociedade. A cultura é típica dos seres humanos, que, organizados em

³ Como o conceito de lazer é entendido como dimensão da cultura, é importante citar alguns autores que conceituam cultura no campo comportamental e organizacional, já que esse estudo trata o lazer nas organizações. Para Schein (1992) a cultura em uma organização é criada em parte por seus líderes e pela administração da empresa. A cultura da organização traz elementos compartilhados por grupos somando-se os atributos de estabilidade e integração. Esses elementos resultam de um processo de aprendizado compartilhado pelos grupos e influenciado pelo líder. Fleury (1989) define a cultura organizacional como “[...] um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação” (FLEURY, 1989, p.22).

comunidades mais complexas, necessitam estabelecer princípios para viver com alguma harmonia” (MELO; ALVES JUNIOR, 2003, p. 26).

Para os autores, a cultura vem dotada de valores que irão corresponder a um conjunto de representações. Se mudarem os valores, mudam as representações. Exemplos de valores e representações podem ser vistos nos estilos de roupas, manifestações artísticas, tipos de comida, hábitos, ritos, símbolos e relações sociais entre outros. É importante destacar que a cultura, num sentido mais amplo, leva também em conta muitas subculturas a ela agregadas.

A formação da cultura e dos valores, normas e representações não são casuais, sendo baseada em intervenções das instituições e estruturas da sociedade, bem como em manipulações por diferenças em pontos de vista. Portanto, observa-se que o lazer é uma dimensão da cultura, que é influenciado totalmente pelos valores de uma sociedade. O lazer, sendo influenciado pelos valores culturais quando desenvolvido por uma organização, vem dotado de traços de sua cultura organizacional traçados em suas políticas para os recursos humanos e relações de trabalho.

Sendo assim, ao se considerar os valores de uma cultura organizacional adotados por uma instituição, é interessante tentar observar se aquelas empresas que admitem valores mais ligados à busca de melhoria de qualidade de vida do trabalhador ou à sua imagem empresarial podem trazer em suas políticas de recursos humanos traços de uso das atividades de lazer como sendo inerente àquela cultura da organização. A empresa que estabelece em seus princípios a valorização de seus empregados poderá ser mais susceptível a utilizar novos mecanismos e ações de acordo com sua cultura e a cultura na qual está inserida dentro da sociedade, possibilitando, assim, em sua gestão de recursos humanos novas formas que agreguem o crescimento dos indivíduos que dela fazem parte, dentre elas, o lazer. O lazer aqui considerado de acordo com os conceitos apresentados, verificando que o indivíduo tenha a possibilidade de escolher aquilo que mais lhe agrada fazer em seu tempo disponível, sendo apoiado por meio dos programas desenvolvidos pela empresa.

Ao se estudar o lazer na empresa é, porém, importante entender que ele não pode estar somente ligado aos programas institucionalizados. O sujeito não deve ser mero expectador e conformista com as práticas oferecidas pelas organizações. De acordo com Marcellino (1999) o sujeito deve ser participante e, não apenas, um objeto passivo e consumidor de programas

predefinidos. A busca pelo prazer que o lazer pode proporcionar deve levar em conta o interesse dos indivíduos e suas manifestações dentro de uma cultura ampla.

As empresas que procuram estabelecer programas de lazer aos seus empregados deveriam fazê-lo de forma a induzir a formação de grupos de interesse. Esses grupos poderiam buscar uma autonomia na definição do que seria melhor para as atividades de lazer a serem desenvolvidas. Dessa maneira, as questões relativas à escolha de atividades culturais pelos grupos, ou seja, as atitudes e opções que eles teriam para utilização de seu tempo disponível estariam indo na mesma direção dos conceitos de lazer aqui apresentados. Portanto, os programas de lazer nas empresas devem levar à geração da criatividade dos empregados, como também à sua autonomia.

O conceito de lazer adotado para este estudo leva em conta as definições do autor Marcellino (1999), como sendo a cultura vivenciada no tempo disponível das obrigações, levando em conta também a atitude dos sujeitos. Considera Bramante (1998) que percebe o lazer como expressão humana num tempo conquistado, sendo diferente no espaço e tempo. Pondera sobre Gomes (2004) que traduz o lazer numa dimensão de cultura em um tempo e espaço conquistado pelos sujeitos e Melo e Alves Junior (2003) que percebem o lazer como experiências vividas no tempo livre das obrigações e como atividades culturais num sentido amplo.

Para um melhor entendimento o quadro 1 traz um resumo sobre a conceituação de lazer desde os clássicos do tema até os autores contemporâneos.

Teórico	Época	Conceitos
Lafargue	Fim séc. XIX	- Redução jornada de trabalho para 3h diárias, Assim o trabalhador estará mais descansado e poderá começar a pensar nas virtudes da preguiça - Tempo próprio do trabalhador para pensar em si, na cultura, nas artes, nas ciências – tempo livre do trabalho e preguiça
Russel	Anos 30 séc. XX	- Trabalho não deveria ser visto como principal objetivo da vida - Os homens deveriam usar seu tempo livre para diversão, para ampliar seu conhecimento e para aumentar sua capacidade de reflexão - Redução da jornada de trabalho e aproveitamento do tempo livre do trabalhador - O lazer é essencial para todo e qualquer ser humano
Friedman	Anos 60 séc. XX	- Define o tempo livre como aquele tempo não penetrado pelas obrigações e quando a pessoa faz suas escolhas - Idéia de lazer vem associada à idéia de atividade - <i>Lazeres ativos</i> como sendo um “[...] lazer livremente escolhido, praticado no momento e da maneira esperada por aquele que dele aguarda a satisfação e até mesmo um certo desenvolvimento” (FRIEDMAN, 1983, p. 162)
Dumazedier	Anos 60 séc. XX	- Lazer é o “[...] conjunto de ocupações às quais o indivíduo pode entregar-se, recrear-se e entreter-se ou ainda para desenvolver sua formação desinteressada, sua participação social voluntária, ou sua livre capacidade criadora, após livrar-se das obrigações profissionais, familiares e sociais” (DUMAZEDIER, 1973, p.34)
Marcellino	A partir dos anos 80 séc. XX	- “Cultura vivenciada (praticada, fruída ou conhecida) no tempo disponível das obrigações [...] combinando os aspectos de tempo e atitude [...] E, finalmente, quando digo vivenciada, não estou restringindo o lazer à prática de uma atividade, mas também [...] até mesmo à possibilidade do ócio, desde que visto como opção” (MARCELLINO, 1999, p.15)
Bramante	A partir dos anos 80 séc. XX	- “O lazer se traduz por uma dimensão privilegiada da expressão humana dentro de um tempo conquistado, materializada através de uma experiência pessoal criativa, de prazer e que não repete no tempo/espço, cujo eixo principal é a ludicidade. Ela é enriquecida pelo seu potencial socializador [...] Sua vivência está relacionada diretamente às oportunidades de acesso aos bens culturais, os quais são determinados, via de regra, por fatores sócio-político-econômico e influenciados por fatores ambientais” (BRAMANTE, 1998, p.9)
Werneck/Gomes	Final dos anos 90 séc. XX e séc. XXI	- “Uma dimensão da cultura constituída por meio da vivência lúdica de manifestações culturais em um tempo/espço conquistado pelo sujeito ou grupo social, estabelecendo relações dialéticas com as necessidades, os deveres e as obrigações, especialmente com o trabalho produtivo” (GOMES, 2004, p. 125)
Melo e Alves Júnior	Final dos anos 90 séc. XX e séc. XXI	- “As atividades de lazer são observáveis no tempo livre das obrigações, sejam elas profissionais, religiosas, domésticas ou decorrentes das necessidades fisiológicas. [...] São atividades culturais, em seu sentido mais amplo, englobando diversos interesses humanos, suas diversas linguagens e manifestações” (MELLO e ALVES JÚNIOR, 2003, p. 31-32).

Quadro 1 - Resumo dos conceitos de lazer

Fonte: A partir dos conceitos colhidos pelo autor - 2007

Uma vez que o lazer pode estar ligado diretamente ao conceito e lógica do trabalho, é interessante analisá-lo numa perspectiva sob a ótica da administração.

2.2 O lazer nas organizações. Uma perspectiva conceitual

A discussão sobre lazer nas organizações impõe uma primeira reflexão de natureza histórica, e se associa à própria lógica da teoria que constitui a referência da Administração. Os teóricos das organizações do início e meados do século XX pensavam a empresa como geradora de resultados baseados em seus ativos, bens de capital e produção em massa considerando também o homem como “[...] homem em massa” (BEYNON, 1995, p. 37). A relação entre lazer e o tempo de trabalho pode levar à abertura de uma nova percepção, porém atrelada às idéias desenvolvidas na época, de como o homem poderia utilizar seu tempo livre, a contar da idéia de que o “[...] homem [...] precisa ter cada segundo necessário, mas não um único segundo desnecessário”. (FORD, 1954, p. 85).

Taylor, de acordo com Braverman (1981), apresenta uma lógica voltada totalmente para o modo de produção capitalista, uma vez que esse teórico procura demonstrar o controle da empresa com um enfoque sistemático da administração justificando que, para se alcançar a plena eficiência, o trabalho deveria ser totalmente controlado. Como exemplo em sua obra encontra-se o estudo dos movimentos humanos para diminuição de fadiga na tentativa de elevar ao máximo o rendimento do trabalhador. Define-se, então, o limite extremo do rendimento do trabalho humano, o melhor que o trabalhador consegue oferecer. E, para isso, a necessidade do controle imposto ao trabalhador de maneira rígida da forma de execução de seu trabalho, como também a especialização das tarefas a serem feitas. A busca da melhoria do trabalho para servir às necessidades do capital demonstra a racionalização das idéias de Taylor.

É muito difícil pensar em lazer quando se discute Taylor, uma vez que se baseia na lógica produtiva da época em que o trabalhador produzia muito mais em relação ao produto e ao tempo gasto dentro do trabalho. De fato, naquela época, o sistema de pagamento era por peça. Assim, a base para fixar uma tarefa era vista pela eficiência em produzir mais e melhor com a racionalização das tarefas na tentativa de se conseguir o “[...] máximo ou ótimo que pode ser obtido de um dia de força de trabalho” (BRAVERMAN, 1981, p. 91).

Assim, parece que não há tempo livre ou disponível dentro ou fora dos processos de produção, uma vez que a maximização desse processo era a lógica que permeava os construtos de Taylor. Qualquer tempo livre era considerado improdutivo.

A questão do lazer pode ser vista sob a ótica do tempo disponível fora do trabalho, ou mesmo, do tempo determinado pela empresa para essa atitude ou por necessidades dos sujeitos em melhorar seu modo de vida. Para a época, porém, em que se percebe que o trabalhador perde seu controle sobre o modo de produção e até da forma de execução de seu trabalho, o foco está centrado na maximização da produtividade e, como tal, o tempo ocioso, inserindo aqui o lazer, era mal visto como a forma de o trabalhador enganar o patrão quanto ao real tempo de se fazer sua tarefa. Daí a teoria de Taylor vem para racionalizar o trabalho propondo o controle do trabalho nas mãos do capital.

Portanto, Taylor (1987) não abordou o lazer. Para ele, não se deve buscar o máximo de trabalho que o homem pode realizar em um curto espaço de tempo, mas o melhor rendimento que um bom operário pode realmente obter, durante anos seguidos, sem prejudicar-se. O homem deve trabalhar em movimentos que lhe permitam o mínimo de fadiga, para se obter a maximização do seu trabalho.

O autor menciona a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores após a implementação de seu método nas fábricas. Segundo Taylor (1987), os operários passavam a economizar dinheiro e viver melhor. Note-se, porém que, na concepção desse autor, é positivo o fato de o trabalhador ter menos tempo livre para atividades recreativas, pois, provavelmente, o lazer dos operários levaria a um gasto de energia que poderia ser utilizada para o trabalho.

A discussão do trabalho em Henry Ford é permeada pela possibilidade de se relacionar o tempo disponível fora deste com as atividades que os trabalhadores procuravam fazer em seu tempo de descanso, na tentativa de relacionar a existência de alguma forma de lazer durante esse tempo livre.

Em Ford, como apresentado por Beynon (1995), a racionalidade é baseada no trabalho em larga escala em que o total e o extremo controle dos trabalhadores permitem pagar um salário melhor, exigindo em troca a melhor qualidade possível de seu desempenho. Observa-se então a lógica capitalista de exploração da força de mão-de-obra em troca de melhores salários. Contudo, de acordo com essa lógica, quem dita o ritmo do trabalho não é o trabalhador e, sim,

a máquina. Ou seja, o trabalhador negocia seu único bem que é a força de trabalho, mas quem comanda o ritmo da produção é o capitalista, na busca final pela valorização de seu capital.

De acordo com Beynon (1995), Ford utilizava métodos de avaliação e controle em sua fábrica. Um dos métodos de avaliação constava dos atos de seus operários fora do trabalho. Para Ford, aquele trabalhador que fumasse ou consumisse álcool, ou mesmo, jogasse era mal visto.

Note-se, então, que o controle sobre o trabalhador promovido por Ford leva à dependência do sujeito às regras impostas pela empresa até mesmo para comandar os atos externos ao trabalho. Relacionando com os conceitos de lazer trabalhados aqui, provavelmente Ford era quem comandava seus trabalhadores à escolha dos seus atos de diversão. Uma vez que o trabalhador era monitorado em toda a sua vida dentro e fora do trabalho este estaria dominado pelo poder de controle da empresa, inclusive, sobre suas escolhas.

Portanto, na época de Ford, seria difícil que o trabalhador tivesse sua própria escolha uma vez que o controle extrapolava a fábrica. O lazer seria instituído para aqueles trabalhadores como resultado de uma imposição do capital sobre o trabalho.

A questão da produtividade é percebida nesse aspecto, pois, para se alcançar o máximo de resultados, Ford dispunha da ferramenta de controle fazendo com que seus trabalhadores vivessem uma vida cerceada. Assim, o seu rendimento do trabalho poderia ser muito maior à medida que o homem estaria fazendo aquilo que a empresa achava que seria compatível com a vida do trabalhador.

A preocupação com as formas criadas pela empresa para ocupação do tempo dos empregados fora do trabalho é também discutida atualmente e pode-se comparar com a forma de controle tratada por Ford em sua época. Pacheco (1992) discute atualmente que

[...] impossibilitado de fazer uma real opção do uso de seu tempo, o trabalhador acaba imerso numa teia de relações que envolvem inclusive a sua família, aprofundando assim o alcance da empresa em outras esferas do universo do indivíduo. Há dessa forma uma certa “invasão institucional” sobre o seu cotidiano. Privado de meios de escolha – em função das coerções principalmente econômicas – só lhe resta atender aos apelos da empresa (PACHECO, 1992, p. 251).

O envolvimento do trabalhador conduz a um mascaramento do conflito entre capital e trabalho e as políticas delimitadas pelas empresas levam o trabalhador a assumir como sendo

seus os interesses que, na verdade, são da empresa. Dessa forma, Ford (1954) administra sua empresa e a vida de seus empregados.

Ford impunha para seus empregados seu próprio *modus vivendi*. Ele não bebia e não fumava e acreditava nas qualidades benéficas do ar livre e das longas caminhadas, no trabalho árduo e no asseio. Tudo isso, sendo bom para ele, acreditava ser bom para todo mundo (BEYNON, 1995).

Ford propunha que o aumento na produtividade fosse repassado aos salários, o que levava a uma melhoria do poder aquisitivo do trabalhador.

A verdadeira função dos negócios é produzir tendo em vista o consumo e não o dinheiro ou a especulação. Produzir tendo em vista o consumo quer dizer produzir artigos de boa qualidade e a preços baixos, que satisfaçam ao público e não somente ao produtor (FORD, 1954, p. 21).

Com isso, Ford inicia um processo de valorização do consumo chegando mesmo a investir em *marketing* e propaganda. O consumo é baseado na lógica capitalista, e a contribuição de Ford para isso leva o trabalhador a se inserir mais ainda no modo de produção capitalista. A visão do aumento de produtividade que eleva o salário, eleva o consumo⁴ que, por sua vez, remete novamente ao aumento de produtividade.

⁴ Na atualidade, percebe-se a idéia de lazer atrelada ao consumo, e, provavelmente, Ford contribuiu para o estabelecimento dessas relações. Uma vez que se aumenta o poder aquisitivo e se induz o consumo, o lazer pode ser vinculado a esse consumo como sendo a forma de melhoria de condições de vida dos sujeitos. No entanto, cabe perguntar a que sujeitos o consumo beneficia? Nesse contexto, a idéia do trabalho é reforçada já que o indivíduo irá se dedicar muito mais a este em sua vida para que tenha acesso aos bens de consumo produzidos e poder vivenciar o seu tempo disponível consumindo esses bens. Assim, a diversão e o lazer podem ser vistos como um prolongamento do próprio trabalho, sendo procurados por aqueles que desejam escapar da rotina mecanizada para se revigorar, tendo em vista enfrentar, novamente, as condições de trabalho (WERNECK; ISAYAMA, 2001). A lógica do trabalho influencia diretamente o consumo como forma de lazer e mascara outras formas de percepção que poderiam ser vivenciadas pelos sujeitos além desta, apesar de que o consumo pode ser visto também como possibilidade de desenvolvimento dos sujeitos, quando encarado de forma crítica e criativa. Arendt (1993) discorre sobre a sociedade do consumo definindo lazer como o oposto ao trabalho explicando que esta oposição se dá entre a necessidade e a liberdade, e o lazer seria a fonte de liberdade do homem. Para a autora “[...] as horas vagas do *animal laborans* jamais são gastas em outra coisa senão em consumir; e quanto maior é o tempo de que se dispõe, mais ávidos e insaciáveis são os seus apetites. O fato de que estes apetites se tornam mais refinados, de modo que o consumo já não se restringe às necessidades da vida mas ao contrário visa principalmente às superfluidades da vida” (ARENDR, 1993, p. 146). Essas idéias reforçam que, com o crescimento do salário na época de Ford, os trabalhadores já poderiam experimentar o aumento do consumo de supérfluos e, provavelmente, fazer do consumo uma liberdade de escolha e, segundo a autora, poderiam estar experimentando o lazer.

No desenvolvimento das experiências dos teóricos das relações humanas, o lazer do trabalhador poderia ser também considerado elemento integrante das relações informais que afetam a eficiência nas organizações. Por meio da interação dos grupos derivados das experiências e surgidos naturalmente, os trabalhadores vão buscando suas formas de expressão e escolhas. Os períodos de lazer, ou seja, os chamados *tempos livres*, irão permitir maior interação entre as pessoas, o que estabelece e fortalece vínculos sociais entre o pessoal. Os períodos de lazer ou tempos livres são aqueles em que o indivíduo não trabalha, mas que pode permanecer também ao redor de seu local de trabalho, em contato com outras pessoas.

Todavia, o pensamento racionalista presente nas experiências propostas pelos teóricos das relações humanas não focaliza a busca pela melhoria de qualidade de vida propriamente dita. O que se pretende é verificar os efeitos dessas experiências sobre a produtividade e, dessa forma, a ótica continua sendo a da lógica produtiva.

Nesse contexto o lazer por meio do tempo livre do trabalhador assume uma visão *utilitarista* segundo Marcellino (1987), pois está restrito à recuperação das forças produtivas. Ou seja, o lazer é tido como forma de se revigorar, tendo em vista enfrentar, novamente, as condições de trabalho. Se o trabalho é algo desgastante e penoso, o lazer é a possibilidade de recuperação das energias despendidas no trabalho, ou seja, *se o trabalho é doença o lazer é remédio*, parafraseando Padilha (2003).

Apesar de os teóricos das organizações do início do século XX não terem a intenção de focalizar propriamente o estudo do lazer e utilização do tempo livre do trabalhador, este se tornaria uma ferramenta, às vezes não percebida, de aumento da produtividade e até mesmo de melhoria de qualidade do trabalho.

2.3 O lazer como prática e/ou política da Gestão de Recursos Humanos

Uma breve discussão da gestão de recursos humanos⁵ permite a análise das relações entre as organizações e seus desafios competitivos, levando, dessa forma, a uma compreensão dos modelos de gestão de pessoas, verificando as tendências para a área de RH e suas relações

⁵ A terminologia Gestão de Recursos Humanos - GRH aqui entendida se apropria das definições de administração de recursos humanos, administração de pessoal, gestão de pessoas e afins, tendo seu entendimento considerado como a gestão no sentido corriqueiro, que incorpora uma reflexão de natureza estratégica e não fica associado somente à idéia funcional de recursos humanos.

para a criação de valor das organizações (ULRICH, 1998). Isso ajuda também a localizar o contexto para entendimento das diferentes ferramentas surgidas com a modernização das organizações que são utilizadas para adequação das pessoas ao trabalho (BARBOSA, 2005a). É nesta perspectiva que é possível situar o lazer dentro da lógica da gestão de políticas de recursos humanos.

Com efeito, é patente que as organizações passam por grandes mudanças, fruto de pressões de seus ambientes externo e interno. De acordo com Dutra (2002), essas transformações afetam não só a estrutura, mercados e produtos das empresas, mas também padrões comportamentais, culturais, políticos e as relações de poder. Isso naturalmente leva à redefinição e rediscussão de práticas e funções de RH na tentativa de equilíbrio da equação da empresa competitiva. Fischer (2002) aponta ainda para o foco das ações de RH, começando a atuar sobre o comportamento das pessoas, deixando de se concentrar nas tarefas e no resultado produtivo imediato.

Fortemente associadas ao que ocorreu nas décadas de 1980 a 90, algumas empresas começaram a buscar novos conceitos e instrumentos de gestão (DUTRA, 2002). O aspecto humano passou a ser, assim, ressaltado como um dos principais fatores para o sucesso da organização visando entender o comportamento do empregado numa perspectiva de melhorar o gerenciamento dos indivíduos nas empresas.

Albuquerque (2002) considera que as mudanças nas organizações e o desenvolvimento do campo da estratégia observaram um desenvolvimento notável também nas décadas de 80 e 90 do século passado. Cresce o acirramento da competição entre empresas, o que gera impacto direto na gestão das organizações e relações de trabalho, levando as organizações a repensar seus modelos de administração em geral, dentre eles, a gestão de pessoas. O autor aponta ainda que os pressupostos da gestão de pessoas por meio de um enfoque estratégico ressaltam o papel da gestão dos indivíduos na inevitável obtenção de vantagem competitiva pelas empresas, destacando os recursos humanos como fator capaz de promover mudanças na organização e dar respostas às necessidades que se apresentam no ambiente empresarial.

Para Ulrich (1998), como as estratégias para criação de valor devem vir da administração dos recursos humanos, esta deve assumir um modelo de múltiplos papéis com foco na definição de metas que garantam o resultado do trabalho. As práticas tradicionais de RH devem ser

complementadas pelas práticas que garantam uma mudança de cultura e leve a empresa a realizar suas transformações diante do novo contexto produtivo que se apresenta.

Nessa perspectiva, o RH deve atuar na estratégia convertendo-as em capacidades organizacionais e tais capacidades em ações. As práticas de RH devem ser tais que provoquem a criação de valor da empresa. O papel da GRH passa pela parceria estratégica, pela reconstrução de processos, pela tentativa de promover o envolvimento e capacidade dos empregados e pela criação das estruturas que assegurem uma capacidade de mudança da organização.

Diferentes abordagens irão agir sobre os recursos humanos. A *abordagem comportamental* verifica a gestão de recursos humanos com ênfase no indivíduo e suas relações de comportamento visando o desempenho da empresa. A *abordagem funcional* são as atividades referentes às metas definidas para atuação estratégica e é na *abordagem reflexiva/crítica* que interagem as relações de trabalho, os conflitos, a cultura empresarial e a subjetividade no trabalho (BARBOSA, 2005a).

É importante perceber que os recursos humanos na organização devem ter um tratamento amplo envolvendo diferentes dimensões e reconhecendo que eles não podem ser apenas um ferramental para atingir objetivos. Deve-se procurar buscar a garantia do desenvolvimento dos indivíduos dentro dos interesses organizacionais.

Nesse sentido, insere-se o debate sobre o lazer, entendido como prática e/ou política de RH que pode trazer conseqüências sobre o indivíduo e a organização. Se, por um lado, esse tipo de prática pode possibilitar o crescimento pessoal dos sujeitos, incentivando a sua criatividade, socialização e gerando seu desenvolvimento cultural como cidadão, por outro, a organização, provavelmente, irá se beneficiar por meio da melhoria de sua imagem como empresa, maior produtividade, resultados ligados à inovação e, até mesmo, criar vantagem competitiva. Os indivíduos satisfeitos com seu trabalho adquirem um maior compromisso com a organização. Marcellino (1987) pondera que o lazer pode ser benéfico para aumentar a produtividade e para compensação do desgaste promovido pelo trabalho, mas, também, deve ser tido como um espaço revolucionário que pode ajudar a transformar a sociedade tornando-a mais justa.

A partir do momento em que as empresas promovem o desenvolvimento dos sujeitos, via atividades de lazer, elas podem criar cidadania, pois permitem o acesso de seus trabalhadores

à produção de cultura e ao direito social de ter o lazer como parte integrante de sua vida. Assim sendo, a pesquisa realizada procurou verificar a percepção dos gestores na implantação de práticas de lazer como política de RH nas empresas.

Embora podendo ser associada ao debate teórico que privilegia uma reflexão sobre aspectos comportamentais no âmbito da gestão de recursos humanos⁶, a abordagem adotada considera que, nos momentos de lazer, os grupos devem ter o poder de escolha das atividades e o tempo deve ser suficiente para que as pessoas possam aproveitar as atividades escolhidas. Assim, Melo e Alves Junior (2003) atentam para a existência da *pseudoludicidade do trabalho* em algumas iniciativas utilizadas por empresas que permitem *vivências lúdicas* no ambiente de trabalho. Algumas empresas, com o discurso de disponibilizarem possibilidades de diversão, como, por exemplo, fliperama no local de trabalho, salas de repouso, de jogos, entre outros, podem estar oferecendo um benefício que, na verdade, pode significar um prolongamento da jornada de trabalho, mantendo, assim, o trabalhador sob controle por mais tempo no espaço de trabalho. Daí a necessidade de encarar o lazer como opção de interesse do indivíduo, em busca do prazer em suas atividades, durante o tempo disponível dedicado a elas.

Coelho e Dellagnelo (2003) sugerem que o novo ambiente competitivo em que se inserem atualmente as empresas, as leva a adotarem uma nova postura estratégica que, conseqüentemente, irá afetar os processos de gestão de pessoas. A administração de RH irá, então, abordar novas perspectivas com relação às políticas de gestão de pessoas, o que exige que as organizações se comportem de forma mais flexível. Fischer⁷ (1998, *apud* Lacombe e Tonelli, 2000), aponta a necessidade de a administração de RH ser vista como uma vantagem competitiva dentro da organização e, para que isso ocorra, ela deve garantir que as pessoas

⁶ Como observa Moraes (1995), a evolução do sistema capitalista de produção e as sociedades modernas demonstram que as pessoas satisfeitas com seu trabalho podem levar ao aumento da produtividade e que se comprometem nessa busca pela melhoria da produtividade. A qualidade de vida no trabalho surge, então, como uma preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia da organização. A participação do trabalhador nos processos de tomada de decisões enriquece o trabalho e gera o comprometimento. A combinação dos processos de trabalho e do potencial motivacional resulta na satisfação pessoal e na alta produtividade da organização. De maneira geral, o comprometimento surge do momento que existe uma ligação entre o sujeito e a organização e o quanto esta responde de forma satisfatória às necessidades e expectativas dos trabalhadores. Assim, a participação, oportunidades de crescimento, busca por melhores sistemas de remuneração, formas de comunicação, incentivo às práticas de lazer e definição de carreiras vão criando a satisfação no indivíduo e o comprometimento deste em relação à organização.

⁷ FISHER, A. L. **A Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil** – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. 1998. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo.

sejam a fonte dessa vantagem. E, assim, as organizações precisam buscar novas formas criativas de gestão.

Ulrich (1998) observa que as empresas devem estar prontas para as transformações que se colocam em seu ambiente e para que se consigam desenvolver devem ter uma capacidade de reagir a essas mudanças. Para isso, devem dar respostas imediatas com relação às iniciativas implementando novos programas, projetos alternativos e procedimentos. Devem observar também as modificações de processo, ou seja, rever as maneiras com que o trabalho é executado e tentar aprimorá-las. E as mudanças culturais que modificam a forma que a organização pensa e percebe a si mesma. Para tanto, a GRH tem o papel fundamental de ser agente dessas mudanças, permitindo o sucesso da organização. Devem garantir a definição de novas iniciativas de maneira oportuna, que os processos sejam modificados e que os valores da organização sejam sempre debatidos e adaptados às transformações que se apresentam no cotidiano das empresas.

É dentro dessa perspectiva que se desenvolveu o estudo do lazer em algumas organizações de Belo Horizonte, visando compreender o seu significado como prática e/ou política de RH, procurando demonstrar quais ações desenvolvidas e seus possíveis impactos sobre o indivíduo e sobre a própria organização, considerando, ainda, se tais práticas podem gerar um diferencial competitivo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Aspectos gerais e tipo de pesquisa

Os procedimentos metodológicos adotados na presente pesquisa estão de acordo com as peculiaridades do estudo. É certo de que cada pesquisa oferece sempre diferentes variáveis de análise, de organização e elaboração de todo o processo, o que ajuda na construção de sua relevância. Para Albarello (1997), a metodologia tem sua escolha baseada nos objetivos a ser investigados, em função dos resultados que se espera e da forma como se pretende proceder a análise. Schrader (1978) aponta ainda que todo procedimento metodológico de importância numa pesquisa deve ser descrito para possibilitar um *controle intersubjetivo* dos resultados encontrados.

A pesquisa realizada foi do tipo descritiva qualitativa, relacionando-se com o tipo de informação coletada, como também com os tipos de procedimentos abordados na análise. O uso da abordagem qualitativa nas pesquisas ligadas à administração de empresas, de acordo com Godoy (1995), tem sido reconhecido como um caminho apropriado para se tratar as questões dessa área de estudo.

Segundo Laville e Dionne (1999), a pesquisa qualitativa trata do real humano, em que se consegue conhecer as motivações, as representações e as considerações de valores. O real pode falar a seu modo, e o pesquisador o escuta, o observa, mesmo que seja difícil sua quantificação, mas considera aspectos essenciais à compreensão. Haguette (1992) afirma que a abordagem qualitativa é adequada, pois compreende profundamente os fenômenos sociais, ao passo que a estatística não consegue demonstrar os fenômenos mais complexos e únicos.

O autor pondera ainda que as situações onde se necessita entender atitudes, motivações e outros dados psicológicos, bem como em que se precisa verificar os indicadores de funcionamento de estruturas e organizações, o uso dos métodos qualitativos é perfeitamente justificável, pois a estatística não consegue essa compreensão profunda.

Também com relação à escolha do método qualitativo, Oliveira (2002) expõe que

[...] com relação ao emprego do método ou abordagem qualitativa esta difere do quantitativo pelo fato de não empregar dados estatísticos como centro do processo de análise de um problema. A diferença está no fato de que o método qualitativo

não tem a pretensão de numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas. São vários os autores que não estabelecem qualquer distinção entre os métodos quantitativo e qualitativo, tendo em vista que a pesquisa quantitativa também é qualitativa (OLIVEIRA, 2002, p. 116).

Para Richardson (1985), todo método científico em última análise pode ser considerado qualitativo, não existindo distinção entre um e outro. A presença de medições e variáveis estatísticas não descaracteriza o caráter qualitativo presente num estudo. O que faz a diferença é a forma de análise do problema que se pode adotar, baseado em um enfoque quantitativo ou qualitativo. Yin (2001) também concorda com essa idéia ao afirmar que o contraste que existe entre análises quantitativas ou qualitativas não irá diferenciar as estratégias de pesquisa.

A escolha da estratégia qualitativa é ainda confirmada por aquilo que Flick (2004) aponta como idéias centrais para se conduzir uma pesquisa qualitativa. Para o autor, essa estratégia trata de estudos dos significados subjetivos, das rotinas do cotidiano e do processo psicológico dos sujeitos e permite maior flexibilidade de abordagem.

Quanto ao estudo descritivo, Richardson (1985) considera que ele possibilita identificação das características do fenômeno pesquisado, sua ordenação e classificação, fazendo surgir variáveis que podem, até mesmo, levar à formação de novos estudos. Para Vergara (1998), embora o estudo descritivo não tenha a obrigação de explicar os fenômenos que descreve, ele serve de base para a sua discussão. Oliveira (2002) observa que o estudo descritivo permite o entendimento de diversos fatores que exercem influência sobre um fenômeno e que, por isso, é o tipo de estudo que melhor se encaixa nesse objetivo de entender o fenômeno e os fatores ligados a ele.

O problema central desta pesquisa se relaciona com o lazer e sua utilização pelas empresas mineiras localizadas em Belo Horizonte, a partir da visão dos gestores entrevistados, e o principal objetivo foi analisar e descrever as ações que estão sendo desenvolvidas nessas empresas, bem como sua utilização como prática de RH. A natureza do problema e do objetivo é que justificou, então, a escolha da pesquisa descritiva qualitativa como instrumento de investigação. Para Gil (1991), o objetivo desse tipo de pesquisa é a descrição de um determinado fenômeno ou também traçar relações entre variáveis.

De acordo com Yin (2001), a demarcação da unidade de análise se relaciona às questões definidas pela pesquisa. Dessa forma, baseando-se no objetivo da pesquisa, a unidade de análise pesquisada foi o lazer dentro de organizações mineiras localizadas em Belo Horizonte.

3.2 Escolha das organizações

Inicialmente, foram identificadas as vinte maiores empresas de Minas Gerais que foram escolhidas de acordo com sua receita líquida. Para a escolha dessas organizações pesquisadas, utilizou-se o *ranking* do ano de 2004 da publicação Revista Mercado Comum⁸.

Há de se justificar que foi escolhido o ano de 2004 para o *ranking* das empresas, pois o *ranking* de 2005, que seria o último, é publicado somente em setembro de 2006, o que não possibilitaria, assim, o levantamento a ser feito dentro do cronograma traçado para a pesquisa.

Foram escolhidas organizações de grande porte, baseando-se no critério da receita líquida, por elas já se encontrarem consolidadas, mostrando um melhor desenvolvimento e preocupação com as práticas e políticas de GRH. Conseqüentemente, poder-se-ia presumir que essas empresas teriam capacidade para desenvolvimento de vários programas ligados à sua gestão de pessoas, incluindo aí os programas de lazer que deveriam nelas existir.

A tabela 1 apresenta as organizações pesquisadas de acordo com o *ranking* de receita líquida e seus respectivos setores de atuação. Os nomes de todas as empresas foram mantidos em sigilo por solicitação de parte das empresas pesquisadas.

Tabela 1 - Universo da pesquisa (*Ranking* das 20 maiores empresas de Minas Gerais em 2004 segundo a receita líquida - US\$ 1,00 = R\$ 2,65 – taxa de conversão de 31/12/2004) (continua)

Classificação no <i>Ranking</i>	Empresa	Setor	Receita Operacional Líquida (US\$ mil)
1	Sid 1	Siderúrgico	3.787.303
2	Auto	Automotivo	3.000.009
3	Energia	Energético	2.531.097
4	Sid 2	Siderúrgico	2.521.935
5	Sid 3	Siderúrgico	1.039.967
6	Alumina	Alumínio	859.161
7	Comercial	Comércio	753.877
8	Sid 4	Siderúrgico	741.995
9	Comb	Combustíveis	720.506
10	Mineral	Mineração	629.223
11	Sid 5	Siderúrgico	626.808
12	Sid 6	Siderúrgico	555.010

⁸ Mercado Comum - A revista de Administração e Economia de Minas Gerais: Publicação independente da Minas Part Comunicação que faz um diagnóstico da realidade das empresas, por setor da economia, em Minas Gerais, há 13 anos.

Tabela 1 - Universo da pesquisa (*Ranking* das 20 maiores empresas de Minas Gerais em 2004 segundo a receita líquida - US\$ 1,00 = R\$ 2,65 – taxa de conversão de 31/12/2004) (conclusão)

Classificação no Ranking	Empresa	Setor	Receita Operacional Líquida (US\$ mil)
13	Tecido	Têxtil	494.448
14	Bank	Bancário	467.638
15	Sanear	Saneamento	450.720
16	Telecom 1	Telecomunicações	435.475
17	Papel	Celulose	422.651
18	Telecom 2	Telecomunicações	391.219
19	Telecom 3	Telecomunicações	379.423
20	Alimento	Laticínios	373.004

Fonte: *Ranking* das Empresas Mineiras, 2004. Mercado Comum, n. 175, ano XIII. Belo Horizonte, 1º de julho a 31 de agosto de 2005.

A partir dessas empresas, deu-se a escolha da amostra por meio, também, da intervenção intencional do pesquisador, utilizando-se o critério de seleção baseado na localização das empresas e acessibilidade. Foram escolhidas aquelas empresas que tinham sua sede administrativa na região metropolitana de Belo Horizonte. O critério de localização foi o principal fator de escolha da amostra intencional, que ajudou a facilidade ao acesso, contenção de custos relativos a deslocamentos até as organizações e tempo disponível baseado no cronograma da pesquisa, sendo, portanto, determinante na definição dessa amostra de empresas.

Schrader (1978) explica que se deve precaver na escolha das unidades de mensuração no intuito de encontrar o melhor e mais econômico método de amostragem. Para o autor as amostras intencionais são mais adequadas na medida em que as unidades do universo são poucas. No caso da pesquisa aqui desenvolvida, o universo se compõe das vinte maiores empresas de Minas Gerais dado pelo critério de receita líquida e que é significantemente representativo no contexto. O autor afirma que, no caso de empresas e organizações como objeto de investigação, em que se pretende recorrer aos membros dessas coletividades na forma de uma análise pluridimensional, não é possível aplicar uma amostra probabilística.

Para Selltitz (1987) quando se tem uma estratégia adequada, consegue-se selecionar os casos satisfatórios por meio da intencionalidade e formular, assim, uma pesquisa fidedigna, desde que se consiga formar uma base objetiva em que seja possível fazer julgamentos.

A hipótese básica que está por trás da amostragem proposital é de que, com um bom julgamento e uma estratégia apropriada, podemos escolher com cuidado os

casos que devem ser incluídos na amostra e, deste modo, desenvolver amostras que são satisfatórias de acordo com as nossas necessidades (SELLTIZ, 1987, p.88).

A tabela 2 apresenta a seleção da amostra das empresas pesquisadas, que são aquelas localizadas na região metropolitana de Belo Horizonte.

Tabela 2 - Amostra da Pesquisa (US\$ 1,00 = R\$ 2,65 – taxa de conversão de 31/12/2004)

Número	Empresa	Setor	Receita Operacional Líquida (US\$ mil)
1	Sid 1	Siderúrgico	3.787.303
2	Auto	Automotivo	3.000.009
3	Energia	Energético	2.531.097
4	Sid 2	Siderúrgico	2.521.935
5	Sid 3	Siderúrgico	1.039.967
6	Comb	Combustíveis	720.506
7	Mineral	Mineração	629.223
8	Sid 5	Siderúrgico	626.808
9	Sid 6	Siderúrgico	555.010
10	Bank	Bancário	467.638
11	Sanear	Saneamento	450.720
12	Telecom 1	Telecomunicações	435.475
13	Telecom 3	Telecomunicações	379.423
14	Alimento	Laticínios	373.004

Fonte: *Ranking* das Empresas Mineiras, 2004. Mercado Comum, n. 175, ano XIII. Belo Horizonte, 1º de julho a 31 de agosto de 2005.

A partir das vinte empresas, determinou-se, então, a amostra de quatorze delas para o desenvolvimento da pesquisa. Todas as empresas da amostra deveriam responder questões sobre o tema, na tentativa de se pesquisar, sob a ótica dos gestores, quais eram as ações usuais no tratamento do lazer ou se a empresa desenvolvia alguma atividade que considerasse uma ocupação de tempo livre, fora das obrigações do trabalho, para seus empregados.

Pesquisou-se também se a empresa considerava em sua estratégia de GRH alguma atividade de lazer e como o lazer poderia ser entendido dentro da empresa. Buscou-se identificar quais as relações e os instrumentos utilizados pelas empresas pesquisadas, na percepção dos gestores, para o tratamento da questão do lazer de seus empregados.

A receita operacional líquida total das empresas entrevistadas alcança um montante de US\$ 10.967.179 mil. Juntas, essas empresas somam, aproximadamente, 59.607 empregados diretos. A tabela 3 apresenta as empresas da amostra que participaram diretamente do estudo,

tendo sido entrevistadas pela pesquisa, indicando setor de atuação, número de empregados e receita operacional líquida.

Tabela 3 - Empresas entrevistadas pela pesquisa (US\$ 1,00 = R\$ 2,65 – taxa de conversão de 31/12/2004)

Número	Empresa	Setor	Empregados próprios (aprox.)	Receita Operacional Líquida (US\$ mil)
1	Auto	Automotivo	9.000	3.000.009
2	Energia	Energético	10.271	2.531.097
3	Sid 2	Siderúrgico	19.000	2.521.935
4	Comb	Combustíveis	235	720.506
5	Sid 6	Siderúrgico	4.304	555.010
6	Sanear	Saneamento	10.883	450.720
7	Telecom 1	Telecomunicações	2.414	435.475
8	Telecom 3	Telecomunicações	700	379.423
9	Alimento	Laticínios	2.800	373.004

Fonte: *Ranking das Empresas Mineiras – 2004 – Mercado Comum – Nº 175 – Ano XIII*. Belo Horizonte, 1º de julho a 31 de agosto de 2005.

3.3 Procedimentos de pesquisa

Para a pesquisa, foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas como instrumento de coleta de informações. As perguntas foram feitas de forma a estabelecer relações entre as variáveis pesquisadas, conseguindo-se atingir, assim, os objetivos apresentados no trabalho. As entrevistas tiveram o objetivo de mapear as empresas, no sentido de verificar como elas entendiam o lazer sob a ótica de seus gestores de RH.

Dessa forma, a técnica de pesquisa utilizada de entrevistas semi-estruturadas, de acordo com Laville e Dionne (1999, p.188), se constitui de “[...] uma série de perguntas abertas, feitas verbalmente em uma ordem prevista, mas na qual o entrevistador pode acrescentar perguntas de esclarecimento”. As questões abertas foram aplicadas diretamente ao responsável da empresa identificado como sendo aquele que promovia o desenvolvimento das atividades de lazer. Como definem Laville e Dionne (1999), elas devem ser de *formulação e ordem uniformizada* para que não se ofereçam muitas opções de respostas, evitando, assim, ambigüidade e dificuldade no tratamento dos dados.

As entrevistas foram feitas na possibilidade de explorar o tema, procurando os objetivos da empresa ao utilizar o lazer como prática de RH. O roteiro de entrevista foi elaborado na tentativa de se buscar, em cada empresa estudada, a adoção de práticas e instrumentos em

suas políticas de RH relacionadas ao lazer. As entrevistas procuraram entender melhor qual significado do lazer para as empresas, possibilitando, desse modo, a geração de informações que ajudem a acrescentar novas idéias e práticas para a administração das organizações.

A partir da conceituação do tema pelas empresas e identificação das práticas e instrumentos de lazer utilizados por elas, as entrevistas se aprofundaram também na verificação se tais práticas são alinhadas à sua política de RH e nas relações entre as ações de lazer e os impactos sobre o indivíduo e a organização. Com isso, procurou-se entender se as práticas de lazer utilizadas como política de GRH podem trazer benefícios para os sujeitos dessas ações, como também agregar valor à organização.

Paralelamente às entrevistas, foram utilizadas também fontes documentais das empresas sobre comunicação interna, na tentativa de se buscar material empregado por elas na comunicação de suas atividades, relacionando o tema lazer ao material disponibilizado. Foram pesquisadas documentações em *sites* da internet, *folders*, jornais corporativos, relatórios anuais e informativos que ofereciam informações adicionais para ilustração, caracterização e reforço do tema.

Em se tratando de base documental para pesquisa, Laville e Dionne (1999, p.167) consideram que “[...] os documentos aportam informação diretamente: os dados estão lá, resta fazer sua triagem, criticá-los, isto é, julgar sua qualidade em função das necessidades da pesquisa, codificá-los ou categoriza-los”.

Posteriormente à definição das empresas, por meio do acesso aos *sites* na internet e conhecimento do próprio pesquisador, foi verificada qual a localização das sedes administrativas das empresas para início do contato para coleta dos dados.

A partir daí, foram levantadas informações sobre as empresas tais como endereços, telefones, setor de atividade, endereços eletrônicos e responsáveis pela gestão de pessoas e comunicação interna. Essas informações serviram para sistematizar o contato feito para solicitação das entrevistas.

Após o levantamento de informações, foram enviadas cartas via *e-mail* para cada empresa constando da apresentação do pesquisador, bem como das informações da pesquisa, seus objetivos e pedido de participação nas entrevistas. O pesquisador fez também contato telefônico, paralelamente ao envio das cartas para reforçar ainda mais a importância da

participação na pesquisa. A partir de então, foram iniciadas as entrevistas nas empresas, procurando sempre os responsáveis pela área de RH.

Algumas vezes, a área de RH encaminhou o pesquisador para entrevistas junto aos responsáveis das áreas de comunicação empresarial. Essas áreas atuam em conjunto ou em apoio à área de RH, sendo responsáveis por desenvolvimento das atividades ligadas a lazer para os empregados, de acordo com as políticas traçadas pela empresa.

As entrevistas foram feitas com os gerentes e supervisores das empresas da amostra, que são as pessoas responsáveis pelo desenvolvimento dos programas de lazer, como também responsáveis por atuar junto às estratégias traçadas pelas empresas na formulação de políticas de desenvolvimento de seus recursos humanos.

Da amostra composta por quatorze empresas, todas foram contatadas por *e-mail* e por telefone, sendo que foram obtidas nove entrevistas dentro dessa amostra. As outras cinco empresas, apesar de terem sido contatadas mais de uma vez, não quiseram participar, indicando diferentes motivos, dentre eles, a dificuldade de tempo, reestruturação da empresa, gestor de licença médica ou simplesmente não responderam os contatos.

As entrevistas deram ênfase à análise da visão que as empresas têm sobre as relações, entre elas, as práticas de lazer utilizadas e os empregados.

O quadro 2 apresenta a síntese do percurso metodológico utilizado no estudo.

Natureza da Pesquisa	Universo da Pesquisa	Amostra da Pesquisa	Coleta de Dados	Entrevistados
Descritiva Qualitativa	Maiores empresas de Minas Gerais	Maiores empresas de Minas Gerais localizadas na região metropolitana de Belo Horizonte	Entrevistas semi-estruturadas Fontes documentais Sites da internet	Gerentes Supervisores/analistas (responsáveis pela gestão dos programas de lazer)

Quadro 2 - Síntese da metodologia desenvolvida

Fonte: BARBOSA, 2005b, p. 53, adaptado pelo autor da pesquisa.

3.4 Conteúdo das entrevistas e informantes entrevistados

O quadro 3 resume as categorias presentes no roteiro da entrevista semi-estruturada (Apêndice) e seus desdobramentos nas dimensões específicas investigadas durante a coleta de dados, tendo sido elaboradas de acordo com o objetivo do estudo. O roteiro foi preparado levando-se em conta, além dos objetivos propostos, uma pesquisa bibliográfica em dissertação realizada sobre o assunto, livros, revistas e trabalhos de seminários que estudam o lazer em relação à empresa.

Categorias de Estudo	Dimensões das Categorias
I. Dados gerais dos entrevistados	- Nome - Formação - Cargo - Tempo na empresa - Tempo no cargo
II. Conceituação e caracterização das atividades e espaços de lazer	- Conceito de lazer para a empresa - Quais espaços de lazer existentes - Qual horário de funcionamento - Separação por categoria funcional - Se é aberto a familiares - Se o empregado contribui financeiramente - Quais ações ou atividades de lazer desenvolvidas pela empresa - Dirigida a quem - Obrigatoriedade de participação - Frequência de atividades - Opinião dos empregados - Horário de realização de atividades
III. Estratégia de gestão do lazer, benefícios e gastos	- Se a empresa considera as ações como estratégia de gestão do lazer - Objetivos em adotar as ações - Quais os benefícios para a empresa - Quais os benefícios para o empregado - Percepção e avaliação das ações junto aos empregados - Se o lazer possibilita vantagem competitiva para a organização - Quais os valores gastos

Quadro 3 - Categorias de estudo e dimensões

Fonte: BARBOSA, 2005b, p. 51, adaptado pelo autor da pesquisa.

No quadro 4, é apresentada a caracterização dos entrevistados que foram escolhidos de acordo com o objetivo do trabalho de se verificar a visão dos gestores sobre o assunto. A importância de analisar a visão dos gerentes é esclarecida por Sarsur (1999), pois eles são a personificação das políticas da organização e atuam como intermediários entre os que determinam os

caminhos da empresa e aqueles que executam esses objetivos. Para Teixeira (2002), os gestores são os responsáveis pela introdução das novas estratégias organizacionais sendo alvos desse processo e de seus impactos sobre a dinâmica empresarial.

Número	Empresa	Cargo	Formação	Tempo de Empresa
1	Auto	-Gestora de eventos e benefícios	-Jornalismo/RP com Especialização em RH	16 anos
2	Energia	-Comunicadora social	-Relações Públicas	20 anos
3	Sid 2	-Analista de recursos humanos e administração	-Administração de Empresas	oito anos
4	Comb	-Gerente de recursos humanos e serviços corporativos	-Administração de Empresas	oito anos
5	Sid 6	-Gerente de recursos humanos	-Administração de Empresas	29 anos
6	Sanear	-Supervisor de benefícios	-Direito	17 anos
7	Telecom 1	-Coordenadora de comunicação empresarial	-Publicidade e Gestão Empresarial	cinco anos
		-Médico	-Medicina	três anos
8	Telecom 3	-Gestor de recursos humanos	-Administração de Empresas	três anos
		-Gestora de comunicação interna	-Jornalismo/Publicidade	um ano
9	Alimento	-Analista de treinamento	-Psicologia	11 anos

Quadro 4 - Caracterização dos entrevistados

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação.

Deve-se destacar, também, que, na estrutura das organizações estudadas, os gerentes e seus coordenadores é que congregam o desenvolvimento dos programas ligados ao lazer, o que reduz o universo de pessoal envolvido diretamente nessas atividades.

4 RESULTADOS ENCONTRADOS

O levantamento dos dados de pesquisa foi feito durante quatro meses, de maio a agosto de 2006, levando-se em conta, desde o início da pesquisa documental, o primeiro contato até a coleta de dados propriamente dita. Serão apresentadas nas páginas seguintes as questões relacionadas ao lazer que estão sendo desenvolvidas por grandes organizações na região metropolitana de Belo Horizonte, como também a percepção dos gerentes sobre sua utilização como prática de RH.

4.1 Caracterização geral das empresas estudadas

As organizações estudadas apresentam uma representatividade bastante significativa na economia mineira, bem como na economia da região metropolitana de Belo Horizonte, dado o número de empregados e o montante de receita gerada.

4.2 Resultados encontrados por empresa

4.2.1 Empresa *Auto*

A empresa *Auto* é a maior empresa do seu grupo no Brasil. De acordo com as informações de seu *website* (2006), ela representa 29% do total de vendas de automóveis das empresas do seu grupo em todo o mundo. Foi empresa líder de vendas de 2001 a 2003 e, em 2005, sendo uma das empresas do setor automotivo com maior crescimento no mercado brasileiro.

O principal mercado da empresa, depois de seu país sede, é o Brasil, tendo aqui a maior fábrica de automóveis do grupo fora de seu país natal. A fábrica está no País desde 1976 e tem capacidade de produção de 2.440 automóveis por dia. Atualmente, trabalha num ritmo de produção diária de 2.200 veículos. A empresa vende para o mercado interno brasileiro e produz também para exportação.

A empresa tem uma Fundação que cuida de todas as atividades relacionadas ao lazer para os empregados, sendo mantida pelas empresas do grupo no Brasil, e a maior delas é a *Auto*. A entrevistada foi a Gestora de Eventos e Benefícios, Serviço Social e Clube, com 16 anos de empresa, formação em Jornalismo, Relações Públicas e especialização em RH.

Para a *Auto*, o conceito de lazer é o entretenimento, convivência e integração. A partir daí, é que são desenvolvidas todas as atividades, sejam elas esportivas, de educação, entretenimento propriamente dito e aquelas de foco cultural.

A empresa *Auto* dispõe de espaços de Lazer designados a seus empregados dentro e fora da fábrica. Dentro da fábrica existe um espaço coberto para utilização após o almoço, bem como sala de jogos. Fora da empresa existe o clube que é responsável pelo desenvolvimento de 90% das atividades de lazer da *Auto*. É um clube campestre com 230.000 m² sendo que 105.000 m² são de reserva ecológica e 125.000 m² de área construída. O clube é localizado a 10 minutos da empresa, estando, portanto, em suas imediações e funciona de terça a domingo em horário integral.

A empresa abre o espaço do clube também para utilização pelos familiares dos empregados. Não obriga, porém, a adesão ao clube por parte do empregado. Para aqueles que escolhem participar é cobrada uma contribuição financeira para manutenção no valor de R\$ 8,00 por grupo familiar, não importando o número de dependentes. O empregado também pode utilizar espaços no clube para comemorações próprias do tipo aniversário, festas entre outros, tendo direito de levar até 25 convidados.

Dentro do clube, os principais espaços para lazer são quadras poliesportivas, campo de futebol, sauna, parque aquático, *play-ground*, restaurante, lanchonete, ginásio coberto, trilha ecológica, sala de cinema e academia de ginástica dentre outros.

A empresa declara que não existe separação por categoria funcional em relação às atividades de lazer desenvolvidas. Pode haver programas segmentados devido às características de cada um. No torneio de futebol, por exemplo, a adesão é totalmente masculina. Todavia, com relação aos espaços, existe uma sala de ginástica direcionada somente para executivos, localizada dentro da empresa. Nesse espaço, existe, então, separação por categoria funcional. Nos demais espaços de lazer existentes, não há separação por categoria funcional. São abertos à participação de todos os empregados, assim como em todas as atividades de lazer desenvolvidas.

As atividades e ações relacionadas ao lazer, desenvolvidas pela empresa, são principalmente as datas comemorativas: Dia Internacional da Mulher, 1º de maio, Dia das mães, Festa Junina, Dia da criança e Natal. Outras atividades tidas como lazer pela empresa são: colônias de férias para filhos de empregados, jantar de aniversário de casamento, competições esportivas, baile

de debutantes, atividades recreativas para crianças e adultos, atividades musicais, torneios esportivos, tais como peteca, vôlei de praia, futebol de salão e de campo.

A realização das atividades se dá em geral nos finais de semana, a não ser quando se tem uma data comemorativa que é feriado. E as colônias de férias são atividades para os filhos de empregados que duram uma semana por grupo de crianças. A empresa atende em média 4.200 crianças nas colônias de férias, mas não informou a faixa etária. A participação nas atividades é por espontaneidade do empregado e estes também opinam, de certa forma, sobre a escolha das atividades.

“Os grandes eventos, por exemplo, no caso do 1º de maio ou Natal sempre a gente faz um elenco de potenciais shows musicais para que o empregado possa, de acordo com as agendas da *Auto*, para que o empregado possa estar. Não é uma prática corriqueira, cada ano a gente inova. Já fizemos inúmeras vezes, dele poder optar a atração musical. Quando existe um leque de oferta muito grande a gente consegue fazer com mais antecedência” (Entrevistada, empresa *Auto*).

Para a empresa, existe um compartilhamento das decisões de atrações, principalmente, nas festas, sendo a consulta feita por meio de votação.

Com relação aos espaços e ações fazerem parte de uma estratégia deliberada de gestão do lazer para os empregados, a empresa *Auto* considera que utiliza tudo isso como ferramenta de gestão. Para eles, significa gerir o clima interno, pois, uma vez que os espaços e atividades possibilitam bem-estar para a família traz também tranquilidade para o empregado dentro da empresa. Portanto, a empresa considera como uma ferramenta estratégica de gestão do clima interno e também de aproximação da família.

O objetivo da empresa *Auto* em adotar tais práticas liga-se ao clima interno, bem-estar do empregado, aumentando sua motivação e melhorando a produtividade. Quanto à proximidade da família, a empresa considera uma política importante, pois, se ela quer a aproximação com o empregado, deverá estar perto de sua família. Para tanto, a empresa desenvolve também uma revista focada nos familiares, dirigida diretamente aos cônjuges e aos filhos dos empregados.

Para a empresa, as ações de lazer impactam diretamente a motivação do empregado para o trabalho e melhoria da produtividade. As atividades de lazer também possibilitam a

tranquilidade desse empregado, uma vez que atinge sua família atendendo suas necessidades básicas, proporcionando, assim, essa tranquilidade para trabalhar.

Quando a empresa desenvolve esse tipo de prática, consegue que o indivíduo promova a integração e sociabilidade com a família e colegas de trabalho. Há também uma melhoria na qualidade de vida e bem-estar do empregado.

A empresa avalia as atividades junto a seus empregados para verificar a percepção destes em relação às práticas desenvolvidas. Existe pesquisa contratada em um instituto de pesquisa para medir a percepção dessas atividades e também para ouvir sugestões de melhoria para as atividades semelhantes do ano seguinte. A empresa *Auto* possui um plano de metas em que é avaliada a satisfação dos clientes, empregados e familiares, e essas pesquisas são ferramentas de gestão para acompanhamento desse plano de metas.

A *Auto* afirma que as ações de lazer funcionam como um salário indireto do empregado e por isso pode ser percebida como uma vantagem competitiva para a organização. De outra forma, a empresa explica que seu empregado, provavelmente, não priorizaria em seu orçamento o pagamento de condomínio para acesso a um clube ou às atividades de lazer desenvolvidas pela empresa.

A empresa *Auto* considera para cada evento um orçamento específico e de fácil mobilidade, sendo que se pode utilizar menos verba em uma atividade em detrimento de melhoria de uma outra. Todos os gastos que são geridos pela fundação responsável pelo desenvolvimento das atividades e manutenção dos espaços vêm do patrocínio das empresas do grupo sendo que a *Auto*, a maior delas, participa com 60% do valor total do orçamento. A entrevistada não informou o montante gasto com as atividades.

Todas as atividades e espaços são, portanto, mantidos por meio de repasse das empresas do grupo à fundação. A única taxa de que o empregado participa é a de associado do clube, tal como citado anteriormente.

4.2.2 Empresa *Energia*

Energia é a maior empresa de distribuição de energia elétrica do Brasil com 11% de participação no mercado brasileiro. Com relação à geração de energia elétrica, a empresa ocupa o sétimo lugar, atingindo 6% da fatia de mercado. Na transmissão de energia elétrica, a empresa tem 7% do mercado nacional.

A fundação da empresa *Energia* se deu em 1952 em apoio à expansão do parque industrial do estado de Minas Gerais. A trajetória da empresa é marcada pelo esforço de fornecer energia elétrica de qualidade e de acordo com as necessidades do seu mercado. Segundo informações contidas em seu *website* (2006), o número de consumidores já ultrapassa os 5 milhões, e a empresa atende 774 municípios em Minas Gerais. A empresa *Energia* é constituída de uma *holding* composta por duas subsidiárias. Uma delas, a de distribuição de energia e, a outra, de geração e transmissão. Conta também com outras empresas coligadas na área de gás, telecomunicação e eficiência energética, participando em outras empresas produtoras independentes de energia elétrica.

A *Energia* investe em seus recursos humanos tanto na especialização e formação de seu corpo técnico, como também na saúde e bem-estar de seus empregados. Para a empresa, a comunicação interna é um pressuposto para sua estratégia ajudando no processo de integração dos empregados com as metas empresariais, melhorando também a motivação. Para isso, utiliza, principalmente, um jornal dirigido a empregados e familiares, internet disponível para todos os empregados e encontros do tipo bate papo entre diretores, superintendentes e empregados.

Após o contato com a área de RH da empresa, esta dirigiu o pesquisador à área de Comunicação Empresarial que seria a responsável pelas atividades ligadas a lazer. Foi entrevistada a Comunicadora Social que é a gestora dos programas de comunicação desenvolvidos pela *Energia*. Sua formação é em Relações Públicas e ela tem 20 anos de empresa com 15 anos nesse cargo.

A *Energia* não tem um conceito de lazer utilizado em suas práticas gerenciais e estratégicas, de acordo com a entrevistada. Para a empresa, todos os projetos desenvolvidos são ligados à comunicação e relacionamento entre empresa e empregado. São projetos estruturados, com planejamento e objetivos definidos e resultados esperados. Por isso o conceito de lazer propriamente não está presente, ou seja, como a empresa utiliza atividades que são definidas como comunicação, mesmo que essas atividades sejam relacionadas a lazer, ela não define especificamente como sendo e, sim, como projetos de comunicação.

“Através do relacionamento com os empregados das empresas do grupo *Energia* nós visamos, não só a disseminação da informação, como também consideramos a comunicação como uma ação de relacionamento com esses empregados, com todo esse público e com base numa relação de confiança e credibilidade. Então, nós

temos, não só diversos meios de comunicação, para que a gente possa disseminar as informações, quer seja de projetos institucionais, novos projetos em implantação, mesmo notícias de interesse da empresa, alguma ação da empresa. Quando eu te falei que a *Energia* não faz lazer porque ela tem os dados muito bem direcionados, ela tem a escolaridade do público, a faixa etária, ela sabe qual o objetivo que ela tem que chegar e que resultados esperar” (Entrevistada, empresa *Energia*).

Apesar de a *Energia* não considerar lazer como um conceito presente em seu cotidiano, ela dispõe de espaços onde se desenvolvem atividades que se relacionam com projetos de comunicação, tal como exposto pela entrevistada. A empresa possui uma associação de empregados que mantém um clube campestre a que o empregado adere mediante uma mensalidade, sendo aberto a ele e seus dependentes familiares.

Em se tratando de atividades chamadas de relacionamento pela empresa, a *Energia* desenvolve o programa *Café com Bate Papo* onde, por meio de sorteio, o empregado se reúne com a diretoria da área sem interferência de seu gestor imediato para discutir o trabalho, dar sugestões e propor soluções de problemas. Resultado desse programa, que se iniciou em 1992, a empresa desenvolveu um outro, em 1996, que é a visita às instalações de uma usina hidrelétrica da empresa. Esse programa é aberto ao empregado e seus familiares e ocorre nos finais de semana. São em média oito visitas anuais para conhecer as instalações, o funcionamento das usinas e como se dá a geração de energia elétrica.

A empresa desenvolve também o projeto de relacionamento que são visitas ao zoológico e *trilha do lobo Guará*, acontecendo nos finais de semana e aberto para empregados e familiares. Nessa visita, a família vai durante o final de semana ao zoológico existindo uma parte recreativa com brincadeiras lúdicas infantis, lanche e acompanhamento de monitores. A empresa desenvolve também um programa ligado à saúde e qualidade de vida chamado *Energia Vital* em que existe a ginástica laboral, não obrigatória, e também divulgação de informações relativas à ergonomia. Dentro do mesmo programa, existe a prevenção do tabagismo, controle de colesterol e da obesidade. Para os obesos que trabalham em área de risco, a empresa reembolsa gastos de academia de ginástica, como também disponibiliza acompanhamento médico. Essas ações são feitas em parceria com a área de RH.

Para a empresa, todos esses programas não se caracterizam como lazer e, sim, como uma responsabilidade empresarial relacionada à motivação e satisfação no trabalho. Existe uma associação dos empregados que é uma instituição que apresenta uma conotação relacionada ao lazer, porém as atividades desenvolvidas por ela são todas definidas pela *Energia* e, como

dito anteriormente, são planejadas, não se tratando, na visão da empresa, de ações de lazer e sim de relacionamento. Todavia, na concepção da empresa, a associação desenvolve algumas ações que podem ser consideradas lazer. Uma delas seria a Festa Junina. Com relação a torneios esportivos, festivais ou campeonatos, a associação atua em conjunto com a empresa, contudo toda a coordenação fica a cargo da *Energia*.

Em termos de participação dos empregados nas escolhas de atividades, a *Energia* expõe que recebe sugestões e verifica a viabilidade de desenvolver os programas sugeridos. A empresa mantém um canal aberto, via e-mail específico com seus empregados, recebendo opinião e avaliando as atividades. As visitas às usinas, bem como a participação em outras atividades são espontâneas e mediante sorteio ou inscrição.

Um outro programa dirigido aos filhos de empregados acontece nos meses de outubro, quando os filhos visitam os pais no local de trabalho e, durante a visita, existem atividades de lazer, tais como teatro e apresentação de vídeos. Outra ação desenvolvida relaciona-se à parte cultural em que empregados e dependentes se inscrevem para apresentarem suas manifestações artísticas (pinturas, esculturas, fotografias) na galeria de arte que funciona na sede da empresa. A empresa apóia também um coral da associação de empregados, incentivando a participação deles e promovendo apresentações em datas festivas e eventos institucionais da empresa. O objetivo dessas ações, de acordo com a empresa, é estreitar o relacionamento entre empregado e família com a *Energia*.

A empresa não considera os espaços e atividades desenvolvidas como uma estratégia de gestão do lazer. Para a *Energia*, todas as ações desenvolvidas estão ligadas a um plano de gestão da comunicação da empresa.

As atividades de relacionamento desenvolvidas trazem a melhoria da comunicação entre a empresa e empregado. Essas ações promovem a melhoria do ambiente de trabalho, bem como da imagem e confiança na organização.

Por meio de avaliação da pesquisa de clima organizacional⁹ desenvolvida pela empresa, esta percebe que as atividades trazem benefícios ao empregado, pois mais de 70% deles

⁹ Clima Organizacional representa os significados compartilhados num dado momento entre os empregados de uma organização, revelando influências do ambiente interno de trabalho sobre o comportamento dos trabalhadores (MARTINS et al., 2004, *apud* Dias et al., 2005).

responderam estarem satisfeitos em trabalhar na empresa. E as ações de comunicação mostram para o empregado o que representa a sua participação no alcance de metas e retorno de resultados, ou seja, mostra sua capacidade de contribuir para o crescimento da corporação. A empresa expõe ainda que as ações institucionais desenvolvidas melhoram o relacionamento e sociabilidade entre empregados, bem como com suas respectivas famílias.

A empresa diz conhecer quais os atributos para se determinar uma boa marca e imagem empresarial. Dessa forma, as ações institucionais desenvolvidas se ligam a isso. Os resultados de pesquisas com acionistas e clientes indicam que estes consideram a empresa como sendo moderna, com pessoal técnico qualificado, empresa de credibilidade, de confiança e conservadora, num sentido de saber exatamente o que quer.

Assim, a empresa cria as ações a serem desenvolvidas sempre baseadas em pesquisas e considera que um dos atributos para a reputação da marca é justamente a comunicação interna e que, por isso, esses programas devem ser bem estruturados.

A entrevistada da *Energia* cita que os valores destinados às atividades descritas mudam muito e que, no último ano, houve uma redução de 20%. Muitas vezes o orçamento das atividades é rateado com a área de RH, pois a empresa considera que as políticas de RH são fatores determinantes em algumas ações de comunicação empresarial.

O montante anual destinado às atividades está na ordem de R\$ 600 mil a R\$ 700 mil por ano. Existe ainda um repasse anual de verba de subvenção para a associação dos empregados no valor de R\$ 60 mil, além do apoio de infra-estrutura e de parte do orçamento da área de comunicação para as atividades desenvolvidas pela associação.

4.2.3 Empresa Sid 2

A empresa *Sid 2* foi constituída em 1956, tendo começado sua produção em 1962. Foi resultado de um acordo de cooperação técnica entre o governo brasileiro e acionistas japoneses. A empresa desenvolveu-se, então, em uma cultura organizacional sólida, na busca constante de excelência operacional, visão de longo prazo e responsabilidade corporativa. Foi estatal durante boa parte de sua existência, vindo a ser privatizada na década de 90.

De acordo com as informações de seu Relatório Anual 2005, a *Sid 2* busca sempre excelência na produção e comercialização de aços planos, não perdendo de vista a dimensão social. Atualmente, a empresa lidera um *pool* de 16 empresas, compondo um dos 25 maiores grupos

do mundo na área de siderurgia, sendo o maior complexo produtivo de aços planos da América Latina.

O sistema de empresas detém 53% do *market share* no mercado interno de laminados planos e atende vários setores industriais tais como automotivo, máquinas, equipamentos eletrônicos e construção civil entre outros. A *Sid 2* é uma empresa de capital aberto, trabalhando com governança corporativa perante o mercado de capitais, tendo ações listadas nas bolsas de São Paulo, Nova York e Madri.

O Balanço Social de 2005 da empresa publica que a *Sid 2* construiu e disponibilizou várias instalações voltadas para lazer e esporte dos seus empregados, familiares e comunidades. São clubes auto-sustentados, dirigidos pelos próprios associados. A empresa procura sempre promover o desenvolvimento social por meio de estímulo às diversas manifestações culturais e artísticas, principalmente, às comunidades próximas às suas instalações. Reúne essas atividades em um instituto cultural criado em 1993 para dar foco e complementaridade às ações desenvolvidas. O instituto busca sempre projetos que promovam desenvolvimento cultural, inclusão social e desenvolvimento humano. O instituto conta com um teatro e um centro cultural.

O entrevistado da *Sid 2* foi um Analista de Recursos Humanos e Administração que faz parte da equipe de supervisão da Superintendência de Recursos Humanos da empresa, responsável por conduzir as políticas relativas aos programas ligados a lazer. O analista está há oito anos na empresa, ocupando esse cargo desde então.

A *Sid 2* conceitua o lazer como integração dos empregados. Soma-se ainda a integração com as famílias e comunidades em que a empresa atua. Existe uma participação de todos nas atividades de lazer desenvolvidas, que, de acordo com o entrevistado, promove a integração. Sendo assim, para a empresa, a conceituação do lazer está ligada à integração entre pessoas.

Nas próprias palavras do entrevistado, é possível perceber a visão da empresa relacionada à conceituação do lazer.

“A parte de lazer para nós, que a gente acha que é importante, é mais no sentido de uma integração dos empregados. Então essa parte da empresa proporcionar para os seus colaboradores, momentos de lazer que possam integrar não só o empregado, como a família e também a comunidade porque a *Sid 2* tem isso muito forte na sua cultura, a participação tanto da família, quanto da comunidade. A usina é muito forte nessa parte de integração com a comunidade também. A família, o pessoal

todo participa com isso aí, nos finais de semana, nas atividades que são desenvolvidas” (Entrevistado, empresa *Sid 2*).

Existe ao lado da sede da empresa um espaço de lazer administrado por uma associação de empregados. Trata-se de um clube campestre onde existem quadras poliesportivas, sauna, área de piscina, salão de festas, salão de eventos e sala de projeção com telão de 150 polegadas. Dispõe também de infra-estrutura montada para churrascos com capacidade para 200 pessoas, mediante reserva de seus associados, contando, inclusive, com o fornecimento de todo o serviço, caso seja de interesse do empregado a sua utilização. A associação tem também, junto à administração do clube, uma locadora de filmes. No clube, existe também uma academia de ginástica que é aberta aos associados, empregados em geral e à comunidade, sendo paga uma taxa para sua utilização.

O clube é aberto a empregados e familiares e existe uma mensalidade paga que varia com o número de dependentes e de acordo com a renda do empregado. A mensalidade é, portanto, escalonada pela renda. Não existe separação de espaços por categoria funcional. O clube é aberto à participação de todos mediante sua adesão como associado. Funciona durante o dia, todos os dias da semana, excetuando-se as segundas-feiras que é dedicado à manutenção.

A empresa disponibilizou, também, fora de sua cidade sede, na cidade onde está a sua principal usina, espaço para a montagem de 20 clubes campestres para a comunidade em geral e foram repassados para a iniciativa privada explorar. Nesses clubes, os empregados participam como sócios, de acordo com sua opção. Lá também a empresa entregou à comunidade um espaço com lagoa, local para acampamentos, pesca e churrascos, que todos podem utilizar. Esses espaços foram criados no início da implantação da empresa com o intuito de desenvolvimento social da comunidade, bem como para atrair e reter as pessoas na região, naquela época.

As atividades de lazer desenvolvidas pela *Sid 2* são várias, de acordo com a declaração do entrevistado. E muitas delas são iniciativas da associação que tem a liberdade de criar suas próprias ações, porém com apoio direto e de acordo com as políticas da área de RH da empresa.

A associação da *Sid 2*, em parceria com a empresa, desenvolve torneios esportivos tais como futebol, tênis e peteca, dirigido a empregados e familiares. Há também uma atividade de passeio ciclístico e passeio ecológico. O critério de participação nessas modalidades é

espontâneo e os empregados e familiares têm acesso por meio de inscrição nos eventos. A associação trabalha no desenvolvimento dessas atividades em conjunto com a empresa há mais de 30 anos. Tais atividades se realizam em finais de semana ou feriados.

Uma atividade cultural que se desenvolve todas as sextas-feiras à noite é a chamada *Sexta Happy* que é um evento musical que traz conjuntos, bandas, além de humoristas. Esse evento funciona como um *show* musical em que também existe a venda de comida e bebida. É aberto a empregados, familiares e comunidade, acontecendo no espaço do clube, dirigido pela associação, com apoio da empresa.

Há também atividades em datas comemorativas tais como Dia das Mães, dos Pais, dos Aposentados e a principal data que é o aniversário da empresa. São geralmente bailes ou *shows* que se realizam na própria sede junto ao *hall* de entrada, onde existe um espaço livre que propicia esse tipo de evento. As festas de aniversário da empresa se dão na própria sede ou em espaços alugados, tais como Palácio das Artes e Serraria Souza Pinto que são espaços culturais em Belo Horizonte. Essas atividades geralmente têm um tema de caracterização tal como baile dos anos 60 ou 70, para o qual são contratadas bandas e artistas que relembram as épocas. Essas festas reúnem cerca de 2.000 pessoas com adesão opcional sendo aberta à participação de empregados e familiares.

Em se tratando da opinião na escolha dessas atividades, a *Sid 2* afirma que os eventos são todos dirigidos pela empresa, mas que são feitas pesquisas periódicas de opinião para verificar o que os empregados desejam como atividade durante as datas comemorativas. A empresa disponibiliza, então, questionário de opinião sobre o desejo dos empregados quanto à escolha por baile ou *show* nos eventos comemorativos. A empresa tabula os dados e desenvolve as ações de acordo com os resultados da pesquisa.

Um projeto que está sendo desenvolvido pela empresa e que foi citado pelo entrevistado é a *Sid 2 canta sua história*. Trata-se da reunião de 30 empregados em um coral que ensaia músicas para promover apresentações em datas comemorativas, tendo a empresa lançado esse projeto apoiando, gravando e incentivando os talentos artísticos internos. Está sendo feita uma pesquisa musical de época ligada com a história da empresa, criando, assim, um paralelo entre a música e o desenvolvimento da *Sid 2*.

Da mesma forma, a empresa promove exposições de arte de seus empregados, como também feiras de artesanatos em sua sede, antecipando datas comemorativas. Nessas exposições, o

empregado tem opções de compras para presentes, podendo participar, também, mostrando seu talento em produção de artesanato. Outro projeto ligado à qualidade de vida e lazer que ocorreu uma vez foi o de Massoterapia durante o horário de trabalho, com adesão de várias pessoas e mais de 288 sessões de massagens para os empregados.

A empresa, por meio de incentivos culturais de leis específicas, promove o patrocínio de vários eventos para a sociedade e consegue ingressos para serem distribuídos aos seus empregados que quiserem participar dessas atividades. Distribui também ingressos com direito de meia entrada de cinema para o empregado e um convidado, resultado de projetos advindos desses incentivos culturais.

O programa chamado *Viver pra Valer* é um projeto na empresa que surgiu para agrupar todas as ações relacionadas com qualidade de vida, lazer, cultura, esporte e saúde na empresa. De acordo com o entrevistado, muitas das atividades citadas acima estão desenvolvidas sob o *guarda-chuva* desse projeto. Além do passeio ecológico, passeio ciclístico e massagens já mencionados, existem também atividades de teatro, dança, circo, atividades recreativas e também a parte de saúde referente à prevenção de doenças, acidentes e outros. Esse projeto surgiu em 2004 com o sentido de agregar todas essas atividades, tendo sido, inclusive, premiado pela Associação Brasileira de Recursos Humanos.

A *Sid 2* considera como parte dos planos estratégicos da empresa a gestão do lazer. O entrevistado afirma que isso já vem da cultura empresarial, que está presente em seu *DNA*. Desde o início da empresa, ela já promove eventos de integração entre seus empregados. Essas atividades e espaços já fazem parte da rotina da *Sid 2*, inseridas nas atividades cotidianas e nos cronogramas anuais de eventos desenvolvidos pela empresa.

Os principais objetivos da empresa na promoção do lazer se liga à integração das pessoas e motivação do empregado para o trabalho. A empresa entende que, promovendo tais ações, objetiva também proporcionar oportunidades de acesso ao lazer para seus empregados e promover a qualidade vida.

A empresa não conta com um instrumento de medição direta dos impactos das ações de lazer, mas declara perceber que ações que promovem uma melhor integração entre os empregados possibilitam também uma melhoria na eficiência do trabalho, num sentido de produtividade e na qualidade do produto fabricado. Essa percepção vem da observação da aproximação do

empregado e empresa, da atração e retenção dessas pessoas que, em média, permanecem 15 anos na empresa.

Uma característica forte, citada pelo entrevistado, é que as ações promovem o trabalho em equipe, um dos valores considerados pela empresa. De acordo com o entrevistado, não existem *estrelas* na organização, nem uma determinada equipe trabalha pensando em seu benefício próprio, mas na vantagem de toda a corporação. Uma outra forma de percepção dos impactos das ações de lazer é o resultado do índice de acidentes no trabalho que é baixo na empresa, saindo de 68, em 2003, para 45, em 2005.

A empresa percebe que suas ações impactam a vida de seus empregados propiciando ambiente harmonioso, saudável, de companheirismo e coleguismo. Percebe-se, então, o desenvolvimento da sociabilidade do pessoal na empresa.

Para a *Sid 2*, as ações também trazem uma melhoria de qualidade de vida, baseadas no programa citado *Viver pra valer* em que o empregado tem acesso às várias atividades e programas desenvolvidos para eles. De acordo com o entrevistado, as ações promovem também a integração dos empregados na sociedade, uma maior inserção social.

A empresa não avalia formalmente as ações desenvolvidas, mas percebe por meio da grande adesão de participação nas atividades que os empregados recebem bem os projetos relacionados ao lazer. Um exemplo dado é o passeio ecológico, em que houve a participação de aproximadamente 4.000 pessoas entre empregados, familiares e comunidade. Ou seja, uma avaliação que a empresa faz seria pelo número de participantes por atividade.

A *Sid 2* afirma que as ações de lazer trazem vantagem competitiva para a organização. O entrevistado faz uma comparação entre duas empresas que são do mesmo setor, tendo um parque tecnológico semelhante e mesma infra-estrutura, questionando o porquê de uma das empresas apresentar mais produtividade e qualidade de produto do que a outra. Para ele, isso tudo advém de vários fatores, mas o principal, na visão da empresa, seriam as pessoas que fazem a diferença na organização.

Sendo assim, quando se trabalha com mais motivação, com desenvolvimento do pessoal e, também, quando as pessoas participam das decisões estratégicas, do cotidiano da organização, isso tudo pode fazer diferença. Portanto, as ações desenvolvidas levam à diferenciação da empresa perante seu corpo de empregados. A pessoa deve ser vista dentro da organização não

de forma isolada, mas interagindo com a família e a sociedade. A empresa percebe que o indivíduo é um todo em que se deve trabalhar em todas as esferas, incluindo aqui o lazer, que é parte fundamental nisso tudo. Para a empresa, o ser humano almeja hoje *qualidade de vida e felicidade* (Entrevistado, empresa *Sid 2*) e essas ações ajudam a proporcionar o que todos estão buscando.

A motivação, contudo, gera uma vantagem competitiva para a organização mantendo uma equipe mais entrosada e com bom relacionamento, fazendo a diferença com relação às demais empresas.

O entrevistado afirma que os gastos não são geralmente mensurados, que isso faz parte do cotidiano da empresa e, assim, não disponibilizam um valor específico por atividade. São utilizados os recursos da Lei de Incentivo Cultural – *Rouanet*¹⁰ para desenvolvimento de atividades culturais das quais os empregados participam e que são patrocinadas pela empresa.

Com relação às atividades desenvolvidas internamente pela empresa, existe orçamento específico com mais de R\$ 1,0 milhão destinado não só às atividades de lazer, mas a todo o projeto *Viver pra Valer*. Existem também verbas específicas aprovadas pela diretoria, fora do orçamento da empresa, quando são desenvolvidos alguns projetos que a Superintendência de Recursos Humanos acha ser interessante e alinhado às estratégias empresariais.

Muitas vezes, o orçamento para atividades de lazer é também dividido entre a área de Comunicação Social e a área de RH. O Balanço Social 2005 da empresa não apresenta valores de gastos com os projetos culturais e de lazer específicos e desenvolvidos para seus empregados. Aponta um montante de mais de R\$ 10 milhões gastos com cultura e esporte, que provavelmente deve incluir aí os gastos com as atividades internas para seus empregados, bem como os recursos utilizados pela Lei de Incentivo Cultural - *Rouanet*.

As atividades promovidas pela associação dos empregados são provavelmente desenvolvidas com orçamento próprio, mas o entrevistado não mencionou se a empresa patrocina algumas

¹⁰ A Lei de Incentivo Cultural – Rouanet trata-se da Lei Brasileira n. 8.313/91 que permite que os projetos aprovados pela Comissão Nacional de Incentivo à Cultura recebam patrocínios e doações de empresas e pessoas, que poderão abater, do Imposto de Renda devido, ainda que parcialmente, os benefícios concedidos. Os projetos devem destinar-se a desenvolver as formas de expressão, os modos de criar e fazer, os processos de preservação e proteção do patrimônio cultural brasileiro, e os estudos e métodos de interpretação da realidade cultural, bem como contribuir para propiciar meios que permitam o conhecimento dos bens e valores artísticos e culturais.

delas. Quando, porém, diz que apóia essas atividades, possivelmente o deve fazer também em termos financeiros.

4.2.4 Empresa *Comb*

A *Comb* surgiu em 1996 aproveitando a oportunidade deixada por outras grandes empresas de seu setor e pela insatisfação de varejistas. De acordo com o *website* (2006) da empresa, sua crença se baseia em investir no potencial humano para fazer com que os consumidores percebam sua preocupação com a qualidade dos produtos comercializados e com a excelência dos serviços oferecidos.

Em 1998, a empresa inaugurou seu primeiro posto de atendimento em Belo Horizonte (MG), contando atualmente com mais de 450 postos em Minas Gerais, Rio de Janeiro, São Paulo, Espírito Santo, Bahia, Paraná, Goiás e Distrito Federal. Com atuação principal nas regiões Sudeste e Centro-oeste do Brasil, recentemente, a *Comb* se uniu à outra empresa do mesmo ramo com forte atuação do Nordeste, tornando-se a 6ª empresa do setor de distribuição de combustíveis do Brasil, com uma rede de 1.054 postos de serviços e 2,5 bilhões de litros de combustíveis comercializados por ano.

As equipes da empresa são formadas de acordo com uma diretriz estratégica empresarial que é a diversidade. Acreditar no potencial humano e na sua capacidade de colaborar é uma das principais prerrogativas para a evolução e desenvolvimento da empresa. A entrevistada foi a Gerente de RH e Serviços Corporativos, com formação em Administração de Empresas, e é a gestora dos programas relacionados a lazer na empresa. Trabalha há oito anos na *Comb* e ocupa esse cargo desde o ano de 2000.

A *Comb* não tem um conceito próprio de lazer. Ela trabalha com um conceito de integração dos empregados, família e empresa. De acordo com a entrevistada, existe também um conceito de qualidade de vida, mais amplo e não somente dentro da empresa. O lazer se encaixa, então, dentro desse conceito amplo sem ser tratado de forma específica.

A empresa não dispõe de espaço específico para desenvolvimento de atividades de lazer devido à característica de seu negócio que apresenta uma grande pulverização geográfica das unidades. Dessa forma, não são desenvolvidas atividades específicas em espaços destinados ao lazer.

Em algumas unidades, a empresa conta com espaços abertos com árvores, mesas e bancos que funcionam como área de descanso, porém a empresa afirma que esses espaços não foram desenvolvidos sob um pensamento voltado ao lazer.

Com relação às atividades de lazer que são desenvolvidas pela *Comb*, a empresa afirma que não possui ações diretamente voltadas para isso. A empresa expõe que as atividades que mais se aproximam do lazer são as confraternizações que existem, onde as famílias participam ou não, dependendo de pesquisas feitas com os empregados de cada localidade. Essa atividade seria o principal momento de lazer, de descontração e de integração dos empregados, famílias e empresa, e realizadas fora do horário de trabalho.

A empresa apresenta também um programa de ginástica laboral que é obrigatório para alguns setores, em função da atividade desenvolvida, e opcional para o restante da empresa. A ginástica laboral é vista como um momento de descontração, como também parte do desenvolvimento de qualidade de vida e saúde dos empregados. Nem todas as unidades, porém, dispõem desse programa desenvolvido, uma vez que irá depender de espaço físico, bem como de um número mínimo de empregados de cada filial da empresa.

Existem também confraternizações em que são desenvolvidas atividades do tipo gincana em que os empregados participam via grupos escolhidos entre eles para competirem, sem existir uma obrigatoriedade de participação. Essas confraternizações acontecem em geral no ambiente de trabalho e são ligadas aos resultados de metas de trabalho estabelecidas. Ou seja, as comemorações se ligam ao resultado de desempenho empresarial. Os principais momentos de descontração e integração durante o horário de trabalho são essas ações ligadas ao cumprimento dessas metas. Se não há o cumprimento de metas, provavelmente não existe a comemoração.

Faz parte dos planos da empresa, além da confraternização e comemoração, melhorar a motivação para o trabalho. Dessa forma, a *Comb* entende que essas ações são uma estratégia de gestão utilizada para que os empregados se motivem para o trabalho. Principalmente, as ações ligadas ao cumprimento das metas estabelecidas.

O principal objetivo apontado pela *Comb* é ter as pessoas mais integradas, caminhando todas num mesmo objetivo junto com a organização. Os momentos de descontração durante o horário de trabalho melhoram também a satisfação do empregado com seu trabalho.

O ponto principal apontado pela empresa é que as ações ditas de lazer melhoram o clima na organização e a motivação para o trabalho, resultando, assim, numa maior aproximação do empregado com a empresa. Pode-se, então, dizer o mesmo sobre a melhoria de imagem empresarial. A empresa, por meio de sua comunicação corporativa, incentiva, via publicações dirigidas ao empregado e famílias, que eles procurem a prática de esportes, as artes, a cultura e o lazer em geral, mas não fornece atividades além daquelas citadas anteriormente.

A *Comb* verifica o resultado de suas ações por intermédio de pesquisas que medem a repercussão e a satisfação com as ações desenvolvidas pela empresa. Durante essas pesquisas, os empregados também opinam sobre as atividades servindo, assim, de balizamento para novas atividades a serem desenvolvidas.

As ações desenvolvidas promovem uma mudança de hábito nos empregados. Uma vez que as atividades e comunicação empresarial incentivam a qualidade de vida, saúde e lazer, o empregado reflete sobre isso junto à família e consigo mesmo. Assim sendo, pode-se promover mudança de hábitos e melhoria de condições de vida. A integração também irá promover a sociabilidade dos empregados, tornando a empresa um ambiente melhor para desenvolvimento dos trabalhos.

De acordo com a empresa, o empregado opina sobre as ações desenvolvidas avaliando sua satisfação em relação a elas. A *Comb* acredita que, se o empregado se sente mais satisfeito com relação ao seu trabalho, isso pode fazer diferença nos resultados empresariais. Como expõe a entrevistada,

“eu acho que as pessoas têm relacionado melhor, os processos internamente fluem melhor, pessoas mais leves, mais felizes, mais saudáveis trabalham melhor e com certeza isso vai impactar em resultados” (Entrevistada, empresa *Comb*).

Para a empresa, portanto, ações que melhoram o relacionamento e a integração podem promover um diferencial competitivo na organização que será percebido nos resultados.

A *Comb* conta com um orçamento definido para esse tipo de ação desenvolvida. A empresa relata que, embora os planos sejam acanhados, em se tratando de atividades de lazer propriamente dito, é desembolsado o montante aproximado de R\$ 80 mil anuais. A recente fusão da empresa com outra do setor irá possibilitar a avaliação de práticas desenvolvidas

entre elas e, provavelmente, disponibilizar um orçamento mais alto para o desenvolvimento desse tipo de atividade.

4.2.5 Empresa *Sid 6*

Com seu maior complexo industrial localizado em Belo Horizonte (MG), a *Sid 6* tem capacidade de produção de 500 mil toneladas de tubos de aço sem costura por ano. A unidade de Belo Horizonte é uma das mais modernas e bem equipadas do mundo.

Seu *website* (2006) relata que a empresa foi fundada em 1952 para atender as necessidades de tubos de aço sem costura da emergente indústria petrolífera brasileira. Atualmente, tem negócios em quatro continentes e é o resultado de uma *joint venture*¹¹ entre uma empresa francesa e uma alemã. A *Sid 6* atende a demanda do mercado brasileiro de tubos de aço sem costura e, após a fusão das empresas, ela se tornou muito mais sólida e competitiva para o grupo.

Alinhada aos princípios de satisfação e melhoria de qualidade de vida de seus empregados e familiares, a empresa tem uma fundação que cuida de desenvolver projetos de lazer, cultura, esportes, como também saúde e educação. A cada ano a diversidade das atrações de lazer e cultura aumenta, assim como o número de participantes nas festas e torneios. A fundação disponibiliza também, em várias unidades da empresa, bibliotecas destinadas aos empregados, familiares e comunidade em geral.

A fundação mantida pela empresa é a responsável por implantar as atividades ligadas ao lazer dos empregados. O entrevistado da empresa foi o Gerente de RH que é Administrador de Empresas com 29 anos de trabalho na *Sid 6* e seis anos ocupando esse cargo. O gerente entrevistado é o responsável pela formulação das políticas e ações relacionadas ao lazer.

O que a empresa tem de mais estruturado sobre lazer é desenvolvido por uma fundação mantida por ela. Todo o suporte financeiro e patrocínio são da empresa que é a mantenedora dessa fundação. Para o entrevistado, o conceito de lazer se baseia em festas comemorativas e

¹¹ A *Joint Venture* é um instrumento jurídico estabelecendo as regras de relacionamento entre duas ou mais empresas, sem interferir na estrutura societária, restringindo-se aos aspectos operacionais. Normalmente, é celebrada entre empresas com o intuito de troca ou transferência de tecnologia, experiências e realização de operações de forma conjunta.

torneios esportivos. As festas são em geral comemorações de datas. O conceito de lazer se liga às atividades.

A *Sid 6* conta com um centro esportivo dentro da fábrica utilizado somente pelos empregados, não estando aberto a familiares. É composto de quadras e campo de futebol. Nesse centro esportivo também acontecem duas grandes festas. Em uma outra festa de comemoração da empresa é utilizado um clube campestre alugado próximo à fábrica.

Junto ao centro esportivo, a empresa tem também um centro cultural e uma biblioteca aberta a empregados, familiares e comunidade. A *Sid 6* mantém, da mesma forma, ao lado de sua cantina, um espaço chamado *Recanto do Peão*. Trata-se de um espaço coberto que pode ser usado para descanso e lazer, contando com mesas instaladas. De acordo com o entrevistado, esse espaço está sendo ampliado para abrigar uma sala de televisão. Os espaços são repartidos pelos empregados independentemente de sua categoria profissional. Todos os que utilizam os espaços o fazem de acordo com suas opções de escolha.

Quanto ao desenvolvimento de atividades de lazer, no local denominado *Recanto do Peão*, existe a prática de jogos de cartas, como também é utilizado para repouso após o horário de almoço, que é de uma hora, e para interação entre os empregados. O centro cultural é utilizado pela empresa para desenvolver atividades culturais, palestras educativas e apresentações artísticas. O centro esportivo é utilizado para prática de esportes, em geral, fora do horário de trabalho e para realização dos torneios esportivos desenvolvidos pela empresa.

As principais atividades de lazer são as festas de datas comemorativas sendo a principal a festa do trabalhador em que, além da comemoração, a empresa organiza um grande torneio esportivo que se inicia alguns dias antes da festa, tendo sua final justamente no dia do trabalhador. De acordo com o entrevistado o torneio é uma atividade bem importante, na qual existe grande participação dos empregados e a adesão é espontânea. Essa festa e torneio se realizam no espaço do centro esportivo, durante o feriado do Dia do Trabalho.

Existem mais outras duas grandes festas. A primeira é a festa das crianças que se realiza em um clube alugado, com atividades de recreação e entretenimento para os filhos de empregados. A outra é o *Forró da Fundação* em que se promovem *shows*, música e dança e é aberta a todos os familiares. Em geral, essa festa reúne cerca de 13.000 pessoas, sendo realizada no centro esportivo, no período noturno.

A empresa desenvolve também passeios culturais para cidades históricas de Minas Gerais e para grutas. Essa atividade acontece aos domingos, patrocinado pela empresa e o empregado se inscreve, tendo o direito de levar seus familiares.

Quanto à participação do empregado na escolha das atividades a empresa afirma que existe uma participação direta. Nas próprias palavras do entrevistado,

“nós temos um conselho de empregados, um conselho representativo dos empregados e esse conselho é chamado para ser ouvido pela organização lá da Fundação, então, todas as festas que acontecem e tal, o pessoal chama, aí vem toda. Aí esses representantes trazem as informações, as reivindicações, as idéias, e trabalham inclusive junto, ajudam nas festas, exatamente para haver essa integração mesmo, de fazer algo melhor direcionado. Nada melhor do que ouvir quem vai ser contemplado” (Entrevistado, empresa *Sid 6*).

Em todas as atividades, existe a anuência dada pela área de RH e o desenvolvimento, bem como apoio de estrutura ficam a cargo da fundação. Ou seja, a empresa idealiza os projetos em conjunto com a fundação que é a responsável por sua implementação.

Para o gestor entrevistado, a gestão do lazer está ligada à medicina preventiva. A fundação trabalha muito fortemente a parte de saúde preventiva. Assim, essas atividades de lazer e cultura e também os espaços são estratégias adotadas ligadas à prevenção da saúde do empregado e melhoria da sua qualidade de vida.

Os principais objetivos em adotar práticas de lazer na empresa é, em primeiro lugar, estimular a convivência entre as pessoas. Funciona também para a saúde mental dos empregados à medida que proporciona integração entre eles. E, por último, existe a questão ligada à melhoria de qualidade de vida e do clima organizacional.

Os impactos das ações desenvolvidas pela *Sid 6* sobre a empresa dizem respeito à imagem empresarial. Para eles, a integração e melhoria das relações entre empregados produzem o gosto de se trabalhar nessa empresa. A satisfação pelo trabalho também é apontada como consequência das ações desenvolvidas e, apesar de não haver medição, acreditam que essa satisfação pode trazer melhoria da produtividade do trabalho.

De acordo com a empresa, não existe uma medida científica ou metodológica específica das ações de lazer, mas as pesquisas de clima organizacional que são utilizadas pela empresa

sugerem bons resultados das práticas adotadas pelos recursos humanos, incluindo aqui as ações ligadas ao lazer.

Para os empregados, a *Sid 6* considera que as ações de lazer ajudam a integração entre família, empregados e empresa. Essa integração promove também a satisfação por se pertencer à empresa. O desenvolvimento da sociabilidade entre indivíduos, portanto, é apontado como sendo o principal impacto das ações de lazer na vida do empregado.

A pesquisa de clima utilizada pela *Sid 6* calcula um índice chamado *Orgulho de Trabalhar na Empresa* e relata que, geralmente, esse índice é muito alto, porém não disponibilizou o número. A empresa entende que as ações de lazer contribuem para o aumento desse índice.

A convivência e a socialização em torno dessas festas, os torneios, entre outras atividades, fazem diferença na hora da escolha por uma ou outra empresa. Dessa forma, o entrevistado acredita que a retenção do empregado ultrapassa a questão salarial e tais ações são um diferencial que as empresas desenvolvem para fixar seus empregados. No caso da empresa pesquisada, foi apontado que o intervalo médio de permanência é em torno de 12 a 15 anos.

Para a empresa, uma vez que se consegue reter o trabalhador por mais tempo, chega-se a capacitá-lo melhor, por meio de treinamento, possibilitando, assim, melhoria do conhecimento de processos. Portanto, a *Sid 6* considera todos esses fatores como criadores de uma vantagem competitiva para a organização e surgem de todas as ações desenvolvidas pela área de RH, incluindo aí as ações ligadas ao lazer.

O entrevistado não dispunha das informações relativas aos valores gastos com as ações e espaços de lazer. Afirmou que a fundação trabalha com um orçamento específico para desenvolver todas as suas atividades, inclusive as ações de lazer e manutenção dos espaços. Esse orçamento é uma parte específica do orçamento global da *Sid 6*. Em geral, para as atividades principais, que são as festas, algumas já acontecendo há mais de 10 anos, os orçamentos são montados e aprovados no ano anterior traçando, assim, as diretrizes para os gastos que serão utilizados no ano seguinte.

4.2.6 Empresa *Sanear*

A empresa *Sanear* foi criada em 1974, sendo vinculada a uma Secretaria de Estado de Minas Gerais. Como exposto em seu *website* (2006), a empresa se esforça para melhorar a infra-

estrutura do estado de Minas Gerais, tendo, portanto, um papel decisivo no âmbito econômico e social de Minas Gerais.

A empresa pretende investir em quatro anos o montante de R\$ 2,7 bilhões, sendo um dos maiores programas de investimento já aprovado em Minas Gerais. Para isso, irá buscar financiamento e novos critérios técnicos e parâmetros para investimentos. A *Sanear* trabalha também em seu planejamento estratégico o combate às perdas, a inovação tecnológica e a melhoria de relacionamento com seus clientes.

A *Sanear* é responsável pela distribuição e abastecimento de água de aproximadamente 59% da população de Minas Gerais com concessão de atendimento a 609 municípios. Fornece também serviços de esgotamento sanitário para aproximadamente 30% da população do estado, possuindo concessão em 175 municípios.

A *Sanear* declara trabalhar para ser a melhor empresa de saneamento do País e para que o estado de Minas Gerais seja o estado do Brasil a contar com a melhor qualidade de vida. Sua missão é “ser provedora de soluções em saneamento mediante a prestação de serviços públicos de água e esgoto e a cooperação técnica, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida, das condições ambientais e do desenvolvimento econômico-social” (*Website da Sanear*, 2006).

O Entrevistado da *Sanear* tem formação em Direito, trabalhando há 17 anos na empresa e há quatro anos como Supervisor de Benefícios na área de RH. É responsável pelo desenvolvimento e condução das políticas de gestão dos recursos humanos da *Sanear*, incluindo, também, aquelas relacionadas ao lazer dos empregados.

Para a empresa, a definição de lazer passa por entretenimento e diminuição do estresse das rotinas diárias. O lazer se liga também ao desenvolvimento cultural dos empregados e à saúde física e mental. Para a *Sanear*, os benefícios advindos com o desenvolvimento do lazer devem atingir não só os empregados, mas também seus familiares.

A *Sanear* tem clubes campestres em vários municípios onde atua. Em Belo Horizonte, o clube agrega os empregados de toda uma regional, funcionando assim também no interior do estado quando existe uma proximidade dos municípios. Os clubes da empresa dispõem de quadras esportivas de várias modalidades, campo de futebol, piscina e salão de jogos. A empresa

utiliza também espaços próprios na sede e nos distritos para desenvolvimento de algumas atividades relacionadas ao lazer.

Os clubes são mais de 23 e foram espaços disponibilizados pela empresa para que os empregados organizassem ambientes de lazer. Dessa forma, criou-se uma associação de empregados destinada à gestão desses espaços e desenvolvimento de atividades de lazer. Os clubes estão abertos durante todos os dias da semana, fechando para manutenção durante as segundas-feiras. Podem ser utilizados por empregados e familiares. Geralmente, o empregado utiliza o clube durante os finais de semana. Em períodos de férias, muitos o freqüentam também durante a semana. O horário de funcionamento é durante o dia, com exceção para atividades de festas que se desenvolvem esporadicamente à noite.

A empresa disponibiliza também uma biblioteca para uso de empregados e familiares e seu uso está ligado ao incentivo da parte de desenvolvimento cultural de seus freqüentadores. Os espaços são abertos a todos de forma igualitária, não existindo separação por categoria funcional. Os clubes, que são o principal espaço destinado ao lazer, são custeados parcialmente pela empresa, mas existe também uma participação do empregado via associação. Cada empregado pode optar por fazer parte da associação e ter direito ao clube mediante uma mensalidade, que dá direito também a seus dependentes.

Para cada R\$ 1,00 custeado pelo empregado em forma de mensalidade, a empresa também contribui com o mesmo montante. E dessa arrecadação total a *Sanear* exige da associação que 60% sejam aplicados na área de lazer, em atividades ou manutenção e melhoria dos espaços. Dessa forma, a associação tem a responsabilidade de atender as demandas de lazer dos empregados e de seus familiares. A associação trabalha sempre em parceria com as gerências e diretoria da *Sanear* no desenvolvimento das ações de lazer, ou seja, a empresa tem atuação sobre o desenvolvimento das políticas de lazer para seus empregados.

A empresa, em geral, incentiva os empregados a participarem do clube. O interesse dela é que o empregado tenha motivação para freqüentar o clube e, assim, participar das atividades desenvolvidas. Para isso, ela promove um torneio esportivo entre equipes de empregados na modalidade de futebol. O campeonato é realizado anualmente, com duração aproximada de três meses, fora do horário de trabalho, normalmente em finais de semana. A participação é espontânea. Aliás, a empresa afirma que em qualquer atividade relacionada ao lazer a

participação do empregado é espontânea e de acordo com suas opções. E, em geral, essa participação é maciça.

Em parceria com a associação, a *Sanear* desenvolve também festas comemorativas de datas específicas. Geralmente, são realizadas nos espaços dos clubes. Em outubro, há a festa das crianças com distribuição de brinquedos para filhos de empregados com até cinco anos de idade, além de várias atividades recreativas. Acontece também a festa do trabalhador, feita sempre no feriado de maio, além de festas de confraternização de fim de ano. Todas essas comemorações são abertas à participação dos familiares e são realizadas pela direção da área de RH com apoio e estruturação da associação.

Além dessas festas apoiadas pela associação, a *Sanear* promove, no espaço de sua sede, duas confraternizações anuais somente para seus empregados. Uma no meio do ano e a outra nas proximidades de fim de ano. São distribuídos convites em todo o estado para que todos os empregados possam participar. Essas confraternizações se iniciam quase no término do expediente, 17 horas geralmente, estendendo-se até às 22 horas. Essas festas são consideradas eventos de integração entre os empregados.

A *Sanear* incentiva também que seus empregados participem de atividades esportivas fora da empresa, tais como ciclismo e corrida, apoiando e quase sempre patrocinando. O apoio e patrocínio em geral têm o suporte da empresa e da associação.

Na visão do supervisor entrevistado, as atividades desenvolvidas na empresa são estratégias de gestão do lazer, pois são desenvolvidas pela área de RH e pela iniciativa conjunta com a direção geral da *Sanear*. Assim, a empresa utiliza o lazer como parte de política de gestão de seus recursos humanos e, de acordo com o entrevistado, ela não abre mão das atividades de lazer em seus objetivos ligados à gestão de seu pessoal.

A empresa entende que as ações de lazer são investimentos que trazem bons resultados para ela e para o empregado. O supervisor afirma que as atividades de lazer são pensadas com o intuito de oferecer o melhor para o empregado e que a empresa não se preocupa em verificar um retorno direto para ela.

Dessa forma, a empresa não afere o retorno que as atividades de lazer podem proporcionar para ela. O principal benefício que a *Sanear* percebe com o desenvolvimento dessas ações é a

satisfação do empregado com seu trabalho, podendo existir aí a consideração da boa imagem empresarial perante seus empregados.

Em se tratando dos indivíduos, a empresa acredita que essas ações trazem melhoria das condições de vida e da saúde. Um outro impacto percebido é o desenvolvimento da sociabilidade na empresa e na família, aumentando, assim, a integração entre eles. Facilitar as oportunidades de acesso ao lazer aos empregados é também uma razão pela qual a *Sanear* promove essas ações. Nas palavras do supervisor,

“no relacionamento com o colega, na interação com os colegas de trabalho, na família unida, ali, ela está tendo oportunidade às vezes de distrair em grupo, porque tem família que às vezes não tem essa oportunidade” (Entrevistado, empresa *Sanear*).

A empresa não avalia as ações junto aos seus empregados. Percebe, porém, que as atividades geram impacto sobre os indivíduos à medida que recebe e-mails e comunicados de empregados em agradecimento às oportunidades oferecidas pela empresa, como também congratulações sobre os eventos realizados, opiniões sobre as atividades e sugestões. Torna-se importante salientar que as opiniões e sugestões, mesmo que não sistematizadas, são utilizadas pela empresa como forma de avaliação para melhoria das ações desenvolvidas.

A *Sanear* afirma que, apesar de não ter uma medida relativa à vantagem competitiva gerada com as ações, ela percebe e acredita que essas ações geram uma vantagem competitiva. Para a empresa, a partir do momento em que o empregado trabalha satisfeito, obviamente o reflexo disso se dá na forma de melhoria dos resultados de seu trabalho acarretando, portanto, um diferencial para a *Sanear*.

A empresa informou que disponibiliza orçamento fixo e específico para desenvolvimento das ações e espaços voltados ao lazer. A *Sanear* disponibiliza para os clubes o valor mensal de R\$ 40 mil, sendo que 60% desse montante devem ser aplicados diretamente em atividades e na melhoria dos espaços de lazer.

Nas festas de datas comemorativas, a empresa faz um orçamento apropriado na época, tendo a última festa do Trabalhador custado R\$ 80 mil, evento este totalmente bancado pela empresa. Com relação à festa das crianças, existe a distribuição de brinquedos, e a empresa gasta em torno de R\$ 100 mil com toda a organização dessa festa.

Já, para as festas de confraternização dos empregados, a *Sanear* sempre tenta algum tipo de patrocínio para os *shows* que acontecem, existindo, também, uma participação indireta dos empregados, pois as comidas e bebidas são vendidas durante o evento, a um preço acessível.

A empresa conta então, dentro de seu orçamento para área de RH, com um montante definido para desenvolvimento de todas as ações relativas ao lazer.

4.2.7 Empresa *Telecom 1*

A *Telecom 1* fornece serviços de telecomunicação no estado de Minas Gerais, tendo mais de 3 milhões de clientes, sendo líder de mercado em sua área de atuação. Em seu *website* (2006), ela expõe ser uma empresa que procura sempre superação de expectativas e prova disso é observada através das novas e avançadas tecnologias de telecomunicação que são disponibilizadas para seu mercado, em primeira mão, em comparação com todo o País.

A *Telecom 1* foi a primeira do segmento a lançar um programa de relacionamento com o cliente de forma personalizada baseado no tempo de relacionamento com a empresa. Com isso, ela afirma o foco e valorização de seu cliente, com atendimento de todas as suas necessidades para com os serviços de telecomunicação oferecidos.

Um compromisso da empresa é enxergar o cliente em sua comunidade e, para isso, promove sempre o desenvolvimento e bem-estar da comunidade onde atua, baseado nos conceitos de responsabilidade social, proporcionando ações sociais, culturais, esportivas e ligadas ao meio ambiente.

A entrevistada A foi a Coordenadora de comunicação empresarial que atua na *Telecom 1* há cinco anos, ocupando esse cargo há um ano e meio. O entrevistado B foi o Médico que trabalha há três anos na empresa ocupando o mesmo cargo. A entrevista foi conjunta com a participação dos dois profissionais que são os responsáveis pelo desenvolvimento de políticas relacionadas a lazer na empresa. A área de Comunicação Empresarial funciona como um departamento da área de RH da *Telecom 1* e é lá que são conduzidas as políticas que envolvem atividades de lazer.

O conceito de lazer adotado pela *Telecom 1* passa pelo incentivo à qualidade de vida e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Liga-se à busca de melhoria no relacionamento dentro e fora da empresa e também à saúde. O programa de qualidade de vida e saúde desenvolvido pela *Telecom 1* inclui dentro dele as ações de lazer. De acordo com os

entrevistados, esse programa é que estimula o cuidado com a saúde e promove o lazer para os indivíduos.

A *Telecom 1* dispõe de alguns espaços específicos para desenvolvimento de atividades que podem ser tidas como lazer. Existe uma sala de descanso com televisão, sofá e revistas que é utilizado na pausa de descanso do pessoal de *telemarketing* que trabalha na unidade do Serviço de Atendimento da empresa. Há também uma sala de relaxamento onde são desenvolvidas atividades de ginástica laboral e alongamentos.

Com relação às atividades, além da ginástica laboral que é por participação espontânea a empresa desenvolve esporadicamente sessões de Tai Chi Chuan¹² no próprio local e dentro do horário de trabalho na sede da empresa. As principais datas representativas do ano são também comemoradas. Em datas específicas como o Dia da Secretária, a empresa oferece para elas um evento em comemoração, geralmente, almoço ou lanche.

As principais datas comemorativas, em que existe a maior participação dos empregados, são a Festa Junina e a festa de final de ano. A primeira é de estilo característico com barracas de comidas, bebidas, dança, música típica e participação direta dos empregados que se inscrevem para montar suas barraquinhas. Acontece fora do horário de trabalho, e o empregado participa por opção, desde que queira adquirir um ingresso. Essa festa é auto-sustentada pela cobrança de ingresso de participação e é aberta para familiares. A segunda festa que se realiza é a do final de ano que é toda patrocinada pela empresa, geralmente em local alugado, fora de horário do trabalho e as atividades se dão em torno de *shows* de música com bandas famosas. Para as unidades do interior a empresa estimula a festa de fim de ano destinando verba *per capita* para cada empregado que escolhem o tipo de atividade a ser desenvolvida. Em geral, escolhem churrasco, boate ou festa na casa de algum colega.

Outro tipo de atividade de lazer diz respeito aos parceiros de patrocínios de *marketing*, celebrado com a *Telecom 1*, para programa de relacionamento com clientes e também eventos patrocinados pela empresa do tipo cultural e esportivo. Nesses eventos de parceiros e patrocínios a empresa abre participação para seus empregados, possibilitando alguma

¹²Tai Chi Chuan é a arte marcial chinesa que busca o equilíbrio físico, psíquico e energético integrando o corpo e a mente, a respiração e o movimento. Relaxa e acalma os nervos, melhora a circulação, a coordenação motora, a memória e o raciocínio. (Disponível em: <<http://www.artechinesa.com/taichichuan.htm>>. Acesso em 2 dez 2006)

vantagem de acesso do tipo sorteio de ingressos e desconto no pagamento de entradas. Existem eventos de música, esportivos, bares, boates, casas de *show*, teatros e festivais entre outros. A participação de familiares também é propiciada nesses eventos.

Com relação a resultados de metas atingidas, a empresa oferece especificamente para os atendentes de *telemarketing* prêmios do tipo viagens, churrascos e festas específicas de comemoração de reconhecimento de mérito.

Em se tratando de atividades esportivas, a *Telecom 1* desenvolve torneios específicos para seus empregados, sem participação de familiares. Estes participam indiretamente via torcidas durante os eventos. Os principais campeonatos esportivos são nas modalidades de tênis, *squash* e futebol, mas existem também outras 12 modalidades menos significativas.

Além dos torneios, a empresa adota a linha de um estilo de vida saudável para desenvolvimento de atividades e, segundo o entrevistado B, essas atividades se ligam à promoção da saúde. A empresa identifica grupos de interesse em cada atividade física e esportiva para estabelecer convênios com academias e quadras esportivas para serem utilizadas pelos seus empregados. A empresa subsidia horários nesses locais, durante a semana no período noturno, para que os empregados desenvolvam suas atividades físicas esportivas. Em algumas atividades esportivas, de acordo com o consenso dos grupos, filhos de empregados também participam, mas a preferência é dada para os empregados.

A empresa desenvolve também um grupo de corrida de 35 pessoas, formado por empregados, que treinam regularmente com monitoramento de profissionais especializados pagos pela *Telecom 1*. Esse grupo participa de várias competições pelo Brasil e cada participante cumpre metas mínimas de treinamento para continuar a fazer parte dele. A empresa utiliza esse grupo como exposição para a empresa no intuito de estimular aqueles empregados que não fazem atividades físicas regularmente.

A empresa utiliza as atividades e espaços como uma estratégia dirigida ao bem-estar do empregado e manutenção de um estilo de vida saudável inserindo assim também o lazer. O objetivo principal seria, então, o estímulo a esse estilo de vida saudável.

A empresa oferece espaços e atividades e acredita que, com essa filosofia de participação espontânea, o empregado deve fazer a parte dele. Ou seja, o estímulo e as condições são colocados e não existem apenas informações. A empresa concretiza o desenvolvimento de

suas estratégias e coloca o empregado como agente de mudança. É ele que deve escolher como utilizar as atividades e espaços oferecidos dentro dos projetos desenvolvidos pela empresa.

A empresa avalia por meio de pesquisa de clima organizacional, a satisfação do empregado com o trabalho e a questão do bem-estar. Para os entrevistados, o maior ganho da empresa vem do fato de que o empregado mais satisfeito traz melhoria para a produtividade do trabalho. Outro impacto sobre a empresa é a retenção de talento que ela consegue quando agrega em seu cotidiano, ações estratégicas desse tipo. Como relatado na entrevista,

“É ganho para a pessoa e para a empresa, porque você com mais saúde, mais bem estar, mais feliz, entre outros, com certeza você trabalha melhor e gera mais produtividade para a empresa. Com certeza tem uma relação” (Entrevistada A, empresa *Telecom I*).

“Basicamente, essa estratégia, elas concorrem para fixação das pessoas, essa é uma das estratégias, o grande objetivo é esse” (Entrevistado B, empresa *Telecom I*).

A grande participação nos eventos demonstra também a satisfação pelos projetos desenvolvidos, e as pesquisas apontam para a satisfação com eles. Uma outra característica percebida seria a imagem empresarial promovida pelas atividades de lazer que ajudam a facilitar a retenção do empregado na empresa.

O principal impacto das ações de lazer sobre os empregados é apontada nas pesquisas de clima e nas pesquisas pontuais feitas após as atividades que é a melhoria da sociabilidade na empresa, a integração entre empregados, família e empresa. Essa integração facilita principalmente o desenvolvimento do fluxo diário do trabalho. As pessoas se comunicam melhor e participam de grupos, atuando também como melhoria no espírito de equipe. O conjunto dessas ações facilita o relacionamento interno dos sujeitos.

A empresa avalia todas as ações com os empregados antes e depois dos eventos e também por meio de sua pesquisa anual sobre clima organizacional. Os empregados opinam sobre todas as atividades. Com isso, ela consegue rever e adaptar suas ações futuras e consegue também, perceber os benefícios que essas atividades trazem para a vida do empregado.

A empresa acredita que as ações desenvolvidas criam uma vantagem competitiva para a organização. De acordo com o entrevistado B, existiram situações cotidianas que foram

modificadas por conta das ações de lazer. Apesar de entenderem que é difícil criar um indicador objetivo para medida dessa vantagem competitiva, a percepção é que as ações atuam diretamente no dia-a-dia da empresa, proporcionando mudanças em atitudes e no trabalho que melhoram o desempenho empresarial criando diferencial competitivo.

A área de Comunicação e de Saúde disponibiliza um orçamento anual para as atividades. O programa de qualidade de vida e saúde possui um orçamento anual de R\$ 800 mil, no qual se incluem as principais atividades de lazer, inclusive, torneios esportivos e algumas festas.

Quanto aos eventos culturais, festivais e *shows* entre outros, a *Telecom 1* conta com o apoio e patrocínio de parceiros em *marketing* conseguindo possibilitar acesso aos seus empregados.

Para a festa junina não há valores disponibilizados pela empresa, pois é auto-sustentada, sendo desenvolvida por meio de venda de ingressos aos empregados e familiares. A maior festa, que é a de final de ano, tem uma parte dos gastos bancados pela *Telecom 1* e, outra parte, geralmente bancada por um fornecedor parceiro que expõe sua marca durante o evento. Sobre os valores gastos com essas festas e eventos, a empresa não soube informar.

4.2.8 Empresa *Telecom 3*

O Grupo ao qual pertence a *Telecom 3* tem 50,7 milhões de clientes de serviços de telecomunicações em países da Europa e América latina. Em seu *website* (2006), a empresa informa que atua com tecnologia de ponta, dinamismo e propostas diferenciadas capazes de tornar o cotidiano de seus clientes muito mais produtivo no mundo dos negócios, famílias e amigos.

A empresa opera serviços de telecomunicação no Brasil desde 1998 e, atualmente, conta em torno de 22,3 milhões de clientes no País, trazendo a sua experiência e qualidade de serviços reconhecidos internacionalmente. Seu compromisso é com a satisfação dos clientes, empregados, fornecedores e parceiros e afirma ser uma empresa voltada para a responsabilidade social, participando ativamente de projetos que promovam a transformação social. Apóia sempre ações sociais e, com seus projetos beneficia mais de 200 mil pessoas.

Os entrevistados trabalham na área de RH da empresa. Um deles trabalha com a Comunicação Interna que está inserida na área de RH. O entrevistado A foi o Gestor da área de RH e possui formação em Administração de Empresas estando na empresa e no cargo há três anos. A entrevistada B é Gestora de comunicação interna com formação em Jornalismo e Publicidade,

trabalhando na empresa e no cargo há um ano. São responsáveis pela formulação e desenvolvimento das ações de lazer na *Telecom 3*.

A empresa não tem um conceito próprio para definir lazer. Para a *Telecom 3*, o lazer passa pelo incentivo dos empregados à cultura, teatro e música, principalmente, pois são os projetos desenvolvidos para toda a sociedade onde a empresa atua.

O lazer faz parte de um contexto em que existe um mapeamento feito por meio de uma pesquisa de clima organizacional e se percebe a necessidade de equilíbrio entre esse lazer e a vida profissional. E as práticas desenvolvidas na empresa servem para estimular essa questão.

A empresa não disponibiliza espaços determinados para as ações de lazer. Não existe uma área recreativa, clube ou coisa do gênero. Essa é uma opção de escolha da empresa por motivos econômicos.

As ações desenvolvidas relacionadas ao lazer são geralmente pontuais. Uma delas é a massagem que acontece às quintas-feiras onde o empregado pode se inscrever, pagar uma pequena taxa e receber a massagem. As sessões de massagem são feitas durante o horário de trabalho, em área do escritório, e os gestores são incentivados a liberar o pessoal que queira participar da atividade.

A *Telecom 3* promove também feiras no local de trabalho em antecipação às datas comemorativas do tipo Dia das Mães, dos Pais, da Mulher, dos Namorados entre outros. Essas feiras funcionam como bazar dentro da empresa dando oportunidade de o empregado comprar presentes a preços diferenciados das lojas. De acordo com a empresa, essa ação serve para facilitar o acesso de bens de consumo, diretamente dentro da empresa, com possibilidade de melhores descontos do que o empregado conseguiria nas lojas. No final do ano, porém, a empresa prepara uma festa para seus empregados, em local alugado em Belo Horizonte, sendo totalmente financiada por ela. Essa festa de confraternização é a maior festa realizada na empresa.

Existe também o programa de incentivo cultural que é considerado a maior atividade de lazer proporcionada pela empresa. Trata-se da distribuição e sorteio de convites e ingressos em shows, festivais, apresentações de música e cinema entre outros. Os convênios e parcerias de *marketing* que são desenvolvidos para o público externo têm uma parte repassada para os empregados. Essa é uma forma que a empresa encontrou para possibilitar atividades de lazer a

seus empregados. Além dos convênios com entidades culturais, a empresa mantém parcerias com hotéis, oferecendo descontos para os empregados que se interessam em viajar e se hospedar nesses hotéis.

Todas as ações de lazer desenvolvidas são dirigidas ao empregado. Não existe participação de familiares. Os sorteios e distribuição de convites, bem como as sessões de massagem, são feitas diretamente para os empregados. A participação é espontânea e só participam dos sorteios e massagens aqueles empregados que optam por fazê-lo.

Em geral, a procura pelos convênios se dá por meio da área comercial e *marketing*, mas a empresa afirma que as sugestões e demandas vindas diretamente dos empregados também são verificadas e, muitas vezes, acatadas. A área de Comunicação Interna possui um endereço de e-mail para sugestões e contatos.

Um outro tipo de ação ligada à conquista de resultados são as premiações do pessoal da área comercial. Geralmente, a empresa premia com viagens e outros prêmios as equipes que tiveram o melhor desempenho e resultado no trabalho. Mesmo entendendo que essas premiações são um esforço pelo trabalho realizado, a empresa considera essas viagens como ações de lazer.

A *Telecom 3* entende que o setor em que atua a concorrência é grande e o trabalho, assim, muito estressante e, às vezes, causa uma sobrecarga nas pessoas que ali trabalham. Dessa forma, o estímulo à participação nas atividades de lazer serve para equilibrar a vida profissional e pessoal.

Para a *Telecom 3* as atividades desenvolvidas são estratégias de lazer na empresa. Também os espaços o são e, por conta disso, a empresa está fechando convênios com quadras esportivas para estimular a prática de esportes de seus empregados. Pensam também, em um futuro próximo, conseguir espaço na sede para uma biblioteca e sala de televisão para ser utilizada nos intervalos de almoço.

O principal objetivo em adotar uma estratégia de gestão do lazer é melhorar o ambiente de trabalho de uma forma geral, como também aprimorar o índice de satisfação com o trabalho, tentando estimular as pessoas para um equilíbrio maior entre lazer e trabalho.

Os impactos dessas ações para a empresa passam pela melhoria da produtividade, qualidade de vida e saúde. As atividades de lazer proporcionam também integração entre as pessoas no

trabalho, melhoram a imagem da empresa e gera maior aproximação do empregado com a *Telecom 3*. Para a empresa, o trabalho deve ser motivado, e as ações tendem a integrar melhor equipes na busca de melhores resultados. O que a empresa tenta construir com ações desse tipo é a motivação para o trabalho, de forma a amenizar a pressão do dia-a-dia e trazer maior satisfação aos seus empregados.

“Dentro de uma empresa como a nossa, o que que acontece, quando você tem um negócio onde você muda em função da concorrência praticamente todo dia, as ações, tem muita demanda de produtos novos, lançamentos e tal, você é obrigado a estar sempre reformulando esse processo. E a melhor forma de você reformular esses processos é quando as equipes estão integradas. Então, eu acho que o processo de integração através das pessoas estimuladas por uma motivação de diversas ações que a gente pratica tende a trazer um resultado que vai desde a produtividade, a diminuição do estresse, a melhoria da qualidade de vida, em termos de saúde mesmo, mental e física das pessoas internamente, a redução da jornada de trabalho. Então, isso tudo tem um impacto que você consegue mensurar no resultado da empresa de uma maneira geral, muito difícil de ser separado do resultado, do resultado do negócio da empresa, mas você consegue mensurar isso nas pesquisas qualitativas de clima, que a gente faz todo ano” (Entrevistado A, empresa *Telecom 3*).

O principal impacto verificado sobre o sujeito na *Telecom 3*, advindo das ações de lazer, é o desenvolvimento intelectual. A empresa acredita que, uma vez que ela proporciona o acesso de seus empregados à cultura, pois é a principal ação de lazer que ela possibilita, ela está promovendo o desenvolvimento intelectual dos indivíduos.

Para o entrevistado A, as ações são percebidas quando se verifica uma melhoria no resultado empresa. Ao estimular as práticas de lazer, elas só são percebidas, na sua integridade, quando o resultado da empresa vai bem. E as pessoas satisfeitas com seu trabalho ajudam ao crescimento da empresa. A pesquisa de clima é o instrumento utilizado para verificar o impacto das ações de lazer sobre o indivíduo.

A empresa afirma que as ações de lazer trazem vantagem competitiva para ela, uma vez que essas ações conseguem reter muito mais o empregado. A satisfação de se fazer parte da empresa é um item importante que ajuda a reter o empregado. A empresa ganha na preparação de seu empregado, pois não existe uma troca sistemática, e isso pode agregar vantagem e diferencial competitivo da *Telecom 3* no mercado. Isso se percebe pelas palavras de um dos entrevistados.

“Um ponto importante, quando isso é bem trabalhado internamente, isso ajuda até no aspecto de retenção. Você acaba diminuindo o teu *turn-over*, não só por esse aspecto, mas por vários. Mas a soma disso tudo traz no colaborador uma satisfação de ser parte da *Telecom 3*, de estar aqui dentro, isso é bastante importante para a gente” (Entrevistado A, empresa *Telecom 3*).

A empresa faz um orçamento anual, e as verbas para realizações de atividades ligadas às ações de lazer estão dentro do orçamento da área de Comunicação Interna, que faz parte da área de RH. A empresa não soube precisar o montante destinado a todas as atividades, mas aponta que no principal gasto, que é a festa de final de ano, ela despende em torno de R\$ 210 mil. A empresa disponibiliza para suas regionais mais distantes o montante equivalente, por pessoa, para festas de fim de ano. As regionais mais próximas da sede participam da festa de Belo Horizonte.

As ações de viagens de mérito são ações específicas de resultados comerciais estando orçadas dentro dessa área. Quanto aos convênios, não existem gastos, pois o que acontece são participações dos empregados nas parcerias de *marketing* de relacionamento realizadas para os clientes da empresa. Assim, a participação nessas ações são somente estimuladas, incluindo também as sessões de massagem, pois há a contribuição do empregado.

4.2.9 Empresa Alimento

A empresa *Alimento* surgiu em 1944, ligada à Secretaria de Agricultura de Minas Gerais. Transformou-se posteriormente em uma central de cooperativas tendo uma Usina Central de Leite. Em 1949, a empresa foi entregue pelo governo aos produtores, em regime de arrendamento. A partir de então, a empresa cresceu, desenvolveu-se e criou várias novas outras unidades em todo o Brasil.

Atualmente, a *Alimento* é a maior indústria de laticínios com capital brasileiro, sendo constituída de 27 cooperativas associadas. A empresa capta aproximadamente 100 milhões de litros de leite para processamento, chegando também até a comercialização de produtos finais. Seu *website* (2006) aponta que a empresa possui atualmente algumas das fábricas mais modernas do País.

A entrevistada da *Alimento* foi a Analista de treinamento do Departamento de administração de pessoal e RH. Sua formação é em Psicologia, Pedagogia empresarial e Gestão de pessoas, estando na empresa e nesse cargo há 11 anos. Essa analista é responsável pela parte de

treinamento da empresa e apoio para desenvolvimento de atividades que estejam relacionadas aos empregados, entre elas, as ações de lazer.

Um dos maiores desafios apontados pela empresa é a disseminação de sua cultura como um todo devido à grande pulverização de seu negócio por todo o Brasil. Existem unidades em que trabalham em torno de 750 pessoas e há algumas com três ou quatro pessoas. Assim, a empresa tem uma dificuldade em disseminação de sua cultura.

Dessa forma, a questão do lazer não foge ao mesmo problema. Por isso, a empresa não possui um conceito corporativo de lazer que possa abranger todas as unidades e, portanto não utiliza essa ferramenta como uma estratégia de recursos humanos. O que realmente predomina são ações isoladas, desenvolvidas pelas próprias pessoas, porém apoiadas e estimuladas pela empresa.

Apesar de não considerar o lazer como prática corporativa, a empresa dispõe de espaços em algumas unidades destinados a isso. Nessas unidades, por liberalidade da gerência local, algumas áreas pertencentes à empresa são utilizadas como espaço de lazer. Em algumas das principais fábricas, existem locais denominados *Áreas de Lazer*, onde os gerentes e os próprios empregados construíram, em alguns deles, campo de futebol, quadra, *playground*, salão de jogos e churrasqueira entre outros. Os locais não têm piscina, pois, de acordo com a empresa, sua manutenção seria complicada. A empresa não informou quem arcou com o custo da construção. Contudo, a *Alimento* fornece toda a manutenção da infra-estrutura, tal como reformas e limpeza, mas as atividades são desenvolvidas pelos próprios empregados de forma espontânea e por adesão. Essas áreas são também abertas a familiares, convidados e comunidade local quando no desenvolvimento de atividades. A supervisão está a cargo dos gerentes das fábricas onde há esses espaços.

Em uma das unidades, onde o espaço na empresa é pequeno, foram colocadas mesas de sinuca e tênis de mesa. Nessa mesma unidade, os empregados se reuniram com apoio do sindicato e, patrocinado por este, compraram um terreno para construção de quadra poliesportiva, fora dos limites da fábrica.

Com relação às atividades de lazer, a empresa afirma que todas as ações são desenvolvidas pelos próprios empregados, sendo que a *Alimento* apóia e estimula a participação de todos. Em geral, nos espaços de lazer existentes nas unidades, os empregados promovem festas de confraternização em datas comemorativas, geralmente festas juninas, dia das crianças, festa

de natal e outras comemorações esporádicas. A organização fica por conta de comissões formadas entre eles, e a adesão é espontânea, sendo que os custos são financiados por ingressos vendidos ou mesmo rateados entre os participantes. Existe sempre o apoio da empresa e uma monitoração de controle por parte das gerências das unidades.

Além das festas, são desenvolvidas atividades esportivas nesses espaços, tais como campeonatos e torneios de futebol, peteca, sinuca e tênis de mesa. Existem também torneios de jogos de cartas. Em geral, os torneios e campeonatos têm somente a participação de empregados.

Outras atividades de lazer são desenvolvidas por meio de iniciativas isoladas de alguns empregados. Geralmente são praticantes de esportes que divulgam essas atividades dentro da empresa chamando à adesão dos colegas. Alguns exemplos são caminhadas ecológicas (*trecking*), motociclismo, esportes automobilísticos, do tipo fora de estrada (*off-road*), dentre outros. Os praticantes geralmente informam na empresa sobre esses eventos via jornais informativos e e-mail e se tornam referência e apoio de prática desses esportes para outros empregados que queiram aderir. A empresa não intervém nesse tipo de ação, afirma, porém que também incentiva, à medida que permite circular informações em sua rede corporativa.

Todas as ações desenvolvidas pelos empregados são sempre por adesão espontânea e realizadas fora do horário de trabalho. A empresa apóia as iniciativas, todavia não desenvolve de forma estratégica ações ligadas ao lazer.

A única ação oficial desenvolvida pela empresa que, de acordo com ela, pode ser caracterizada como lazer é a festa de final de ano. Essa comemoração é desenvolvida em todas as unidades. Aquelas mais próximas da sede unem-se na mesma festa, e as mais distantes têm suas festividades na própria região. O evento é totalmente bancado pela empresa, e a adesão também é espontânea. Em algumas unidades, a festa é aberta aos empregados terceirizados e familiares, porém, em geral, é cobrada uma taxa simbólica de adesão, já que a empresa disponibiliza verba proporcional somente para os empregados por ocasião da comemoração de fim de ano.

A empresa também patrocina vários eventos ligados à saúde, do tipo caminhadas, torneios esportivos e feiras promocionais, como forma de exposição de marca corporativa para o público externo. Quando isso acontece, em geral, são distribuídos ingressos para participação

dos empregados, ou mesmo, a empresa estimula os empregados a participarem desses eventos quando não existe a necessidade de ingresso para participar.

De acordo com a entrevistada, a empresa não tem a noção de utilizar as ações de lazer como uma prática de estratégia da organização. Por ser muito pulverizada por todo o País, a empresa acha complicado adotar esse tipo de ação de forma corporativa. Por isso, apenas apóia e estimula atividades isoladas.

Não existe um objetivo específico em adotar as ações de lazer de uma forma corporativa, principalmente pela diferença entre as unidades, seja da cultura regional, ou até, do tamanho de cada unidade e da característica do negócio. A empresa cita que onde se trabalha em três turnos, por exemplo, ficaria difícil promover ações para que todos participassem de forma equilibrada. Talvez seja essa a opção por não adotar ações de lazer como prática corporativa deliberada.

As ações isoladas desenvolvidas pelos empregados e a festa oficial de final de ano, que são as ações de lazer percebidas, trazem, na visão da empresa, um impacto na saúde global do indivíduo. Isso, porém, não é medido e nem praticado de forma estratégica pela *Alimento*. A empresa acredita que essas ações melhoram a integração das pessoas nos fluxos de trabalho. Nas próprias palavras da entrevistada, é possível observar como funciona essa integração no trabalho como resultado de algumas dessas atividades isoladas de lazer.

“A gente sabe, empiricamente a gente sabe que traz, porque isso promove de uma certa forma, vamos falar assim, a saúde global da pessoa. Só que isso não é medido, porque, na verdade, não é nem praticado de forma estratégica. Agora, a gente sabe que, se alguém esculhambou um atendente do *Help Desk*, e ele se encontra no futebol, existe até assim, um certo constrangimento, ou um pedido de desculpa, *Pô, tava nervoso aquele dia*, e tal. Então, a gente imagina que nos próximos atendimentos o cara não precise esculhambar o coitado do Vicente que realmente não teve como resolver aquele problema porque lá na logística travou a nota fiscal, *né?* Nós temos um sistema de comunicação informatizado que dá uma interface muito grande às pessoas. Dá uma interface e promove muito problema também, *né?* Quando não resolvido, porque vamos falar que 90% são resolvidos, os outros 10% dão problema, *dá pau*. Então, a gente sabe que promove uma integração, facilita e principalmente, mexe com essa questão da saúde global. A empresa incentiva isso, *né?* Mas ela não tem estratégia pra medir isso” (Entrevistada, empresa *Alimento*).

Para a empresa, o apoio às ações desenvolvidas por seus empregados leva também a uma melhoria da imagem empresarial. Em geral, quando há a participação da *Alimento* em eventos de exposição de marcas, ou patrocinados por ela, os empregados participam e sentem orgulho

de ver a empresa ali. E a participação geralmente é bem grande nos eventos comerciais em que a empresa está. Isso mostra que a imagem da empresa é valorizada pelos empregados.

O principal impacto de ações de lazer para os indivíduos, de acordo com a *Alimento*, é a auto-estima do empregado. E também a identificação que ele tem com a empresa. A integração também atua na melhoria da sociabilidade dos empregados. As ações desenvolvidas pela empresa estão mais ligadas à comunicação interna e, portanto ao trabalho. Nas ações externas da empresa, seja de lazer, desenvolvidas pelos próprios empregados, ou mesmo, as ações de *marketing* externo, o empregado participa como cidadão comum.

A partir do momento em que a empresa não adota práticas de lazer de uma forma estratégica, ela entende que o lazer pode ser apoiado e estimulado, e é o que geralmente faz. O empregado deve, porém, se inserir de forma espontânea, procurando seus próprios benefícios e necessidades. Assim, não existe uma medida da *Alimento* relacionada a esse tipo de ação. O que se percebe é que existe uma grande participação em todas essas atividades.

Como a empresa não trata o lazer como prática corporativa, ela declara não poder afirmar que as ações de lazer podem trazer uma vantagem competitiva para a organização. A empresa não tem *olhos para isso*, como esclarece a entrevistada, não pensa nessa possibilidade e, portanto, não enxerga criação de vantagem competitiva, uma vez que não adota ações de lazer como prática estratégica.

A empresa cita o projeto de *endomarketing* em que todos participam de um evento de pré-lançamento de um novo produto, afirmando que esse tipo de evento produz uma vantagem competitiva na empresa. Mas esse tipo de evento não deve ser confundido como momento de lazer, pois se trata de comunicação interna, ligada diretamente ao trabalho e, por isso, não existe qualquer ligação.

A empresa financia a manutenção e limpeza de todos os espaços determinados para lazer que estão dentro de sua área. São os espaços montados pelos próprios empregados e gerentes de algumas unidades. Dessa forma, a empresa disponibiliza um orçamento dentro da área de RH destinado a isso. A *Alimento*, porém, não informou o montante gasto com essa manutenção.

Quanto à festa oficial de fim de ano a empresa disponibiliza um percentual por empregado para a atividade, mas não disponibilizou a informação de quanto seriam os valores. Com relação às festas desenvolvidas nas unidades, elas são auto-sustentadas: os participantes

vendem ingresso ou rateiam seus custos. Eles mantêm um caixa com essas arrecadações que é controlado pelas gerências e utilizam esses valores para realizações das festas. A empresa apóia, mas não destina verba orçamentária específica para esse tipo de evento.

O quadro 5, apresenta sinteticamente os resultados encontrados por empresa, levando-se em conta as categorias de estudo da pesquisa e suas dimensões.

Empresas Questões		Auto	Energia	Sid 2	Comb	Sid 6	Sanear	Telecom 1	Telecom 3	Alimento
Conceito de lazer		Entretenimento convivência e integração	Não tem conceito próprio	Integração dos empregados, famílias e comunidade	Não possui conceito próprio Qualidade de vida e Integração dos empregados e famílias	Festas comemorativas e torneios esportivos	Entretenimento diminuição do estresse, cultura e saúde	Qualidade de vida, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, relacionamento	Não possui conceito próprio Incentivo dos empregados à cultura, teatro e música	Não tem conceito próprio
Espaços e Ativida- des de lazer	Espaços	-Espaço pós- almoço -Sala jogos -Sala ginástica p/ executivos -Clube -Academia	-Clube	-Clube -Academia -Espaço com Lagoa -Espaço de eventos sede	-Não há	-Centro esportivo -Centro cultural -Biblioteca -Espaço pós- almoço	-Clube -Espaço de eventos sede	-Sala de descanso -Sala de relaxamento -Quadras alugadas	-Não há	-Campo de futebol -Quadra -Playground -Sala jogos -Churrasqueira
	Ativida- des	-Torneios esportivos -Datas comemorati- vas -Colônia de férias -Jantar aniver. casamento	-Visitas usinas hidrelétricas -Visita ao zoológico -Ginástica laboral -Festa junina -Torneios esportivos -Concurso de artes -Coral	-Torneios esportivos -Passeio ciclístico e ecológico -Happy hour -Datas comemorati- vas -Coral -Exposição de artes -Feira artesanato -Massagem -Ingressos p/ shows e teatro -Meia entrada cinema -Teatro, dança	-Festas confraterniza- ção -Ginástica laboral	-Jogos de carta -Repouso -Atividades culturais e artísticas -Torneios esportivos -Datas comemorati- vas -Passeios culturais cidades históricas	-Torneio futebol -Datas comemorati- vas -Festas confraterniza- ção -Apoio ao ciclismo e corrida	- Ginástica laboral -Tai chi chuan - Datas comemorati- vas -Ingressos p/ eventos culturais e esportivos -Torneios esportivos -Apoio a corrida	-Massagem -Feiras/bazar -Festa confraterniza- ção -Ingressos p/ eventos culturais e esportivos -Ingresso para cinema -Viagens (ligado a resultado)	-Torneios esportivos -Datas comemorati- vas -Jogos de carta -Festa confraterniza- ção

Quadro 5 - Síntese dos resultados encontrados por empresa

(continua)

Empresas Questões	Auto	Energia	Sid 2	Comb	Sid 6	Sanear	Telecom 1	Telecom 3	Alimento
Estratégia de gestão do lazer	Utiliza as ações de lazer como ferramenta de gestão	Não considera ações de lazer como estratégia de gestão	Considera como estratégia a gestão do lazer	Ações de lazer são uma estratégia de gestão utilizada	Ações de lazer são estratégias adotadas ligadas à saúde e qualidade de vida	As atividades desenvolvidas são estratégias de gestão do lazer	Utiliza as ações de lazer como uma estratégia dirigida ao bem-estar e estilo de vida saudável	Considera as ações desenvolvidas como estratégias de gestão do lazer	Não considera ações de lazer como uma estratégia da organização
Impactos sobre a empresa	-Motivação para o trabalho -Produtividade -Tranquilidade para o trabalho (controle)	-Melhora comunicação -Melhora ambiente -Imagem -Confiança	-Integração -Produtividade -Retenção do empregado -Imagem -Melhora trabalho em equipe	-Clima organiz. -Motivação para o trabalho -Imagem	-Imagem -Integração -Produtividade	-Imagem	-Produtividade -Retenção do empregado -Imagem	-Imagem -Integração -Produtividade	-Imagem -Integração
Impactos sobre os indivíduos	-Sociabilidade -Qualidade de vida e bem-estar	-Satisfação pelo trabalho -Sociabilidade	-Sociabilidade -Qualidade de vida e bem estar -Inserção social, cidadania	-Sociabilidade -Qualidade de vida e bem estar	-Satisfação pelo trabalho -Sociabilidade	-Condições de vida e saúde -Sociabilidade -Acesso ao lazer, cidadania	-Sociabilidade	-Desenvolvimento Intelectual -Acesso a cultura, cidadania.	-Melhora auto-estima -Saúde -Sociabilidade
Ações de lazer como vantagem competitiva	Ações são um salário indireto e percebidas como Vantagem Competitiva	Cria as ações considerando que é um dos atributos para a reputação da marca	Motivação gera vantagem competitiva mantendo uma equipe mais entrosada que faz a diferença	Ações que melhoram o relacionamento podem promover diferencial competitivo	Ações contribuem para o aumento do índice de <i>Orgulho de trabalhar na Empresa</i>	Empregado trabalha satisfeito, refletindo na melhoria dos resultados e gerando diferencial	Ações atuam na empresa ocasionando mudanças de atitudes e no trabalho, criando diferencial	Ações trazem vantagem competitiva, uma vez que conseguem reter muito mais o empregado	Não trata o lazer como prática corporativa e não pode fazer uma afirmação dessas
Valores gastos com lazer no ano	Não informou o montante gasto	-R\$ 600 mil a R\$ 700 mil -Repasse de R\$ 60 mil a associação	Aprox. R\$ 1 milhão incluindo as ações de saúde	Aprox. R\$ 80 mil	Não informou o montante gasto	-R\$ 180 mil -Repasse de R\$ 40 mil ao clube por mês	Aprox. R\$ 800 mil	Aprox. R\$ 210 mil	Não informou o montante gasto

Quadro 5 - Síntese dos resultados encontrados por empresa

(conclusão)

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos nas empresas pesquisadas permitem estabelecer algumas relações entre as categorias e dimensões do estudo, considerando os principais conteúdos sobre o tema abordado.

O lazer segundo Marcellino (1999, p. 15) é a “[...] cultura vivenciada (praticada, fruída ou conhecida) no tempo disponível das obrigações profissionais, escolares, familiares, sociais, combinando os aspectos de tempo e atitude”. Melo e Alves Júnior (2003) entendem, pela mesma forma, que o lazer deve ser observado no tempo livre das obrigações. Observa-se que as empresas não possuem um conceito próprio do que viria a ser lazer, se confundindo entre as atividades oferecidas e os impactos do lazer sobre os indivíduos, para assim conceituá-lo.

Friedman (1983), por muito tempo, adotava a idéia de lazer ligada à atividade. De acordo, porém, com o desenvolvimento da teoria, verificou-se que, atualmente, o campo de estudo do lazer vem refletindo o tema ampliando o conceito para além da atividade. O lazer apresenta outras dimensões tais como: tempo, espaço e atitude e, muitas vezes ligada somente à atividade, as empresas subentendem a cultura vivenciada por meio da percepção de que as vivências de lazer podem proporcionar desenvolvimento ao indivíduo.

Dessa maneira, as empresas, ao demonstrarem alguma conceituação relativa ao lazer, o indicam como instrumento de integração entre pessoas e parecem, dessa forma, subentender a questão da cultura vivenciada. “A cultura é típica dos seres humanos, que, organizados em comunidades mais complexas, necessitam estabelecer princípios para viver com alguma harmonia” (MELO e ALVES JUNIOR, 2003, p. 26). Assim, esses autores apresentam a cultura que, de algum modo, pode ser percebida quando os entrevistados apontam para a sociabilização e integração dos indivíduos que vivenciam as atividades de lazer nas empresas. Ou seja, o aspecto cultural é percebido pelos entrevistados, não citado, contudo, quando conceituam o lazer.

Das nove empresas analisadas, cinco explicitam ter conceito de lazer e quatro não o fazem. A pesquisa demonstrou que, mesmo não conceituando o lazer e não o considerando como estratégia da organização, todas elas adotam algum tipo de ação relacionada ao tema. Todas percebem benefícios para a empresa e para o empregado ao adotar essas ações.

As empresas que conceituam o lazer afirmando-o como sendo entretenimento ou alguma atividade diferente do trabalho (festas, torneios, teatro, música), podem estar fazendo alusão, mesmo que não tenham essa percepção clara, ao tempo livre das obrigações.

Durante as declarações dos entrevistados, percebem-se também aspectos relativos à opção dos indivíduos, uma vez que a maioria das atividades descritas não se reveste de obrigatoriedade de participação exigida pelas empresas. Em geral, a participação nas atividades desenvolvidas é opção do sujeito e, na maioria das empresas, os empregados opinam nas escolhas dessas atividades. Isso pode caracterizar o aspecto de conquista do sujeito, apontado na conceituação teórica do lazer por Gomes (2004). Pode-se relacionar também, como afirma Dutra (2002) que o sucesso da organização depende do desenvolvimento dos aspectos humanos e percepção do comportamento dos empregados sendo a participação dos sujeitos importante nessa relação.

As empresas declaram estimular a participação de seus empregados nas ações desenvolvidas. Indicam, porém, que a escolha é sempre do sujeito. Existe aqui o aspecto considerado na conceituação teórica do lazer que é a opção pela atividade ou não atividade dentro do tempo disponível de cada um.

A *Comb*, apesar de não ter um conceito próprio de lazer na empresa, relaciona-o com a qualidade de vida. Também assim faz a *Telecom 1*. A qualidade de vida, segundo Carvalho (2005) é muito tratada atualmente na literatura internacional relacionando-se à saúde. De acordo com a autora,

[...] o que importa salientar é que a qualidade de vida é uma noção humana, relacionada ao grau de satisfação encontrado na vida familiar, amorosa, social e ambiental e à própria existência. É uma síntese cultural de todos os elementos que determinada sociedade considera como seu padrão de conforto e bem-estar, e, nesse sentido, é uma construção social (CARVALHO, 2005, p.21).

Walton (1976) afirma que a qualidade de vida no trabalho deve ter como objetivo tornar a organização mais humana e, para isso, uma atuação social da empresa é importante para a sua imagem e para a auto-estima do empregado.

Quando se relaciona o lazer à qualidade de vida, assim o faz de acordo com a integração das diferentes esferas da vida humana que incorpora aqui trabalho, alimentação, habitação, educação, saúde e também lazer. As empresas que relacionam o lazer à qualidade de vida o

aproximam da promoção da saúde fazendo isso de forma assertiva. Segundo Carvalho (2005, p. 55) “vivenciar a dimensão lúdica da vida, estimular a capacidade criativa e inventiva das pessoas e dos grupos – por meio de atividades esportivas, do teatro, das atividades artísticas e de jogos – é investir na qualidade de vida e condições de saúde”. E as empresas que utilizam a qualidade de vida como caracterização do lazer declaram fazer isso voltadas para o desenvolvimento da saúde dos seus empregados.

Os resultados encontrados pela pesquisa sobre a utilização de espaços e atividades de lazer para seus empregados demonstram que todas as empresas estudadas desenvolvem alguma ação nesse sentido. Com relação aos espaços, apenas duas das entrevistadas, a *Comb* e *Telecom 3*, não dispõem de locais dedicados ao desenvolvimento de atividades de lazer, apesar de considerá-lo em suas práticas estratégicas. Todas as outras empresas, incluindo aquelas que não conceituam o lazer, ou não o consideram como estratégia, disponibilizam espaços específicos para sua prática, seja por meio delas ou via associação de empregados e fundações, as quais são apoiadas pelas empresas.

É importante salientar que a maioria dos espaços são abertos também à utilização pelos familiares, principalmente, os clubes e centros culturais. Isso demonstra, segundo Walton (1976), que, para o indivíduo desenvolver a satisfação pelo trabalho e melhorar suas condições de vida na organização, ele deve contar com oportunidades não só para ele, mas também para a família, incluindo aqui o lazer.

Em se tratando das atividades de lazer desenvolvidas pelas organizações pesquisadas, é interessante perceber que existem certas semelhanças entre elas. De acordo com os dados coletados verifica-se que todas citam festas de confraternização ou datas comemorativas como atividades de lazer e, a maioria delas, torneios esportivos. Ou seja, essas são práticas utilizadas pelas empresas que procuram promover a integração e sociabilidade entre os sujeitos, como também se relacionam à saúde e qualidade de vida.

A maioria das atividades é desenvolvida fora do horário de trabalho, e a participação dos empregados é optativa. A contar da ginástica laboral obrigatória para alguns setores de empresa, na maioria dos casos, não existe obrigação de participação. Poderia essa atividade obrigatória ser considerada lazer? De acordo com o conceito de lazer sobre a utilização do tempo livre das obrigações essa atividade pode ser questionada como sendo lazer.

O lazer desenvolvido pelas empresas para que possa gerar cidadania, de acordo com Isayama e Sá (2006), não deve permitir que os estatutos empresariais tenham características centralizadoras que impossibilitem a verdadeira participação dos empregados na administração dos recursos destinados ao lazer. Pois se assim o for o lazer será tratado como uma coisa oferecida pelas empresas somente para atenuação de conflitos e recuperação de energias do trabalho e, não, como um direito à cidadania.

As empresas sugerem nas entrevistas que levam em conta as opiniões dos empregados no desenvolvimento das atividades. É importante salientar que Fischer (1987) aponta para a modificação dos padrões de relações de trabalho com o surgimento de métodos participativos nas organizações. Esses métodos se tornam necessários como práticas de RH para a melhoria dos processos de produção. Verifica-se então que eles estão presentes quando se percebe que as empresas oferecem oportunidades para os empregados opinarem sobre as atividades de lazer que são desenvolvidas, inclusive por meio de algumas avaliações dessas atividades.

Como na maioria das empresas pesquisadas as ações de lazer são tidas como ferramentas de estratégia de gestão, essas práticas acabam por influenciar a melhoria do processo produtivo, como evidenciado por Fischer (1987). De fato, a melhoria da produtividade é vista pelas empresas como um resultado desse processo do uso do lazer.

É de se destacar que, se por um lado, as ações de lazer geram impactos sobre o sujeito, por outro, podem trazer aspectos ligados à empresa. Uma festa, por exemplo, proporciona o desenvolvimento da sociabilidade entre indivíduos, mas, por outro, pode indicar uma forma de assistencialismo, ou mesmo, controle por parte da empresa. O esporte como instrumento do lazer pode levar à melhoria da saúde e qualidade de vida no trabalho, mas por outro lado, o esporte gera competição, o que, para a empresa, é interessante, pois pode ajudar na adaptação de seus empregados ao ambiente organizacional.

Algumas atividades desenvolvidas, tais como gincanas e premiações com viagens, estão relacionadas ao resultado sobre desempenho do trabalho. Da mesma forma, a ginástica laboral obrigatória se liga às necessidades do trabalho. De acordo com Gomes (2005) o que diferencia o lazer perante outras práticas são os elementos que o caracterizam, levando-se em consideração tempo, espaço e atitude e são baseados no lúdico. Esses elementos não devem, porém, ter um caráter de obrigação, não devendo ser encarados como tarefas a serem cumpridas. Esses elementos, para serem considerados lazer, devem proporcionar o

envolvimento voluntário do indivíduo. Questiona-se, assim, se essas atividades desenvolvidas e citadas pelas empresas pesquisadas e relacionadas ao desempenho podem ser tidas como lazer propriamente dito. Uma vez que são ligadas à obrigação do cumprimento do trabalho, poderão ser vistas até mesmo como forma de remuneração por resultados obtidos ou rotinas comuns do processo produtivo.

Aspecto a ser destacado é a gama de diferentes atividades que são oferecidas pelas empresas no tocante ao lazer. As oportunidades de acesso ao lazer oferecidas a empregados e familiares são muitas, incluindo festas de comemoração, torneios esportivos, música, teatro, dança, cinema, artes, passeios, feiras, jogos, massagem, *happy hour* etc. As atividades se ligam aos aspectos culturais regionais e do público que usufrui delas. Isso pode ser verificado na semelhança entre as várias atividades oferecidas pelas empresas que se localizam na mesma região, ou seja, em Belo Horizonte. Verifica-se, então, a questão do lazer como um aspecto da manifestação da cultura em um tempo e espaço (GOMES, 2005), em que os grupos de interesse se reúnem nessas atividades com o intuito de integração e vida em harmonia.

Marcellino (1996) afirma que as atividades de lazer devem buscar atender a todas as pessoas. Contudo, esses indivíduos devem conhecer os conteúdos que satisfaçam seus interesses e sejam estimuladas a participar, recebendo orientação para permitir assim a sua opção. A escolha está ligada justamente ao conhecimento das possíveis atividades que, nesse caso, a empresa oferece. Dessa forma, as atividades oferecidas pelas empresas devem ter sua participação estimulada em todas elas, pois, muitas vezes, as pessoas se restringem às atividades de lazer em poucos campos de interesse, mais pelo desconhecimento do que pela própria opção.

Marcellino (1996) expõe ainda que, para que os indivíduos tenham um leque de conteúdos apropriados, as empresas devem pensar sempre em oferecer atividades que encaixem os interesses artísticos, intelectuais, físicos, manuais, turísticos e sociais. A partir do momento em que a empresa construa suas ações baseando-se numa classificação de lazer como apresentada acima, ela poderá atingir cada vez mais a seu público-alvo e proporcionar diferentes atividades em que todos tomem parte, de acordo com suas escolhas.

De todas as nove empresas pesquisadas, apenas duas não utilizam as ações como uma estratégia deliberada da gestão de lazer na organização. Todas as outras declaram utilizar a gestão do lazer como uma estratégia corporativa e ferramenta de RH.

A partir do momento em que se vislumbram novas técnicas e posturas estratégicas adotadas pelas organizações, estando aqui o lazer, os processos de gestão de pessoas são diretamente afetados. Coelho e Dellagnelo (2003) descrevem que novas atitudes estratégicas são necessárias perante o ambiente competitivo que as empresas enfrentam e que, conseqüentemente, essas atitudes refletem sobre a gestão de pessoas. Pelos resultados apresentados, percebe-se que sete das nove empresas estudadas adotam a gestão do lazer na organização como estratégia e ferramenta de gestão, o que indica conseqüência direta sobre as pessoas e suas relações.

Fischer (1987) aponta que as ações estratégicas dos RH definem também as relações de trabalho. As técnicas que as organizações adotam são reflexo do contexto político e social existente. O lazer, sendo adotado como ferramenta de gestão, pode significar uma nova forma de estabelecimento dessas relações de trabalho, como também pode ser tido como uma necessidade do ambiente em que as organizações estão inseridas.

Uma vez que a gestão do lazer é tratada pela maioria das empresas como uma estratégia, irão existir conseqüências sobre os indivíduos e empresas. Em relação aos impactos das ações de lazer sobre as empresas, mesmo aquelas que não consideram o lazer como estratégia, os resultados apontam principalmente para a questão da produtividade, motivação, controle, comunicação interna, imagem, integração e retenção dos empregados. Ou seja, as empresas utilizam as ações de lazer buscando um efeito direto sobre essas questões.

Empresas modernas agem em antecipação aos conflitos que podem surgir das relações de trabalho, como expõe Pagès (1987). As empresas trabalhando o lazer como estratégia de gestão de recursos humanos, podem estar antecipando conflitos que desestruturam o ambiente organizacional. Ao apresentarem as questões do controle, imagem e integração como impacto das ações de lazer percebe-se que essas são formas utilizadas para manutenção do equilíbrio empresarial.

Ao apresentarem a produtividade como conseqüência das ações de lazer verifica-se a ligação direta entre lazer e trabalho como expõe Gomes (2005). O lazer não deve ser visto, porém, somente como compensação do trabalho com conseqüência direta sobre aumento da produtividade. O lazer desenvolve os sujeitos que o experimentam, sendo até mesmo transformador na busca por uma sociedade mais humanizada.

Por isso, a necessidade de analisar também os impactos das ações de lazer sobre os indivíduos dentro das empresas, na tentativa de se descrever como elas enxergam o que as ações podem trazer para os empregados. Os resultados apontam para questões como sociabilidade, saúde, qualidade de vida, satisfação, inserção social, cidadania, desenvolvimento intelectual e auto-estima.

As empresas ao adotarem a gestão do lazer como estratégia de recursos humanos declaram que não só trazem benefícios para elas como também para o desenvolvimento dos sujeitos. Os indivíduos que vivenciam as ações de lazer se desenvolvem pessoal e socialmente, pois, através das empresas, podem ter acesso à vivência de experiências lúdicas, interações entre os sujeitos, sua família e sociedade, já que elas declaram abrir espaço para isso.

Destaque-se para o fato de que as empresas permitem, em geral, a opinião dos grupos de interesse sobre as atividades de lazer que são desenvolvidas, bem como o envolvimento nessas atividades por opção do indivíduo. Gomes (2005) explica que as ações de lazer devem ser construídas sem o aspecto de obrigação. Assim, as empresas, a partir do momento em que reconhecem essas características em suas ações, como demonstram os resultados, elas realmente podem construir um lazer como estratégia voltada para a empresa e para o indivíduo.

O desenvolvimento dos recursos humanos sugere modificações nas relações de trabalho e busca por métodos que possibilitem a maior participação dos sujeitos. O lazer, como forma de abertura de espaço para participação dos indivíduos, surge então como prática que agrega melhorias não só para a empresa, mas também para os empregados.

Chama a atenção o fato de as empresas pesquisadas poderem estar utilizando as ações de lazer nas práticas de RH com vistas às estratégias de desenvolvimento sustentável e responsabilidade empresarial. Percebe-se que, ao considerar o desenvolvimento intelectual dos indivíduos, bem como de sua cidadania, a empresa parece estar ligada aos conceitos relativos à responsabilidade empresarial e sustentabilidade.

De acordo com Santos *et alii* (2005), o conceito de responsabilidade empresarial deve apresentar uma dimensão de cidadania, de desenvolvimento social e econômico em uma perspectiva de sustentabilidade. Em suas próprias palavras,

[...] a verdade é que não faz sentido falar em crescimento sustentável fora do contexto mais alargado de um desenvolvimento equilibrado nas suas múltiplas dimensões. É por isso que preferimos a designação de responsabilidade empresarial, numa perspectiva de cidadania empresarial. Isto porque nos permite continuar a situar a empresa no seu contexto próprio, reconhecendo a natureza do seu objetivo final – a criação de mais-valia e de lucro – que lhe confere, como qualquer cidadão, diretos mas também responsabilidades, no sentido de responder pelos impactos negativos que o prosseguimento da sua atividade pode representar para o desenvolvimento equilibrado dos contextos sociais, económicos e ambientais que se insere” (SANTOS *et alii*, 2005, p.2).

Observa-se, portanto, que as empresas pesquisadas a partir do momento em que consideram os impactos das ações de lazer sobre a melhoria de resultados e produtividade delas próprias, não se esquecendo da dimensão do desenvolvimento dos sujeitos, provavelmente elas estejam preocupadas com a formação de sua cidadania empresarial na busca pelo desenvolvimento sustentável.

De acordo, porém, com Cury (2006), algumas questões podem ser apresentadas para que as empresas socialmente responsáveis reflitam ao desenvolver seus programas de lazer. O lazer é visto como direito de todos os cidadãos? A empresa avalia suas iniciativas e as reavalia quando são bem-sucedidas? O investimento social está realmente pautado na questão social ou existe uma grande vinculação a interesses comerciais? No término dos investimentos a empresa se preocupa ainda com a continuidade das ações? Os empregados são parte importante e participativa na gestão e na decisão das ações de lazer? Perguntas como essas devem ser sempre evocadas para que as ações de lazer consigam ser também, parte do desenvolvimento da cidadania empresarial.

Todas as empresas pesquisadas, excetuando a *Alimento*, afirmam que as ações de lazer trazem algum tipo de vantagem competitiva para a empresa. De acordo com Fischer (1998, *apud* Lacombe e Tonelli, 2000) as empresas devem procurar formas diferenciadas de gestão das pessoas para possibilitar que seus recursos humanos sejam fonte de vantagem competitiva. Percebe-se, assim, que as ações de lazer são apontadas como uma estratégia de diferenciação na gestão dos recursos humanos das organizações pesquisadas e que representam vantagem competitiva.

Realmente, ao analisar os resultados que apontam para vantagem competitiva advinda das ações de lazer, merecem destaque as questões citadas pelos gestores tais como motivação e entrosamento de equipe, orgulho por trabalhar na empresa, satisfação e retenção do empregado entre outras. As ações de lazer, proporcionando tais conseqüências, geram um diferencial para as empresas, considerando, então, que seus recursos humanos sejam fonte dessa vantagem.

Algumas empresas dizem medir a vantagem competitiva por meio de pesquisas e índices. Destaque para a *Sid 6* que usa um índice chamado *Orgulho de Trabalhar na Empresa* que muito se liga à imagem da empresa. De acordo com ela, esse índice reflete a medida de criação de vantagem competitiva. Outras afirmam não contar com medidas específicas, mas percebem a criação de vantagem quando alcançam ou superam os resultados planejados. Crêem que essas ações servem também para ajudar na melhoria dos resultados da organização.

Por fim, um último aspecto a ser abordado diz respeito aos valores gastos pelas organizações pesquisadas com as ações e programas de lazer. Os montantes gastos com atividades e espaços de lazer apresentam grande diferença quando se comparam as empresas. Algumas gastam uma vultosa soma, tal como a *Sid 1* que disponibiliza em torno de R\$ 1 milhão anual e a *Energia e Telecom 1* em torno de R\$ 700 mil a R\$ 800 mil. As outras empresas não souberam informar ou gastam até R\$ 200 mil anuais.

É interessante verificar que as empresas não souberam precisar, realmente, durante as entrevistas, os montantes reais despendidos com ações específicas de lazer. Isso se relaciona, provavelmente, com a dificuldade de conceituação do lazer pelas empresas ou, até mesmo, com a formulação de o orçamento estar levando em conta, na mesma linha, outros programas de benefícios desenvolvidos pelas organizações. Muitas também, desenvolvendo várias das atividades por meio das associações de empregados ou fundações, podem levar seus gestores a perderem um pouco a percepção dos montantes gastos com ações específicas de lazer. As empresas que utilizam o lazer como estratégia ligada aos recursos humanos poderiam ter seus programas e ações com uma melhor definição de orçamento, facilitando, assim, o controle, acompanhamento e avaliação dessas ações, o que possibilita, até mesmo, a construção de análises de custo e benefício, quem sabe, como subsídio para o desenvolvimento de novos projetos semelhantes.

Sintetizando, são percebidas algumas semelhanças marcantes entre os modelos de lazer adotados pelas empresas pesquisadas. No tocante às atividades oferecidas, principalmente com relação às festas de confraternização e torneios esportivos, é claramente notado que todas as organizações desenvolvem atividades desse tipo. Outra semelhança a ser destacada é que todas as empresas, exceto a *Alimento*, mesmo que não utilizem o lazer como estratégia observam que as ações desenvolvidas geram uma vantagem competitiva para a organização. De acordo com Barbosa (2005b, p. 122) o gerenciamento dos recursos humanos “[...] passou a ser visto como um importante diferencial para alcançar ou atingir os objetivos organizacionais”. Existem mecanismos utilizados pelas empresas que buscam adequar os indivíduos ao trabalho e ao novo contexto produtivo, e o lazer é, portanto, apontado por elas como um desses mecanismos que ajudam a criar o diferencial competitivo.

Outras semelhanças se destacam também no tocante aos impactos das ações de lazer sobre empresa e indivíduo, quer seja na melhoria de produtividade, imagem da empresa, integração, sociabilidade, satisfação pelo trabalho, acesso a cultura, qualidade de vida, que foram características presentes em quase todas as empresas entrevistadas.

Por último, no que diz respeito às diferenças entre os modelos de lazer das empresas, é perceptível na pesquisa que uma das principais diferenças está na atenção com os valores gastos com as ações e programas ligados ao lazer. Muitas empresas não souberam precisar esses montantes e entre aquelas que informaram os valores, observa-se uma grande discrepância entre os gastos, sejam em valores globais ou ainda se considerado o montante *per capita* pelo número de empregados.

Uma outra diferença é percebida quando da conceituação do lazer. Enquanto algumas empresas não conceituam o lazer em suas práticas cotidianas, aquelas que o fazem utilizam das mais diferentes formas. Para algumas, é o entretenimento, integração e qualidade de vida e, para outras, são festas, torneios esportivos e cultura. Ou seja, as empresas abordam o conceito de diferentes formas daquilo que elas pensam ser o lazer e, nessas várias formas, existe aqui uma semelhança entre elas. Todas as empresas ligam o conceito às atividades ou aos resultados das ações de lazer, não conseguindo precisar realmente as questões relativas ao tempo livre das obrigações e atitudes daqueles que vivenciam as experiências.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo principal descrever e analisar as ações de lazer, sob a ótica dos gestores empresariais, desenvolvidas por grandes organizações situadas na região metropolitana de Belo Horizonte, como também o seu uso como prática estratégica de RH. De fato, com o desenvolvimento de novos métodos de gestão de pessoas, as empresas procuram se diferenciar no mercado na tentativa de melhoria de suas relações de trabalho e busca de maiores resultados. Entretanto, as empresas pesquisadas demonstram também a preocupação com seus indivíduos, relacionada à melhoria de condições de vida e, até mesmo, à cidadania.

É importante destacar que as nove empresas entrevistadas mostraram receptividade e interesse em fornecer todas as informações requeridas nas entrevistas para ajudar na pesquisa. Ao contrário da *Sid 1* e *Bank* que, apesar de inúmeros contatos e explicações, se negaram a participar. Já a *Sid 3*, *Sid 5* e *Mineral* se dispuseram a participar, mas não conseguiram agendar entrevistas a tempo, dentro do cronograma do estudo.

Os dados coletados indicam que o lazer surge, então, como uma ferramenta estratégica a ser utilizada por algumas empresas com impactos diretos sobre o indivíduo e a organização. A utilização do lazer pelas empresas gera conseqüências diretas sobre os sujeitos, principalmente no tocante à sociabilidade, qualidade de vida, satisfação, cidadania, desenvolvimento intelectual e auto-estima. E acarreta conseqüências também sobre as empresas, principalmente, em relação à produtividade, motivação para o trabalho, controle, comunicação interna, imagem e integração.

Em um paralelo entre empresa e indivíduo a figura 2 representa de forma esquemática as conseqüências da utilização do lazer sob um *continuum* do desenvolvimento desses dois objetos.

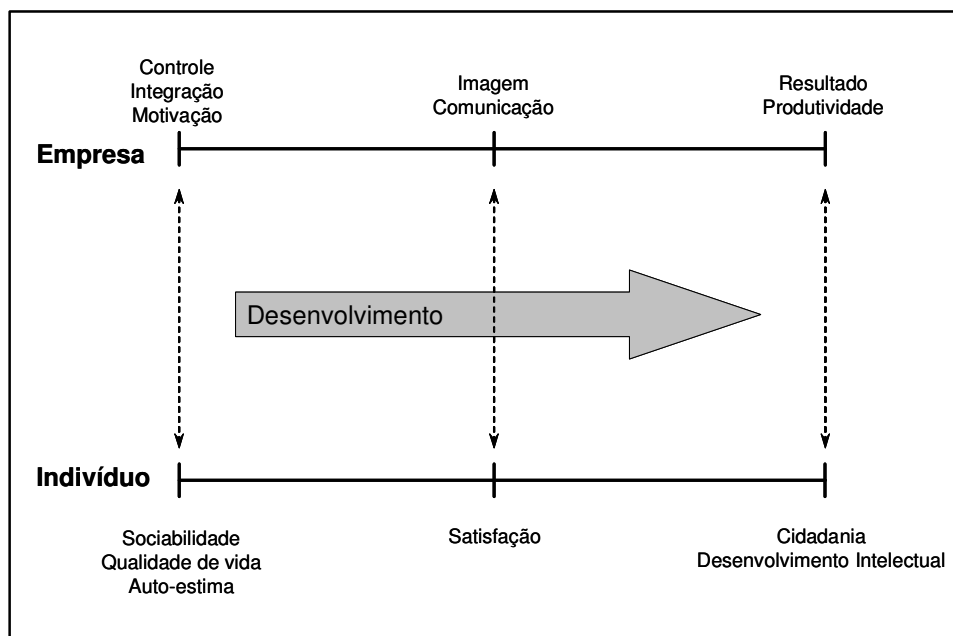


Figura 2 - Impactos do lazer sobre a empresa e indivíduo

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação.

A figura 2 representa de que forma pode se dar o desenvolvimento de empresa e indivíduo de acordo com a análise dos dados pesquisados e como se relacionam de uma maneira paralela.

Ou seja, as empresas procuram sempre, para seu crescimento, atingir melhores resultados e aumentar a produtividade. Pela pesquisa, fica demonstrado que utilizam as ações de lazer com conseqüências diretas sobre elas no tocante às suas relações com os indivíduos, no que diz respeito ao controle, à integração e motivação para o trabalho, passando pelo cuidado com sua imagem, a comunicação interna para, dessa forma, atingir a melhoria desejada em termos de resultados e produtividade.

Os indivíduos dentro da empresa, da mesma forma, percebem os impactos das ações de lazer, a princípio, nas relações entre si (sociabilidade), na melhoria de qualidade de vida e auto-estima, passando, então, à satisfação pelo trabalho e acesso ao desenvolvimento intelectual e formação de sua cidadania. Isto é, a empresa, nesse *continuum* traçado, diz possibilitar, por meio de suas ações, atender as necessidades mais básicas até o desenvolvimento de cidadania dos sujeitos, ajudando, assim, no equilíbrio das relações de trabalho. Há de se lembrar que essa é uma visão de percepção dos gestores das empresas pesquisadas.

As empresas buscam a maximização de seus resultados e, para que isso aconteça, promovem ações que atingem diretamente a gestão de pessoas (BARBOSA, 2005b). A figura 2 serve

como representação dessa lógica, à medida que aponta o desenvolvimento da organização e faz o paralelo das conseqüências das ações de lazer promovidas por elas sobre o indivíduo, que vai também atingindo o seu desenvolvimento como pessoa, enquanto a empresa segue buscando melhoria em seus resultados.

As organizações estudadas mostraram em suas declarações estarem buscando ganhos para elas e para os indivíduos que dela dependem, incluindo também a família e até a comunidade, uma vez que possibilitam a participação de todos esses agentes nas ações de lazer desenvolvidas.

Com relação às limitações do trabalho é importante salientar que a pesquisa apresentou um monitoramento das ações de lazer desenvolvidas pelas empresas, sua utilização como prática de RH e descrição dos impactos sobre os indivíduos e sobre a própria empresa. Contudo, a fonte dos dados reflete somente a percepção dos respondentes que são os gestores empresariais, não se podendo presumir que a visão dos gestores é a mesma daqueles que vivenciam as ações propostas.

Dessa limitação surge a possibilidade de considerar estudos futuros, verificando a visão dos gestores empresariais como também a opinião dos sujeitos que vivenciam as práticas de lazer que as empresas oferecem, incluindo aqui, além dos empregados, as famílias e a comunidade.

Foi possível descrever as atividades e espaços utilizados para desenvolvimento dessas ações, como também os possíveis impactos sobre o indivíduo e a organização. E o mais importante foi perceber como a gestão do lazer, na opinião das empresas, é utilizada como estratégia de RH e fonte de vantagem competitiva para as empresas pesquisadas.

Pode-se observar que a maioria das empresas utiliza as ações de lazer como prática corporativa deliberada e, mesmo aquelas que não consideram essa questão, desenvolvem algumas ações específicas, ou mesmo, apóiam ações espontâneas de seus empregados. Isso indica a importância dos estudos sobre ações de lazer como práticas de RH que devem ser também observadas como estratégias corporativas, diante da modernização das organizações e suas relações de trabalho.

Em que pese a falta da conceituação do lazer no desenvolvimento das práticas empresariais nas organizações estudadas, é importante salientar que elas já mostram uma ligação entre as ações de lazer e o conceito. Ou seja, poderiam aprofundar-se mais no entendimento de lazer

não só como atividade, mas como uma dimensão de tempo, espaço, atitude e cultura na definição dessas práticas, até mesmo para possibilitar a maior clareza e coerência dos objetivos das ações propostas no intuito de reformular as políticas e práticas de RH.

Um outro ponto a ser destacado é a falta de instrumentos de medida e avaliação específicos relacionado às ações de lazer adotadas. Muitas empresas revelam utilizar pesquisas de clima e a adesão de participantes como medida e avaliação. Mas todas elas têm apenas a percepção, não contando, na verdade com os resultados ligados diretamente aos impactos dessas ações desenvolvidas sobre os sujeitos e sobre a empresa.

A única empresa que declarou dispor de pesquisas específicas com plano de metas e avaliação das atividades de lazer foi a *Auto*. Para essa empresa, as pesquisas são instrumentos de gestão para acompanhamento do plano de metas relacionado ao desenvolvimento das ações de lazer.

Quanto à participação de grupos de interesse nas formulações das ações de lazer, também não fica clara a participação direta daqueles que vivenciam as atividades e desfrutam dos espaços. As empresas estudadas, em geral, declaram existir canais de comunicação para opiniões quanto às ações desenvolvidas, mas não têm uma definição objetiva se as opiniões são realmente levadas em consideração. Excetua-se, também, a empresa *Auto* que, como dito anteriormente, declara levar em conta todas as opiniões colhidas em pesquisas específicas.

Algumas empresas declaram que realizam pesquisas de opinião e desenvolvem ações segundo grupos de interesse, mas, mais do que isso, para que se possa considerar realmente uma ação de lazer, a dimensão da atitude dos indivíduos deve ser mais valorizada, até mesmo quando se pode pensar na possibilidade do ócio como opção de lazer não se contrapondo à obrigação profissional (MARCELLINO 1999).

Assim, as empresas que desenvolvem os programas de lazer poderiam fazê-lo de forma que objetivassem a formação dos grupos de interesse. Tais grupos deveriam, por meio de uma gestão participativa, definir por conta própria quais as melhores atividades e espaços que a empresa poderia adotar de acordo com a vontade de seus participantes. Dessa forma, as experiências poderiam ser mais bem vivenciadas, o que reforçaria ainda mais o desenvolvimento dos indivíduos. Nas próprias palavras de Marcellino (1999),

[...] julgo ser básica a formação de grupos de interesse em cada empresa, como forma de incentivo à produção cultural. [...] Grupos que estejam preocupados com a

busca da sua autonomia, a ser conquistada no desenvolvimento de suas ações de lazer [...] que estejam interessados não apenas em consumir, mas também em produzir cultura, e que se organizem para tal (MARCELLINO, 1999, p. 18-19).

Enfim, mesmo que as empresas não possam identificar de forma objetiva os resultados advindos da utilização do lazer como prática estratégica de RH, a percepção dos gestores entrevistados indica que novos métodos estão sendo introduzidos com o intuito de melhoria da qualidade das relações de trabalho e que esses métodos merecem destaque em estudos organizacionais.

Torna-se importante destacar que, mesmo que na teoria o lazer nas empresas se configure ainda como um conceito em formação, na prática, ainda que não existam respostas e resultados definitivos e estruturados, já indica uma abertura da utilização de novos métodos que possam levar à diferenciação das empresas no mercado, como também ao desenvolvimento dos indivíduos.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, M. F. Lazer e produtividade no trabalho. In: XXIV ENCONTRO DA ANPAD - EnANPAD, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000.
- ALBARELLO, L. et alii. **Práticas e métodos de investigação em ciências sociais: trajectos.** Lisboa: Gradiva, 1997.
- ALBUQUERQUE, Lindolfo G. **O papel estratégico de recursos humanos.** 1987. Tese (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo.
- ALBUQUERQUE, Lindolfo G. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. et alii (Coord). **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.
- ALVES, Vânia F. N. Cultura. In: GOMES, Christianne L. (Org.). **Dicionário crítico do lazer.** Belo Horizonte: Autêntica, 2004.
- ARENDT, Hannah. **A condição humana.** Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1993.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10520/2002:** Informação e documentação: citações em documentos - apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 14724/2002:** Informação e documentação: trabalhos acadêmicos - apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023/2002:** Informação e documentação: referências - elaboração. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.
- BARBOSA, Allan C. Q. Relações de trabalho e recursos humanos em busca de identidade. **Revista de Administração de Empresas FGV-EAESP**, São Paulo, V.45, edição especial, 2005a.
- BARBOSA, Allan C. Q. (Coord.). **Competências no Brasil:** um olhar sobre os modelos organizacionais de grandes empresas de Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo. Belo Horizonte: Nig.One - UFMG/CNPQ, 2005b, Relatório de Pesquisa
- BARBOSA, Allan C. Q. (coord.). **Gestão de competências e o impacto na gestão de pessoas:** uma Análise em Grandes Organizações de Minas Gerais. Relatório de Pesquisa. Belo Horizonte: Nig.One – UFMG/CNPQ, 2002.
- BEYNON, H. **Trabalhando para a FORD.** São Paulo: Paz e Terra, 1995.
- BRANDÃO, Giselle R. **A Universidade corporativa e a gestão de recursos humanos:** novas configurações para antigas funções? 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPEAD/FACE/UFMG. Belo Horizonte.
- BRAMANTE, Antonio C. Lazer: concepções e significados. **Licere**, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, 1998.
- BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista.** Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

CAMARGO, L. **O que é lazer**. São Paulo: Brasiliense, 1992.

CARVALHO, Yara M. **Lazer e saúde**. Brasília: SESI/DN, 2005. (Lazer e Cultura, 4).

COELHO, Kellen S.; DELLAGNELO Eloise H. L. Gestão de pessoas: um passo para o potencial de flexibilidade estrutural? Um estudo de caso. In: XXVII ENCONTRO DA ANPAD - EnANPAD, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

CURY, Carlos Roberto J. **Lazer, cidadania e responsabilidade social**. Brasília: SESI/DN, 2006. (Dimensões políticas do lazer, 5)

DIAS, Maiango e MARTINS, Maria C. F. Preditores Macro e Micro-Organizacionais de Absenteísmo em Contact Center. In: ENCONTRO DA ANPAD - EnANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília, 2005.

DUMAZEDIER, Joffre. **Sociologia empírica do lazer**. São Paulo: Perspectiva: SESC, 1999.

DUMAZEDIER, Joffre. **A Revolução Cultural do Tempo Livre**. São Paulo: Studio Nobel: SESC, 1994.

DUMAZEDIER, Joffre. **Lazer e cultura popular**. São Paulo: Perspectiva, 1973.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: Modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

EMPRESA ALIMENTO. *Home page*. Disponível em: <<http://www.alimento.com.br/cmi/Pagina.aspx?6>>. Acesso em: 15 nov. 2006.

EMPRESA AUTO. *Home page*. Disponível em: <http://www.auto.com.br/br/afiat/perfil_apresentacao.jsp>. Acesso em: 14 abr. 2006.

EMPRESA COMB. *Home page*. Disponível em: <<http://www.comb.com.br/default2.asp>>. Acessos em: 15 abr. 2006 e 27 nov. 2006.

EMPRESA COMB. **Comb informa**. V. 8, n. 38, maio, 2006.

EMPRESA COMB. **Especial 10 anos**. Belo Horizonte, 2005.

EMPRESA ENERGIA. *Home page*. Disponível em: <<http://www.energia.com.br/>>. Acesso em: 14 abr. 2006.

EMPRESA ENERGIA. **Energia Notícias**. Ano 30, n. 11. Belo Horizonte, dez. 2005.

EMPRESA ENERGIA. **Energia da Gente**. Ano III, n. 21. Belo Horizonte, fev. 2006.

EMPRESA SANEAR. *Home page*. Disponível em: <<http://www.sanear.com.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?tpl=home>>. Acesso em: 15 nov. 2006.

EMPRESA SID 2. *Home page*. Disponível em: <<http://www.sid2.com.br>>. Acesso em: 14 abr. 2006.

EMPRESA SID 2. **Relatório Anual e Balanço Social 2005**. Belo Horizonte, 2005.

EMPRESA SID 6. **Home page**. Disponível em: < <http://www.sid6.com.br/> >. Acesso em: 14 abr. 2006.

EMPRESA TELECOM 1. **Home page**. Disponível em: <<http://www.telecom1.com.br/AEmpresa/SobreEmpresa/>>. Acesso em: 15 nov. 2006.

EMPRESA TELECOM 3. **Home page**. Disponível em: <<http://www.telecom3.com.br/comum/empresa/index.asp> >. Acesso em: 15 nov. 2006.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. et alii (Coord). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FISCHER, Rosa M. “Pondo os pingos nos is” sobre as relações de trabalho e políticas de administração de recursos humanos. In: FISCHER, R. M. et al. **Processo e relações do trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1987.

FLEURY, M. T. L. O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In: FLEURY M. T. L. et al. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FORD, Henry. **Minha vida, minha obra**. Rio de Janeiro: Brand, 1954.

FRIEDMAN, Georges. **O trabalho em migalhas**. São Paulo: Perspectiva, 1983.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GODOY, Arilda S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas FGV-EAESP**, São Paulo, V.35, n.3, maio/jun. 1995.

GOMES, Christianne L. (Org.). **Dicionário crítico do lazer**. Belo Horizonte: Autêntica, 2004.

GOMES, Christianne L. **Lazer e trabalho**. Brasília: SESI/DN, 2005. (Lazer e Cultura, 2).

GREINER, Larry E. **Evolução e revolução no desenvolvimento das organizações**: São Paulo: Nova Cultural, 1986.

HAGUETTE, Tereza M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis: Vozes 1992.

ISAYAMA, Helder Ferreira e SÁ, Eduardo Penna. **Lazer, empresa e atuação profissional**. Brasília: SESI/DN, 2006. (Gestão de lazer, 12)

LACOMBE, Beatriz M. B.; TONELLI, Maria J. C. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de Recursos Humanos. XXIV ENCONTRO DA ANPAD - EnANPAD, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, ANPAD, 2000.

LAFARGUE, Paul. **O direito à preguiça**. São Paulo: Hucitec, 1999.

LAVILLE, C. e DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: Editora UFMG. 1999.

MARCELLINO, Nelson C. **Estudos do lazer**: uma introdução. 2. ed. Campinas: Autores Associados, 2000.

MARCELLINO, Nelson C. O lazer na empresa: alguns dos múltiplos olhares possíveis. In: MARCELLINO, Nelson C. (Org.). **Lazer & empresa**: múltiplos olhares. Campinas, São Paulo: Papirus, 1999.

MARCELLINO, Nelson C. **Estudos do lazer**: uma introdução. Campinas: Autores Associados, 1996.

MARCELLINO, Nelson C. **Lazer e educação**. Campinas: Papirus, 1987.

MELO, Vitor A.; ALVES JUNIOR, Edmundo D. **Introdução ao lazer**. Barueri: Manole, 2003.

MORAES, Luiz Flávio R.; KILIMNIK, Zélia M. Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 9, 1995.

OLIVEIRA, Sílvia Luiz de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PACHECO, Reinaldo T. B. O lazer na empresa: onde está o trabalhador? **Revista Brasileira de Ciências do Esporte** 1, 2 e 3, v. 12, 1992.

PADILHA, Valquíria. Se o trabalho é doença, o lazer é remédio? In: MÜLLER, Ademir; DACOSTA, Lamartine Pereira (Org.). **Lazer e trabalho**: um único ou múltiplos olhares. Santa Cruz do Sul: Ed. Unisc, 2003.

PAGÈS, Max et al. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

PIZOLOTTO, Maira F.; PICCININI Valmíria C. Gestão estratégica de recursos humanos: um estudo das políticas de benefícios sociais no setor metal-mecânico gaúcho. XXIV ENCONTRO DA ANPAD - EnANPAD, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000.

RICHARDSON, Roberto J. et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1985.

RUSSEL, Bertrand. **O elogio ao ócio**. Rio de Janeiro: Sextante, 2002.

SANTOS, Maria J. N. (Coord.) *et alii*. **Desenvolvimento sustentável e responsabilidade Empresarial**. Oeiras, Portugal: Celta, 2005.

SARSUR, Amyra M. **Empregabilidade e empresabilidade**: um estudo junto a organizações e profissionais em Minas Gerais. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPEAD/FACE/UFMG. Belo Horizonte.

SCHRADER, Achim. **Introdução à pesquisa social empírica**: um guia para o planejamento, a execução e a avaliação de projetos de pesquisa não experimentais. Porto Alegre: Globo, 1978.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SELLTIZ, Claire et al. In: KIDDER, Louise H. (Org.). **Método de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1987.

SKINNER, B.F. **Sobre o Behaviorismo**. (M. P. Villalobos, Trad.). São Paulo: Editora Cultrix, 2000.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios da administração científica**. São Paulo: Atlas, 1987.

TEIXEIRA, Marcelo G. **Gerentes e novas estratégias de gestão**: um estudo de caso sobre transformações no campo gerencial. 1995. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPEAD/FACE/UFMG, Belo Horizonte.

ULRICH, David. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas 1998.

WALTON, R. E. La calidad de la vida em el trabajo: su significado e importancia. **Administracion de Empresas**, v. 6, n. 71, fev. 1976.

WERNECK, Christianne L. G. **Lazer, trabalho e educação**: relações históricas, questões contemporâneas. Belo Horizonte: Editora UFMG/Celar, 2000.

WERNECK, Christianne L. G.; ISAYAMA, Hélder F. Lazer, cultura, indústria cultural e consumo. In: WERNECK, Christianne L. G.; STOPPA, Edmur A.; ISAYAMA, Hélder F. **Lazer e mercado**. Campinas: Papirus, 2001.

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

APÊNDICE

Entrevista Nº: _____ Data: _____

Empresa: _____

Setor: _____

Entrevistado: _____

Formação: _____

Cargo: _____

Tempo na empresa: _____

Tempo no cargo: _____

1. Qual é o conceito de lazer que a empresa considera nas suas práticas gerenciais cotidianas e estratégicas?
2. Quais os diferentes equipamentos (espaços) usuais de lazer adotados pela empresa?
 - 2.1 Qual horário de funcionamento?
 - 2.2 O uso é para todos ou existe separação por categoria funcional?
 - 2.3 É aberto a familiares?
 - 2.4 O empregado contribui financeiramente para manutenção dos espaços?
3. Quais as diferentes ações ou atividades diretamente relacionadas ao lazer que são usualmente adotadas pela empresa?
 - 3.1 Dirigida a quem? Empregados e/ou familiares?
 - 3.2 O critério de participação é espontâneo ou obrigatório?
 - 3.3 Qual a frequência das atividades? Há quanto tempo foram implantadas?
 - 3.4 O empregado opina na escolha das atividades? Ou a empresa é que oferece.

3.5 São realizadas no horário de trabalho? Ou fora dele.

4. A empresa considera os espaços e as atividades/ações como parte de uma estratégia deliberada de gestão do lazer de seus empregados? Justifique.
5. Quais objetivos de sua empresa ao adotar este conjunto de equipamentos e atividades/ações?
6. Uma empresa normalmente vislumbra em sua rotina cotidiana e estratégica a busca de resultados e eficiência no trabalho. Quais os benefícios que as ações de lazer trazem para a empresa em se tratando das dimensões organizacionais. Como isso é medido, verificado ou percebido?
7. Quais os benefícios das ações de lazer para a vida do trabalhador? Como isso é medido, verificado ou percebido?
8. Na visão da empresa como os empregados percebem as ações? A empresa avalia as atividades com o empregado? Justifique sua resposta
9. Você acha que as atividades de lazer possibilitam vantagem competitiva para a organização? Justifique.
10. Qual percentual do orçamento ou valores gastos com as atividades de lazer?