

Eduardo Penna de Sá

LAZER E EMPRESA:

Uma análise da percepção de associados da GREMIG que trabalham na CEMIG

Belo Horizonte

Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional/UFMG

2020

Eduardo Penna de Sá

LAZER E EMPRESA:

Uma análise da percepção de associados da GREMIG que trabalham na CEMIG

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação Interdisciplinar em Estudos do Lazer da Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional – EEFFTO da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Estudos do Lazer.

Linha de pesquisa: Identidade, Sociabilidade e Práticas de Lazer.

Orientadora: Profa. Dra. Christianne Luce Gomes

Belo Horizonte

Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional/UFMG

2020

<p>S1111 2020</p>	<p>Sa, Eduardo Penna de Lazer e empresa: uma análise da percepção de associados da GREMIG que trabalham na CEMIG. [manuscrito] / Eduardo Penna de Sa – 2020. 190 f., enc.: il.</p> <p>Orientador: Christianne Luce Gomes</p> <p>Tese (doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional.</p> <p>Bibliografia: f. 168-179</p> <p>1. Lazer – aspectos sociais – Teses. 2. Trabalhadores – Teses. I. Gomes, Christianne Luce. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional. III. Título.</p> <p style="text-align: right;">CDU: 379.8</p>
-----------------------	--

Ficha catalográfica elaborada pelo bibliotecário Danilo Francisco de Souza Lage, CRB 6: nº 3132, da Biblioteca da Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional da UFMG.



Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional
Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Estudos do Lazer
Email: ppgiel@eeffto.ufmg.br Telefone: (31) 3409-2335



ATA DA 54ª DEFESA DE TESE DE DOUTORADO

EDUARDO PENNA DE SÁ

Às 14h00min do dia 15 de junho de 2020 reuniu-se de forma virtual (via videoconferência pela plataforma “Bb Collaborate”) a Comissão Examinadora de Tese, indicada pelo Colegiado do Programa para julgar, em exame final, o trabalho “LAZER E EMPRESA: UMA ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DE ASSOCIADOS DA GREMIG QUE TRABALHAM NA CEMIG”, requisito final para a obtenção do Grau de Doutor em Estudos do Lazer. Abrindo a sessão, a Presidenta da Comissão, Profa. Dra. Christianne Luce Gomes, após dar a conhecer aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra para o candidato, para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, com a respectiva defesa do candidato. Logo após, a Comissão se reuniu, sem a presença do candidato e do público, para julgamento e expedição do resultado final. Foram atribuídas as seguintes indicações:

Membros da Banca Examinadora	Aprovado	Reprovado
Profa. Dra. Christianne Luce Gomes (Orientadora)	X	
Prof. Dr. Agustín Arosteguy (Universidad de Buenos Aires)	X	
Prof. Dr. Daniel Paulino Teixeira Lopes (CEFET-MG)	X	
Profa. Dra. Denise Falcão (UFOP)	X	
Prof. Dr. Helder Ferreira Isayama (UFMG)	X	

Após as indicações o candidato foi considerado: APROVADO.

O **resultado final** foi comunicado publicamente, para o candidato pela Presidenta da Comissão. Nada mais havendo a tratar a Presidenta encerrou a reunião e lavrou a presente ATA que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

Belo Horizonte, 15 de junho de 2020.

Profa. Dra. Christianne Luce Gomes

Prof. Dr. Agustín Arosteguy

Prof. Dr. Daniel Paulino Teixeira Lopes

Profa. Dra. Denise Falcão

Prof. Dr. Helder Ferreira Isayama

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar sou grato a Deus, pois sem ele minha vida não é nada. Agradeço meus pais e irmãos, incentivadores de meus estudos por toda a vida.

Reconhecimento total à Universidade Federal de Minas Gerais, pública e gratuita, que sempre foi o espaço que possibilitou minhas reflexões para o desenvolvimento deste trabalho e de minhas ideias como acadêmico.

Meu agradecimento especial à minha querida orientadora Profa. Dra. Christiane Luce Gomes, pela sempre presente ajuda, pelo carinho no tratamento comigo, pela garra e profissionalismo no exercício da profissão de docente e produtora de vários estudos que muito me ajudaram e me moveram na produção de minha pesquisa e do meu crescimento pessoal.

Gostaria de agradecer o companheirismo, os debates calorosos dos/as colegas do grupo de pesquisa LUCE, bem como a todos/as colegas da turma de doutorado, pois, sem eles/as, essa etapa seria muito mais difícil. Agradeço também aos/às professores/as e funcionários/as da EEEFTO e PPGIEL pela ajuda em todas as minhas necessidades como aluno.

Aos meus amigos e amigas que sempre me apoiaram e sempre entenderam minha ausência em festividades e reuniões. Em particular aos/a amigos/a: Deborah, Elísio, Gilson, Mário e Helder. Agradecimento especial ao Paulo César, que ouvia com paciência as minhas reclamações, ideias e conclusões para a construção deste trabalho. Todos incentivadores de meu desenvolvimento como estudioso do lazer e como pessoa.

Agradecimento especial à GREMIG, CEMIG e os trabalhadores que se prontificaram a responder esta pesquisa, sem os quais não seria possível a produção do conteúdo. Agradeço enfim, à possibilidade de ter vivido isso, me tornando uma pessoa melhor, esperando contribuir em retribuição, de alguma maneira, a todos e todas que cruzaram o meu caminho nessa jornada.

"Se você está perdendo o seu lazer, cuidado! Você pode estar perdendo a sua alma".

Virginia Woolf

Escritora inglesa

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é analisar a percepção de trabalhadores de uma grande empresa de Minas Gerais (CEMIG), integrantes de sua associação recreativa (GREMIG), sobre espaços e ações de lazer ofertados, identificando os limites e as possibilidades dessas ações e uso dos espaços pelos trabalhadores que as vivenciam. A metodologia foi baseada em um estudo descritivo-quantitativo. Por se considerar apenas uma empresa, o estudo de caso foi escolhido como um dos métodos de pesquisa, utilizando-se também o método *Survey*, para levantamento das informações, realizado por questionário online semifechado. Os resultados apontaram que o lazer ofertado pela empresa é tido como opção para os trabalhadores, que conceituam o lazer ligado à qualidade de vida, divertimento, busca de satisfação, descanso e quebra de rotina. O lazer é mais vivenciado em fins de semana e em diferentes espaços, sendo a piscina o mais procurado. As principais atividades de lazer frequentadas são as festas de datas comemorativas e festa junina. Os motivos para procura dos programas de lazer estão ligados à qualidade de vida e interação social. Os trabalhadores reconhecem que os maiores benefícios para a empresa são a melhoria da imagem empresarial e do ambiente de trabalho. A distância de casa e a falta de tempo são as principais limitações para participação. Poucos trabalhadores opinam na formulação dos programas e não há uma avaliação formal. Assim, conclui-se que o trabalhador percebe que o lazer ofertado faz parte de sua rotina e que mesmo oferecido pela empresa/associação, é considerado como uma escolha pessoal. Porém, isso poderia ser mais completo, incluindo as premissas do efetivo direito ao lazer que leve em consideração as livres escolhas dos grupos de trabalhadores da empresa/associação.

Palavras-chave: Lazer para trabalhadores. Lazer na empresa. Lazer. RH.

ABSTRACT

The aim of this research is analyzing the perception of workers from a large company in Minas Gerais (CEMIG), members of its recreational association (GREMIG), about spaces and leisure activities offered, identifying the limits and the possibilities of these actions and the use of spaces by workers. The methodology was based on a descriptive-quantitative study. Since it is considered only one company, the case study was chosen as one of the research methods, also using the Survey method, gathering the information, thru a semi-closed online questionnaire. The results showed that leisure offered by the company is considered as an option for workers, for whom leisure is related to quality of life, fun, searching for satisfaction, resting and breaking routine. Leisure is most experienced on weekends and in different spaces, and the pool is the most sought after. The main leisure activities attended are the parties of celebrations and the June party. The reasons for seeking leisure programs are due to quality of life and social interaction. Workers recognize that the greatest benefits for the company are the corporate image improvement and the work environment. Distance from home and lack of time are the main limitations for participation. Some workers have an opinion on developing programs but there is no formal evaluation. Then, it is concluded that the worker realizes the leisure offered as part of his/her routine and even though it is offered by the company / association, it is considered as a personal choice. However, this could be more complete, including the assumption of the effective right to leisure taking into account the free choices of the workers groups of the company / association.

Keywords: Leisure for workers. Leisure in the company. Leisure. HR.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Pesquisa de artigos em Língua Inglesa relacionados ao tema de Lazer na Empresa.....	31
Quadro 2 – Pesquisa de artigos em Língua Inglesa relacionados ao tema de Lazer na Empresa no <i>World Leisure Congress</i>	31
Quadro 3 – População, Amostra de Pesquisa e Nível de Confiança	46
Quadro 4 – Caracterização da amostra, Categorias de estudo e Dimensões....	51
Quadro 5 – Trajetória Metodológica percorrida pela pesquisa	55
Quadro 6 – Informações sobre os respondentes da pesquisa	158
Quadro 7 – Principais resultados da pesquisa.....	159

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Esquema da discussão teórica do lazer nas empresas	35
Figura 2 – Distribuição das Cidades dos Pesquisados em Minas Gerais	94
Figura 3 – Benefícios e limitações do Lazer para os trabalhadores	164

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Cidade onde vivem os participantes da pesquisa	93
Gráfico 2 – Gênero dos participantes da pesquisa	95
Gráfico 3 – Faixa de idade dos participantes da pesquisa	97
Gráfico 4 – Cargo que ocupa na CEMIG	98
Gráfico 5 – Tempo de trabalho na CEMIG	99
Gráfico 6 – Conceito de Lazer	102
Gráfico 7 – Espaços e Equipamentos de lazer disponibilizados e utilizados pelas mulheres	110
Gráfico 8 – Espaços e Equipamentos de lazer disponibilizados e utilizados pelos homens	112
Gráfico 9 – Espaços e Equipamentos de lazer disponibilizados e utilizados por todos os pesquisados	116
Gráfico 10 – Frequência e horário de utilização dos espaços de lazer	117
Gráfico 11 – Percepção da existência de diferenciação de espaços e atividades de lazer de acordo com o cargo ocupado pela pessoa	119
Gráfico 12 – Ações ou atividades de lazer disponibilizadas em que participam ou já participaram	122
Gráfico 13 – Principal motivação/benefício de participar das ações e atividades de lazer promovidas pela GEMIG	127
Gráfico 14 - Benefícios que as ações e atividades de lazer oferecidas podem trazer para a CEMIG	133
Gráfico 15 – Como são avaliadas as ações e atividades de lazer desenvolvidas pela GEMIG	137
Gráfico 16 – Tipo de limitação/dificuldade para participar das ações e atividades de lazer promovidas pela GEMIG – Mulheres.....	140
Gráfico 17 – Tipo de limitação/dificuldade para participar das ações e atividades de lazer promovidas pela GEMIG – Homens	141

Gráfico 18 – Opinião na formulação das ações, espaços e atividades de lazer desenvolvidos pela GREMIG.....	147
Gráfico 19 – NPS GREMIG - Mulheres	151
Gráfico 20 – NPS GREMIG - Homens.....	151
Gráfico 21 – NPS GREMIG - Total	153
Gráfico 22 – Motivo mais significativo que levou a responder a pontuação do NPS - Total	154

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AABB	Associação Atlética do Banco do Brasil
CEMIG	Companhia Energética de Minas Gerais
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
COEP	Comitê de ética em Pesquisa
GREMIG	Associação Recreativa e Cultural dos Empregados da CEMIG
GRH	Gestão de recursos humanos
OMS	Organização Mundial da Saúde
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
RH	Recursos Humanos
SESC	Serviço Social do Comércio – Sistema S
SESI	Serviço Social da Indústria – Sistema S
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
NPS	Net Promoter Score

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	Delimitação do tema e do problema de pesquisa	18
1.2	Objetivos da pesquisa.....	26
1.2.1	Objetivo Geral	26
1.2.2	Objetivos Específicos.....	26
1.3	Justificativa e Relevância.....	27
1.4	Estruturação da Tese.....	37
2	METODOLOGIA	39
3	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	57
3.1	Estratégia Empresarial.....	58
3.2	A estratégia de Gestão de Recursos Humanos nas Organizações	63
3.2.1	Gestão Estratégica de Pessoas.....	63
3.2.2	Modelo de Gestão de Pessoas	65
3.2.3	Qualidade de Vida	68
3.2.4	Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).....	70
3.3	Base conceitual do Lazer.....	73
3.3.1	Dos Clássicos aos Contemporâneos	73
3.3.2	Lazer, Direito de Todos.....	76
3.3.3	Lazer na Relação Empresa/Trabalhador	78
3.4	Associação Recreativa de empresa.....	86
4	RESULTADOS DA PESQUISA	91
4.1	Informações dos participantes	92
4.1.1	Localização geográfica dos participantes	92
4.1.2	Gênero dos participantes	94
4.1.3	Faixa de Idade dos participantes	96

4.1.4	Tipo de cargo que os trabalhadores ocupam na empresa	97
4.1.5	Tempo de trabalho na empresa	99
4.2	Descrição e análise das atividades, espaços e equipamentos de lazer na percepção dos trabalhadores.....	100
4.2.1	Conceito de lazer para os participantes da pesquisa.....	100
4.2.2	Espaços e equipamentos de lazer	109
4.2.3	Frequência e horário de utilização dos espaços de lazer	116
4.2.4	Diferenciação de espaços e atividades de lazer em relação ao cargo ocupado.....	119
4.2.5	Ações de lazer disponibilizadas para participação dos trabalhadores	120
4.3	Benefícios e limitações das ações de lazer no contexto de vida dos trabalhadores	126
4.3.1	Benefícios para o trabalhador em participar das ações de lazer	126
4.3.2	Benefícios para empresa em desenvolver ações de lazer.....	131
4.3.3	Como são avaliados os programas de lazer	137
4.3.4	Limitações para participar das ações de lazer	139
4.4	Opinião do trabalhador na formulação das ações e orgulho de participar da Empresa/Associação	146
4.4.1	Opinião na formulação das ações e espaços de lazer desenvolvidos	146
4.4.2	Satisfação do trabalhador em fazer parte da GREMIG	149
4.4.3	Principal Motivo (ou não) da satisfação do trabalhador em fazer parte da GREMIG	153
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	157
	REFERÊNCIAS.....	168
	APÊNDICES	180

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa teve, como ponto de partida, algumas questões não contempladas nos resultados de uma dissertação de mestrado em Administração do Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais (CEPEAD/UFMG), defendida em 2007. Aquela dissertação investigou o lazer em nove empresas de grande porte da região metropolitana da cidade de Belo Horizonte. Os resultados evidenciaram que as empresas pesquisadas utilizavam o lazer como ferramenta estratégica de recursos humanos (RH) para gerar vantagem competitiva no mercado. Seguindo a óptica empresarial, o lazer foi abordado como gerador de benefícios aos trabalhadores.

Nesta pesquisa de doutorado, por sua vez, buscou-se investigar a percepção de trabalhadores de uma grande empresa de Minas Gerais (CEMIG), integrantes de sua associação recreativa (GREMIG), quanto aos programas, ações e espaços de lazer ofertado, identificando os limites, possibilidades e uso desses espaços. De início, ressaltou-se a dificuldade de encontrar uma quantidade extensiva de publicações acadêmicas sobre “lazer e empresa” que fundamentassem o estudo sobre este tema, seja no Brasil ou até mesmo em outros países. A partir de então, as possibilidades de aprofundamento de um tema pouco explorado que envolve as relações entre lazer e empresa, pautadas às questões do tratamento estratégico dos recursos humanos, pareceram promissoras para serem investigadas no doutorado. Os poucos trabalhos catalogados apontavam para existência de lacunas no assunto que, certamente, mereciam novas contribuições.

Algumas publicações interessantes para esta pesquisa pontuam que os recursos humanos das organizações têm um lugar de destaque na estratégia empresarial, podendo ser considerados como recursos de diferenciação no ambiente competitivo de mercado. Dentro deste contexto, as políticas de gestão de recursos humanos passam a ter um papel específico ligado ao desenvolvimento de competências empresariais necessárias para que a organização consiga buscar e alcançar diferenciação e conseqüentemente melhor valor e posicionamento de mercado (RUEDA; SERENINI; MEIRELES, 2014).

Dessa forma, as políticas de recursos humanos desenvolvidas pelas empresas consideram que suas ações podem contribuir de forma significativa para melhoria das relações com seus empregados, buscando proporcionar ao trabalhador bem-estar no emprego e fora dele, agregando dessa maneira maior competitividade às organizações (SILVA; ALVES, 2010; HORTA; DEMO; ROURE, 2012).

De acordo com Andrade e Veiga (2012), os trabalhadores passam a ter papel essencial dentro dos processos produtivos, o que gera maior pressão por desempenho excelente e resultados satisfatórios, de acordo com as metas traçadas pelas empresas. Sendo assim, cresce, por parte das organizações, a preocupação com a vida do ser humano no contexto das relações trabalhador-empresa, o que leva entre muitas ações, aquelas específicas ligadas aos programas que privilegiam o bem-estar do trabalhador, considerado entre eles os programas e ações de lazer. Mesmo sendo algo ainda incipiente nas políticas empresariais, muitas organizações têm pensado estrategicamente em relação a essa nova conjuntura apresentada.

Para que a investigação pudesse acontecer, considerou-se então a escolha de uma associação recreativa que possuía programas de lazer desenvolvidos por ela em consonância com a empresa e que os associados e trabalhadores pudessem participar. Através desta associação esta empresa poderia cumprir também seus objetivos estratégicos de oferta de programas de desenvolvimento de seus recursos humanos, no que tange às questões relacionadas ao lazer, em apoio aos programas da associação.

A concepção deste trabalho prioriza o ponto de vista dos trabalhadores de uma empresa que participam de ações e programas de lazer. O desafio é pesquisar a percepção destes trabalhadores em relação às ofertas de lazer desenvolvidas no contexto empresarial por sua associação recreativa.

É importante esclarecer que percepção indica uma das formas como se dão as escolhas pelos sujeitos, de acordo com Sheth, Mittal e Newman (2001). Estes sujeitos vão sendo estimulados pelas informações recebidas do ambiente que circulam e a partir daí desenvolvem suas conclusões e respostas daquilo que lhes é

solicitado uma explicação. Dessa forma, o indivíduo consegue ser mais objetivo nas explicações sobre seus sentimentos em relação a um assunto. De acordo com Bacha, Strehlau e Romano (2006) a percepção é a faculdade de se aprender através dos sentidos e da mente, aproximando-se de um objeto. É ter consciência de elementos por meio de uma sensação física que pode ser interpretada através de uma experiência, chegando a ser uma medida de capacidade de compreensão. É uma relação do sujeito com o mundo exterior. Por fim, Solomon (2002) destaca que a percepção é um processo que permite que a sensação seja selecionada, organizada e interpretada. Assim, pode se conseguir um resultado objetivo do sujeito que percebe um objeto.

Sendo assim, o objeto investigado será apresentado nos itens expostos na sequência.

1.1 Delimitação do tema e do problema de pesquisa

O lazer na atualidade vem sendo discutido em diferentes esferas da sociedade, seja no setor público, terceiro setor, ou mesmo no setor privado empresarial. Experiências de lazer em instituições têm sido abordadas pelo meio acadêmico. Alguns estudos, tais como Boriczkeski (2009) e Aguiar (2000) demonstram que os programas de lazer constituem uma possibilidade concreta para o desenvolvimento dos indivíduos que participam dessa experiência. Apenas como exemplo a ser abordado, pontuou-se o caso da Empresa Sanear¹, que possui um clube e espaço de eventos, promovendo torneios esportivos de futebol, apoio em provas de corrida e ciclismo, festas de confraternização e celebração de datas comemorativas. Tudo isso declarado como estratégia deliberada de política de lazer para trabalhadores que, na opinião da empresa, conduz o indivíduo a melhores condições de vida e saúde, proporcionando interação e sociabilidade, bem como acesso ao lazer e cidadania (SÁ, 2007).

¹ Sanear é um nome fictício para garantir o anonimato da empresa em pesquisa anterior desenvolvida pelo autor. Com sede em Belo Horizonte, a empresa é responsável pela distribuição e abastecimento de água de aproximadamente 59% da população de Minas Gerais com concessão de atendimento a 609 municípios.

Marcellino (1999) destaca experiências bem sucedidas de lazer, desenvolvidas por empresas, demonstrando assim que essa relação pode conduzir a um repensar constante de suas implicações para o mundo contemporâneo. Alguns estudos no Brasil e no mundo vêm sendo desenvolvidos, evidenciando as relações entre os programas de lazer realizados pelas empresas e os efeitos sobre os trabalhadores.

Boriczeski (2009) analisou as razões de oferta dos programas de lazer e atividades desenvolvidas pelas empresas da Região de Rio Claro para seus empregados. Aguiar (2000) pondera a respeito da utilização do lazer nos estudos de reestruturação de empresas e seus impactos na qualidade de vida dos empregados. Jo-Hui *et al.* (2013), pesquisadores da área de turismo e negócios, estudaram, em Taiwan, as políticas de benefícios de lazer ofertados por empresas e seus efeitos sobre os trabalhadores de linha de frente.

Kamoche (2001) afirma que na formação da teoria contemporânea de recursos humanos percebe-se cada vez mais a necessidade de pesquisas multidisciplinares, em áreas pouco tradicionais. Há de se tentar uma nova reconfiguração do fenômeno da gestão de recursos humanos, baseado no compartilhamento de valores que são comuns na sociedade e não somente dentro das empresas.

Agrega-se assim, a recente estratégia de se utilizar o lazer como uma ferramenta de recursos humanos para as empresas, bem como os escassos estudos na área, que, muitas vezes, são analisados somente pela visão destas empresas. Ainda pouco se explora tais relações na percepção dos trabalhadores, sujeitos dessas ações, e o significado na vida deles.

Ao se considerar neste estudo o lazer visto como um fenômeno ainda incipiente de tratamento nos meios empresariais, há de se considerar esta abordagem como lazer visto como uma estratégia de RH, como política deliberada de qualidade de vida e melhoria das relações de trabalho. No Brasil, sabe-se que a oferta de atividades culturais, esportivas e recreativas vem sendo desenvolvidas por associações desde a década de 1940, através dos serviços sociais que integram o chamado “Sistema

S” (SESC, SESI e SEST²). O SESC e o SESI foram criados em 1946, com intuito de ofertar inicialmente, serviços de saúde e atividades culturais para empregados de empresas associadas ao sistema, se alinhando até os dias atuais para o desenvolvimento de programas voltados à saúde, cultura, lazer e assistência social.

O lazer, no “Sistema S”, nasce com vistas à valorização do trabalhador para incentivo à produção e garantia de boas condições de trabalho e de vida. O lazer é tido como um dos serviços sociais ofertados para melhoria do padrão e qualidade de vida dos trabalhadores. Está no mesmo rol dos serviços sociais de capacitação e assistência à saúde, disponíveis nas instituições. Como pontuam Pina, Marcolino e Bickel (2017) apresentando o que diz o artigo 1 do decreto-lei 9403, de 1946, que criou o SESI:

[...] O Serviço Social da indústria terá em vista, especialmente, providências no sentido da defesa dos salários – reais do trabalhador (melhoria das condições de habitação, nutrição e higiene), a assistência em relação aos problemas de vida, as pesquisas sociais – econômicas e atividades educativas e culturais, visando valorização do homem e os incentivos à atividade produtora. (PINA, MARCOLINO, BICKEL, 2017, p.252)

Em relação a clubes recreativos de empresas, Riede (2017) comenta que a AABB (Associação Atlética do Banco do Brasil) foi pioneira no Brasil com seus clubes esportivos, sociais, culturais e recreativos, atuando através de sua Federação desde os anos 1970. São instituições criadas originalmente para empregados do Banco do Brasil e ao longo dos anos, chegando à atualidade, com abertura da associação para toda a comunidade onde atua. Importante este destaque para justificar que a AABB nos dias atuais não possui as mesmas características de uma associação recreativa de empregados, ligada diretamente à empresa. Esta age muito mais de forma autônoma do que determinada pelas ações estratégicas da empresa. Cumpriu seu papel no passado e atua agora num modelo de clube social aberto.

O que se espera neste estudo é verificar, na percepção dos trabalhadores, o impacto dos programas de lazer formulados pela empresa, em consonância com a

² Criado em 1993 para ofertar aos trabalhadores do setor de transporte qualidade de vida, cultura, lazer e esporte – www.sestsenat.org.br

estratégia empresarial de RH, desenvolvidos pela associação recreativa e cultural de seus empregados.

Propostas de lazer desenvolvidas na realidade do Brasil irão permitir que práticas culturais de diferentes grupos sejam disseminadas. Essas ações e iniciativas de lazer desenvolvidas no país permitem uma vivência cotidiana do lazer. Para que o direito ao lazer se concretize, muitas vezes as ações não se realizam apenas via setor público³. Quase sempre, elas se compartilham e se complementam entre os setores público, privado e terceiro setor⁴ (GOMES; ISAYAMA, 2015).

Em relação ao setor privado empresarial⁵ como protagonista da oferta de programas de lazer – foco desta pesquisa –, este apresenta possibilidades de ações voltadas para o lazer em diferentes espaços, a saber: clubes, acampamentos e colônias de férias, hotéis de lazer, academias, cruzeiros marítimos, pacote de viagens, dentre outros. O setor privado empresarial complementa as ações de lazer desenvolvidas

³ Em relação ao setor público, Dias e Isayama (2014) ponderam que a partir da década de 1990 com a criação da Secretaria dos Desportos da Presidência da República e, posteriormente, o Ministério do Esporte em 2003 (extinto em jan/19) instala-se uma estrutura exclusiva dedicada às políticas de lazer no Brasil. Com o tempo, foram se deflagrando ações centralizadas que culminaram com os programas de esporte e lazer, já sob o comando do Ministério do Esporte. As ações relacionadas ao Programa Segundo Tempo e Esporte e Lazer na Cidade vêm para fomentar as políticas públicas e sociais que visam atender o compromisso institucional por lazer da população. As políticas públicas referem-se à intervenção planejada do Estado nas diferentes esferas da vida social, não criando necessariamente alterações estruturais, mas impondo uma racionalidade específica às ordens de ação do Estado, rearranjando as coisas, os setores e as situações que sejam socialmente relevantes (AUGUSTO, 1989). Já as políticas sociais vão refletir a direção política das relações econômicas, intervindo no hiato advindo de desequilíbrios na distribuição em favor da acumulação e em detrimento da satisfação das necessidades sociais básicas dos mais carentes, na tentativa de promover a igualdade, possibilitando ações de redistribuição para garantir assim, certo nível de equidade social (HASS, 2004).

⁴ As ações de lazer ofertadas pelo terceiro setor, que vem em complementação às políticas sociais desenvolvidas pelo setor público e que não atingem toda a população, ganham vulto no Brasil a partir dos anos 2000. Pesquisa do IBGE realizada em 2016 aponta que 14% do total das instituições de terceiro setor (fundações e associações sem fins lucrativos) se organizavam com a finalidade de promoção de atividades de cultura e recreação (IBGE, 2019). O surgimento de grande número de instituições do terceiro setor está ligado diretamente às mudanças estruturais em relação às ações de assistência social. Trata-se de uma redefinição política do modo da sociedade civil se relacionar com o setor público, principalmente no momento de se implantarem as políticas públicas. Observa-se que o novo arranjo na relação entre setor público e sociedade civil, incluindo aqui o terceiro setor, vem buscando mecanismos para alcançar a cooperação e não o conflito. Assim sendo, as organizações públicas e terceiro setor devem atuar coesas, possibilitando uma melhor execução das ações políticas (DIAS; ISAYAMA, 2014).

⁵ Considera-se a CEMIG como uma empresa privada de capital misto e aberto, com 60% das ações ordinárias com direito a voto pertencente ao setor público e 40% ao setor privado. Não se trata de uma autarquia e sim de empresa que compete num mercado aberto.

pelos outros setores (público e terceiro setor), porém muitas vezes o que é ofertado/consumido está diretamente relacionado à disponibilidade financeira do sujeito.

Dentro desse contexto, o setor privado, por meio de suas organizações empresariais, tem também priorizado o lazer em programas e políticas de benefícios, relacionados ao tratamento de seus recursos humanos. Como já mencionado, as empresas têm adotado políticas de recursos humanos que visam à qualidade de vida do trabalhador e seu acesso às atividades de lazer como opção ao próprio trabalhador e muitas vezes para suas famílias (MADSEN, 1999). Com isso, o setor privado empresarial, não somente através da oferta de produtos de lazer, tem experimentado novas experiências de lazer desenvolvidas para os trabalhadores de suas empresas, como forma de desenvolvimento de seus recursos humanos. Sendo assim, é que se introduz então, o debate do lazer sendo oferecido pelas empresas para seus trabalhadores, seja por meio de programas próprios, ou desenvolvidos em conjunto com as associações recreativas disponibilizadas aos seus empregados.

O sucesso de uma empresa está intimamente relacionado ao desenvolvimento de seus recursos humanos, o que o torna diretamente vinculado aos objetivos empresariais e determinantes de sua estratégia. O lazer passa a ser utilizado como um caminho dentro da gestão dos recursos humanos para conseguir melhorias para a organização empresarial e ser também visto como um instrumento de geração de benefícios para seus empregados, pela óptica empresarial. Na visão de gestores:

[...] 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 consequências diretas sobre os sujeitos, principalmente no tocante à sociabilidade, qualidade de vida, satisfação, cidadania, desenvolvimento intelectual e autoestima. E acarreta consequências também sobre as empresas, principalmente, em relação à produtividade, motivação para o trabalho, controle, comunicação interna, imagem e integração. (SÁ, 2007, p.97)

Seguindo a lógica organizacional, o lazer ofertado pela empresa poderá impactar diretamente na vida dos trabalhadores, podendo atuar como mais uma opção estratégica disponível com potencial de contribuir até mesmo com o exercício de cidadania dos trabalhadores.

Isayama e Sá (2006) salientam que para compreender o lazer dentro das empresas é preciso fugir de análises “simplistas” que o considerem somente como um fator para imbuir no trabalhador os valores disseminados pela cultura empresarial. Há de se considerar diversas possibilidades ao focar essa relação.

Os autores afirmam ainda que o lazer, de forma dinâmica, pode fazer brotar nessa relação outros valores ligados à colaboração, à solidariedade, à honestidade, à criatividade, dirigindo o mundo para uma diferente perspectiva de vida. O lazer utilizado pelas empresas pode vir a ser um instrumento de mediação que gera uma vantagem competitiva para a empresa, por um lado, e permite o desenvolvimento dos indivíduos, por outro. Mas há de se pensar também, em relação ao caráter do lazer utilizado pelas empresas numa perspectiva funcionalista e utilitarista. Uma empresa sabe que trabalha com recursos para atingir seus objetivos e pensando assim, o lazer poderia perder sua característica de livre escolha e conquista de tempo livre pelo trabalhador.

Debater o lazer nas organizações empresariais e ambientes corporativos e verificar o que este lazer representa na vida dos trabalhadores tornou-se um assunto relevante, pois ele tem sido utilizado como uma linha estratégica para gestão de recursos humanos das empresas. O final do século XX se apresenta em um momento voltado para o desenvolvimento de novas tecnologias e exigências de mercado, que por sua vez desencadeia uma mudança nas relações de trabalho nas empresas, mas a mudança nessas relações precisa levar em conta uma modificação de comportamento e crenças e não apenas adotar novas práticas, camuflando as relações e entregando a mesma coisa ao trabalhador de forma diferente (ULRICH; BROCKBANK, 2005). De nada adianta o desenvolvimento de práticas e sistemas tecnológicos, se não houver uma integração entre as diversas práticas e que sejam focadas na adição de valor à organização e ao trabalhador, senão isso se passa realmente por camuflar as relações de domínio através de novas práticas.

A partir das transformações, que quase sempre não ocorrem em todas as empresas no mesmo grau, foi possível enfatizar o que diz respeito à valorização do ser humano,

suas capacidades e competências. As empresas necessitam de um trabalho mais especializado para adaptação às novas demandas e tecnologias surgidas no mercado. Sendo assim, a mudança nas relações de trabalho é necessária e muitas vezes, visa possibilitar o desenvolvimento do trabalhador.

Novas práticas que levam em conta a abordagem desses aspectos passam a ser utilizadas, com objetivo de gerar maior comprometimento do empregado com a empresa. Métodos participativos vão se desenvolvendo e modificando as relações de trabalho, buscando assim, espaço na explicação de sua utilização como prática de políticas de RH que permitam, portanto trazer melhorias no processo produtivo (ISAYAMA; SÁ, 2006). Podem trazer também, melhorias diretas para os sujeitos que vivenciam essas novas práticas.

Albuquerque (1987) pondera a necessidade de tratamento dos recursos humanos da empresa como parte da estratégia empresarial, devido ao aumento de concorrência em um nível global, à complexidade das organizações empresariais, como também uma maior necessidade de melhoria da produtividade humana.

Dessa forma, as empresas começam a entender o seu RH como estratégia para se obter resultados melhores e diferenciados. O seu pessoal passa a ser considerado um ativo de valor, um pilar importante da estratégia dentro das organizações e não mais apenas sendo encarado como um custo. Programas de desenvolvimento para o conjunto de trabalhadores ocupam espaço nas empresas e novas linhas estratégicas, relacionadas à gestão dos recursos humanos (GRH), vão sendo implantadas.

As empresas agora se voltam, não somente para clientes e produtos, mas também para aqueles que garantem sua produção. As pessoas da empresa em conjunto com os clientes e com os produtos passam a ser considerados como responsáveis estratégicos pelo sucesso da organização. Lembrando que estratégia pressupõe objetivo em busca de resultados empresariais.

Mascarenhas (2008) discorre três abordagens contemporâneas presentes nos estudos de RH das organizações empresariais. A primeira delas, abordagem Universalista diz respeito às empresas que apostam na estratégia de comprometimento de seus indivíduos, levando a ideia de parceria entre empregados nas atividades da gestão estratégica nas empresas. Com isso surge até mesmo a necessidade de práticas individualizadas de gestão de pessoas. O RH entra com a estruturação de ferramentas e programas que permitam suprir as expectativas desse comportamento.

A segunda abordagem, chamada de Contingencial, complementa a universalista, porém insere nela fatores de contingência, tais como a estratégia empresarial, o contexto organizacional e o ambiente externo. As práticas de Recursos Humanos devem ser eficazes e conduzir a um melhor desempenho empresarial, baseadas em alinhamento e objetivos estratégicos determinados.

Por último, há também aquelas empresas que adotam a terceira abordagem, chamada Cultural, ligada aos aspectos simbólicos existentes no trabalho relativos à cultura da organização. Existem significados e valores compartilhados, envolvimento moral, características de orgulho por fazer parte da empresa, informalidade, orientação coletiva, compartilhamento de informações e tratamento igualitário nos relacionamentos.

Verifica-se no dia a dia da empresa a presença de rituais, metáforas e práticas sociais que conduzem à transformação cultural que se deseja dentro da empresa para alinhamento às suas estratégias. Os Recursos Humanos entram como um disseminador dessa cultura pela qual a empresa acredita ser um padrão apropriado, apoiando-se nos manuais, nos relatórios de ética e conduta, na construção de sistemas e estruturas que refletem os aspectos culturais da empresa e nas várias atividades de interação entre os indivíduos.

O lazer se apresenta como ferramenta resultante da inter-relação entre as abordagens de recursos humanos, utilizando-o assim, como prática empresarial que como tal, afeta diretamente as relações com os trabalhadores. Por isso a motivação

desta pesquisa é analisar a percepção desse público diante da oferta de programas de lazer, desenvolvidos pela associação recreativa e cultural GREMIG, vinculada à CEMIG, em consonância com as políticas de Recursos Humanos desta última.

Baseado nessas ideias e tomando como suporte as fontes de pesquisas semelhantes sobre o tema do lazer nas empresas, indaga-se: *Qual a percepção dos empregados da CEMIG, associados à GREMIG, em relação aos programas e ações de lazer desenvolvidos pela sua associação recreativa e cultural? Quais limites e possibilidades dessa experiência?*

1.2 Objetivos da pesquisa

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral da pesquisa é analisar a percepção dos empregados da CEMIG, vinculados à sua associação recreativa e cultural, GREMIG, em relação aos espaços e ações de lazer ofertados pela associação, bem como identificar os limites e as possibilidades dessa experiência.

1.2.2 Objetivos Específicos

Dado o objetivo geral, consideram-se como **objetivos específicos** da pesquisa:

- Averiguar, na perspectiva do trabalhador, quais são as ações/programas espaços e equipamentos de lazer oferecidos pela associação recreativa e cultural da empresa;
- Verificar, pelo olhar do trabalhador, quais são os benefícios, possibilidades e limitações das ações, espaços e equipamentos de lazer oferecidos na associação recreativa;

- Identificar se o trabalhador participa da construção e avaliação das ações de lazer desenvolvidas pela associação recreativa e de que forma isso acontece;
- Compreender, na visão dos trabalhadores, se o desenvolvimento de ações de lazer permite ganhos para a própria empresa em que trabalham.

1.3 Justificativa e Relevância

Atualmente, em muitos países, o lazer é reconhecido como um direito de cidadania. Além de constituir um direito social, nesta pesquisa o lazer é compreendido como uma necessidade humana e dimensão da cultura, que diz respeito à necessidade de fruir, de forma lúdica, diferentes práticas sociais envolvendo uma multiplicidade de vivências que são construídas culturalmente e situadas em cada contexto (GOMES, 2014).

Há, no entanto, muitas outras formas de se entender o lazer. Entre elas destaca-se a abordagem do lazer numa visão utilitarista, em que as empresas o utilizam para alcance de seus objetivos junto aos trabalhadores, o que nem sempre desconsidera as possibilidades de desenvolvimento social e intelectual desse sujeito. Isayama e Sá (2006) afirmam que o lazer se apresenta como uma prática de política de recursos humanos que as empresas irão utilizar para buscar do lado do indivíduo, a sociabilidade, a criatividade e o desenvolvimento da cultura e, do lado da empresa, a melhoria da produtividade, da imagem, inovação e do controle.

Relacionando-se a este contexto é que se propõe a discussão do lazer na empresa, como uma possibilidade de as organizações empresariais promoverem atividades diferenciadas, em sua região de atuação, que pode ampliar a convivência entre pessoas, proporcionando uma multiplicidade de vivências culturais.

O lazer, nas relações trabalhistas práticas e políticas, pode ser instituído no sentido de viabilizar a criatividade e o exercício do pensamento, além de respeitar a liberdade do trabalhador e garantia mínima de sua qualidade de vida. Dessa forma, cientes da necessidade de amenizar os rigores do trabalho, é comum que algumas

empresas introduzam o lazer na vida do trabalhador, mesmo que por motivações econômicas, como a melhoria da produtividade, por exemplo (TEIXEIRA; SILVA, 2018).

Como já mencionado, os estudos dedicados à relação lazer-empresa, considerando-o como uma estratégia de recursos humanos, ainda são pouco explorados no mundo acadêmico. Por isso, torna-se interessante verificar o quanto essa relação pode ter significado na vida do trabalhador e o que ele pensa das atividades e ações promovidas pelas empresas. Na visão da empresa, a utilização do lazer como ferramenta de recursos humanos traz benefícios tanto para ela, quanto para o sujeito que vivencia as ações e práticas oferecidas. As empresas percebem uma melhoria de sua imagem, motivação para o trabalho, integração entre as pessoas e melhoria da comunicação, o que conseqüentemente pode proporcionar melhoria de produtividade e dos resultados (SÁ, 2007).

Para as empresas, os indivíduos que vivenciam as ações de lazer por ela oferecidas se desenvolvem pessoal e socialmente, pois, têm acesso a experiências lúdicas, interações entre os indivíduos, sua família e a sociedade de modo geral. Torna-se relevante investigar, portanto, o entendimento de como esses trabalhadores percebem os significados das ações de lazer ofertadas pelas empresas, através delas ou mesmo de suas associações recreativas.

Percebe-se ainda, nas relações trabalhador-empresa, que os trabalhadores muitas vezes não conseguem uma interação equilibrada nos modos de trabalho e lazer. Mesmo que a empresa forneça programas de lazer, muitas vezes os trabalhadores são forçados a valorizar mais o trabalho, em detrimento ao lazer. Weber e Grisci (2011) afirmam que muitas vezes existe uma ideia de naturalização desta situação e mesmo que a empresa coloque programas ligados ao lazer e se preocupe com isso, os trabalhadores não conseguem estabelecer um balanceamento entre o tempo de trabalho e lazer. Muitos trabalhadores já introjetaram o sentimento de que o trabalho vem em primeiro lugar, e depois viria o lazer em termos de importância, pois, prevalece a ideia de que sem trabalho não existe lazer: fato este que, às vezes, é estendido até mesmo às famílias desses trabalhadores. Por isso, a necessidade de

uma maior ação das empresas e entendimentos destes trabalhadores para a importância das políticas estratégicas de Recursos Humanos que conduzam o lazer e trabalho ao equilíbrio. Assim, trabalhadores irão perceber os benefícios que esses programas podem lhes trazer.

Além de autores brasileiros que discorrem sobre o tema, tais como Aguiar (2000) Sá (2007), Boriczski (2009), Maciel (2009), Mina e Almeida (2018), dentre outros, e em recente pesquisa de alguns artigos em língua inglesa que estivessem relacionados ao tema objeto da tese – lazer na empresa –, foram identificados apenas dois artigos dedicados diretamente ao assunto após consulta em seis bases de publicações e três anais de congressos, como será pontuado mais adiante. Isso evidencia a dificuldade de se encontrar estudos do tema e acredita-se que por ser um assunto recente, ainda carece de desenvolvimento de pesquisas acadêmicas na área, o que torna relevante o desenvolvimento do objeto.

Importante destacar que a dificuldade de fontes relacionando o lazer na empresa está focada nas relações diretas entre os programas e ações desenvolvidas por estas, ou em suas associações, com intuito exposto ligado à estratégia empresarial para o desenvolvimento de seus recursos humanos. É fato que podem existir outras fontes que encerram a relação do lazer com o trabalhador, como já citado o “Sistema S” no Brasil, mas que estão mais voltadas ao atendimento de uma necessidade em assistência social e de qualidade de vida do trabalhador e não ao objetivo que se pretende com esta pesquisa, relacionando o lazer diretamente desenvolvido pela empresa/sua associação e a percepção do trabalhador. A missão do SESI vem reforçar esta questão: “Promover a qualidade de vida do trabalhador e de seus dependentes, com foco em educação, saúde e lazer, além de estimular a gestão socialmente responsável da empresa industrial” (PORTAL DA INDÚSTRIA, s/d).

É relevante estudar o tema para que se aprofunde nas relações entre empresa, lazer e trabalhador. A escassez de produções justifica também o desenvolvimento deste trabalho uma vez que poderá contribuir para a área dos estudos interdisciplinares do lazer. Para demonstrar a dificuldade em produções em relação ao tema proposto,

foram realizadas buscas em várias bases de dados, a saber: Google Acadêmico, Scielo, EBSCO, EMERALD, Portal Capes, Portal Domínio público, *Leisure Studies Journal* e *Leisure Sciences Journal* (estes dois últimos que mantêm a mesma base de dados) em que se percebeu a dificuldade de encontrar discussões e estudos na área, inter-relacionando lazer e empresa.

As bases de dados foram escolhidas intencionalmente por se agregar a maioria das publicações acadêmicas disponíveis no mundo, fazendo a ligação com suas fontes de origem. Especialmente os portais EBSCO e EMERALD que carregam as principais publicações relacionadas aos estudos organizacionais em Administração, podendo incluir aí os programas de lazer nas empresas como parte do desenvolvimento dos recursos humanos empresariais. As buscas foram feitas também, nos anais do *World Leisure Congress* por entender ser um fórum de maior significância nas produções relativas aos estudos de lazer, bem como na base de dados dos periódicos da *Leisure Sciences* e *Leisure Studies*, que são também referências nos estudos do lazer.

O Quadro 1 expõe os resultados de pesquisa nas bases de publicações e os termos indexados na procura, relacionando o objeto deste trabalho, Lazer na Empresa, às palavras chave pesquisadas. O quadro mostra ainda, a busca levando-se em conta os termos e sua indexação em relação ao tipo de pesquisa realizada. Procuraram-se nessas bases de pesquisa os termos idênticos, ou seja, a presença de toda a expressão, *ipsis litteris*, no conteúdo dos artigos. Posteriormente, abriu-se a busca, verificando também a presença de qualquer uma das palavras do termo pesquisado. Optou-se por buscar os termos em inglês para incluir assim, todas as publicações no mundo, que sempre apresentam o resumo do trabalho publicado e as palavras chaves em inglês.

Quadro 1 – Pesquisa de artigos em Língua Inglesa relacionados ao tema de Lazer na Empresa

Termo Pesquisado (desde 2010)	Tipo de Pesquisa	Google Acadêmico	SciELO	EBSCO	EMERALD	CAPEL	Domínio Público	Leisure Studies / Sciences
Leisure for Workers	termo idêntico	37	-	377	1	72	-	13
	todos os termos	49.300	56	1.844	4.344	1.605	281	171.129
Leisure for employees	termo idêntico	14	-	823	61	30	-	2
	todos os termos	19.000	15	25.546	8.748	581	195	105.066
Leisure and Company	termo idêntico	2	-	29.201	2	24	-	3
	todos os termos	121.000	18	66.162	2.305	701	-	55.426
Work and leisure	termo idêntico	18.000	-	1.543	499	2.392	2	7.308
	todos os termos	312.000	212	11.186	4.346	13.888	2.820	171.139
Correlacionado ao tema		1	0	0	0	1	0	0

Fonte: Elaboração própria

O Quadro 2 apresenta a busca feita nos anais do *World Leisure Congress*, que é um congresso realizado pela *World Leisure Organization*, instituição não-governamental dedicada a fomentar os estudos de lazer no mundo. A organização publica periódico relacionado aos estudos de lazer e anais dos seus congressos bianuais.

Quadro 2 – Pesquisa de artigos em Língua Inglesa relacionados ao tema de Lazer na Empresa no *World Leisure Congress*

Pesquisa nos Anais do <i>World Leisure Congress</i>	Tipo de Pesquisa	Nº de Publicações no <i>World Leisure Congress</i> 2012	Nº de Publicações no <i>World Leisure Congress</i> 2014	Nº de Publicações no <i>World Leisure Congress</i> 2018 (*)
Leisure for Workers, Leisure for employees, Leisure and Company, Work and leisure	Busca pelos termos em todas as publicações disponíveis no Portal do Congresso	190	29	2
Correlacionado ao tema		0	0	0

(*) considerou-se também publicações em português

Obs.: Não foram encontrados os anais do Congresso de 2016

Fonte: Elaboração própria

Através da pesquisa realizada percebeu-se que o assunto (considerando os índices de pesquisa) possui poucos artigos publicados, e como destacam Mansour e Tremblay (2016), pesquisadores da área de Administração de Empresas, o lazer vem competindo com os domínios do trabalho e por isso a necessidade de estudar seus conflitos neste ambiente e seu uso como sistema de benefício pelas empresas. Porém, os autores verificam que de fato os estudos e pesquisas teóricas e empíricas relacionados ao lazer no campo do trabalho, ambiente das empresas, são ainda muito escassos no mundo, corroborando então a relevância para estudo do tema.

No Brasil, o debate a respeito do lazer na empresa adquire certa importância na gestão de recursos humanos contemporâneos, como destacado em estudo

realizado anteriormente (SÁ, 2007). Como citado, a escassez de publicações na área é também verificada, quando se tratam de trabalhos referentes aos programas de lazer que são ofertados pelas empresas.

Portanto, o resultado da procura por publicações, em meio a um grande montante de documentos buscados que consideram os termos pesquisados, retornam trabalhos fora de contexto do objeto dessa pesquisa. O resultado das buscas, em geral retornam trabalhos relacionados à área de saúde, publicações referentes à relação trabalho e lazer em termos gerais, ou mesmo termos soltos sem correlação ao objeto. Nesse grande número de publicações disponíveis nos portais utilizados para a pesquisa foram verificados, apenas, dois trabalhos correlacionados ao tema que inclui as empresas e as políticas de benefícios ligados ao lazer e criadas para seus empregados.

O primeiro trabalho, dos autores Jo-Hui *et al.* (2013), trata de empresas de Taiwan que ofertam benefícios de lazer a seus empregados, determinando uma relação com a satisfação do trabalhador com sua vida e a redução de conflitos no trabalho. O segundo trabalho, dos autores Mansour e Tremblay (2016), é uma aplicação derivada da mesma metodologia em empregados de Quebec no Canadá, que gerou pesquisa semelhante corroborando os estudos do primeiro trabalho.

Importante nesta sessão de justificativa e relevância apresentar o resultado dos estudos encontrados, pois são somente dois trabalhos que conseguem se relacionar com o tema aqui estudado.

Jo-Hui *et al.* (2013), estudando trabalhadores de linha de frente em Taiwan, no setor de hospitalidade, concluíram que políticas de benefícios relacionados com o lazer, oferecidos por empresas, são uma maneira de satisfazer as demandas de lazer de trabalhadores da linha de frente, e provavelmente funcionar como um recurso para moderar as pressões de trabalho.

Mansour e Tremblay (2016), estudando trabalhadores também do setor de hospitalidade em Quebec no Canadá, concluiu que um sistema de políticas da

empresa relacionadas ao lazer ofertado a seus empregados pode trazer diminuição do conflito nessa relação entre trabalho e lazer. Seu estudo foi além, pois demonstrou também que esse sistema pode contribuir para melhorar a retenção do sujeito no trabalho, bem como verificou quais as práticas de lazer são mais importantes do que outras nas necessidades dos trabalhadores, sendo a recreação e as férias estendidas as mais bem pontuadas.

O que se percebe nesses estudos, porém, é o caráter utilitarista nos resultados obtidos, uma vez que considera o lazer como *válvula de escape* organizacional. (MANSOUR; TREMBLAY, 2016). O lazer encarado como um processo ligado diretamente ao trabalho e não ao lazer como um direito e uma necessidade humana construída culturalmente. O lazer visto apenas como útil à empresa, sem sequer tocar nas questões de desenvolvimento dos sujeitos que vivem as experiências de lazer.

Para os autores, as empresas precisam oferecer políticas de benefício de lazer desenhadas principalmente com intuito de promover a satisfação e expectativa da vida de lazer dos seus empregados. É certo que com intuito utilitarista voltando-se sempre para melhoria de resultados empresariais. Porém, a empresa oferecendo possibilidades de lazer pode ajudar a reduzir o conflito de trabalho para os trabalhadores de linha de frente, promovendo de certa forma, sua satisfação com a vida e com o trabalho.

Os trabalhos de Jo-Hui *et al.* (2013) e Mansour e Tremblay (2016) estão apresentados com maior profundidade na fundamentação teórica desta tese, a qual se discorre sobre as relações entre lazer, empresa e trabalhador.

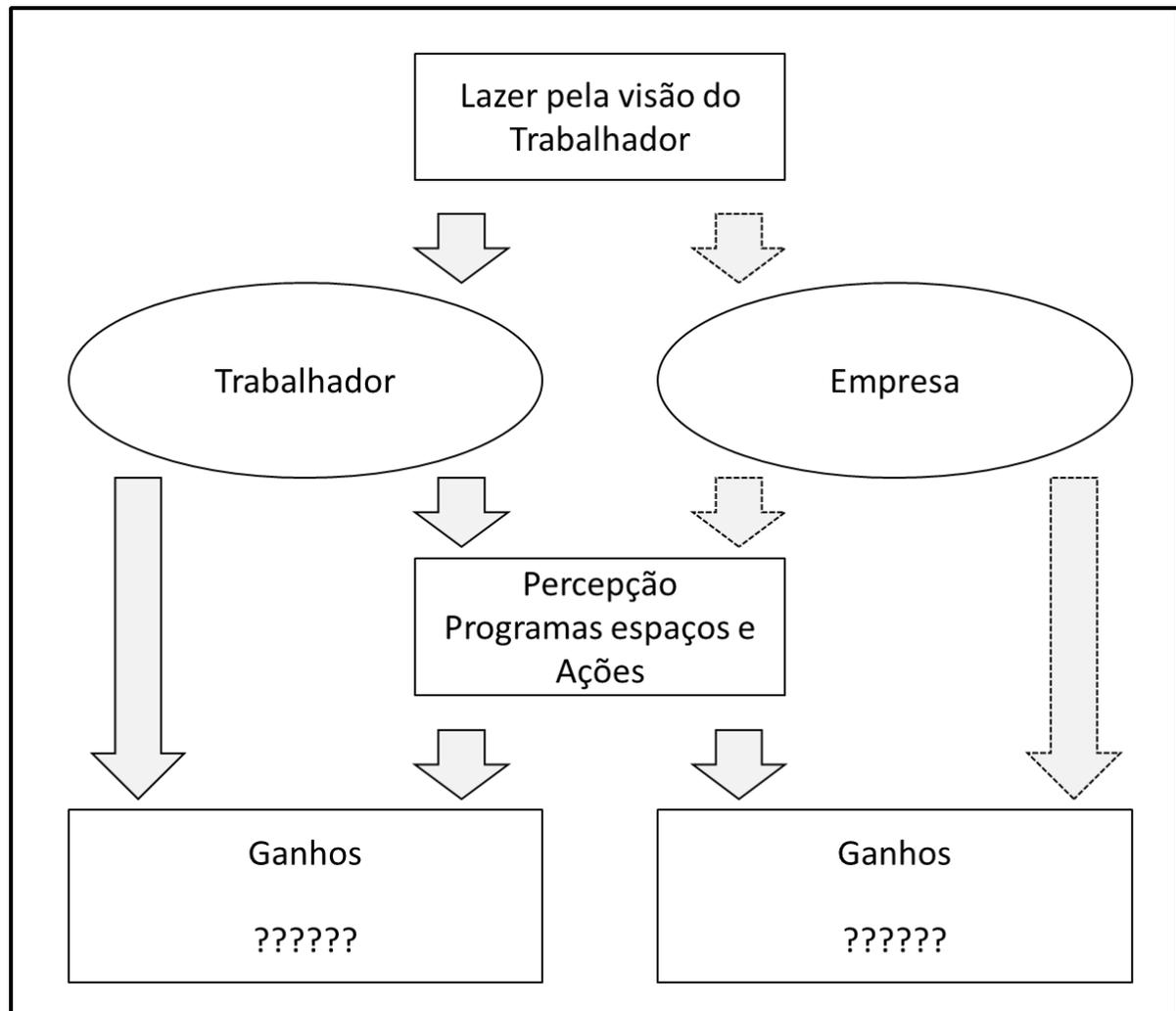
A pesquisa que se justifica então neste projeto, será a de analisar as ações de lazer ofertadas pelas empresas na dimensão do sujeito que as experimenta. A partir de então, brota o pensamento de se estudar os programas de lazer oferecidos pela empresa CEMIG, desenvolvidos por esta em conjunto com sua associação recreativa GREMIG.

A reflexão proposta utilizou o referencial teórico dos estudos do lazer e agregado a isso, entraram as ponderações relativas aos componentes de estratégia de gestão dos recursos humanos na lógica das empresas, as relações do lazer e trabalhador e as questões da qualidade de vida, observando-se a visão do sujeito a propósito do tema.

Verificou-se então, qual é a percepção do sujeito em relação às ações oferecidas pela empresa, através de sua associação recreativa e cultural, como os impactos dessas ações criam possibilidades em sua vida, ou mesmo se há alguma limitação ligada aos programas oferecidos. Buscou-se analisar se os resultados dos programas de lazer, disponibilizados pela empresa e via associação recreativa e cultural da empresa, são percebidos por seus empregados. Ou seja, se esses programas de lazer são reconhecidos pelos trabalhadores como parte de suas opções de lazer e se percebem também, as questões do lazer vinculadas a uma visão utilitarista, principalmente em relação aos benefícios que o lazer pode trazer para empresa, pautados pela melhoria de produtividade do trabalho, imagem empresarial e inovação observando se a empresa exerce alguma influência sobre suas vidas, através dessas ações.

O esquema da Figura 1 apresenta como se dará a discussão teórica das ações e programas de lazer desenvolvidos pela empresa e sua associação recreativa e cultural, buscando analisar a percepção dos indivíduos que as vivenciam, como também a percepção desse sujeito no que diz respeito à empresa que as incentiva e promove. Quais seriam os ganhos obtidos para um e para outro na percepção dos trabalhadores?

Figura 1 – Esquema da discussão teórica do lazer nas empresas



Fonte: Elaboração própria.

Maciel (2009) afirma que o lazer na empresa é percebido por muitos gestores como gerador de melhoria na qualidade de vida e no bem-estar dos colaboradores, revertendo tudo isso em benefícios, tais como, relacionamento entre os indivíduos, autoestima, motivação, etc. Em sua pesquisa foi considerado também, somente o contexto observado pela visão da empresa. Quem sabe, o reconhecimento desses benefícios possa ser verificado também pelos trabalhadores que o vivenciam.

As respostas colhidas pela pesquisa irão ajudar a reconhecer também se esse trabalhador percebe, objetivamente, benefícios não somente para ele, mas também para a empresa.

Sheth, Mittal e Newman (2001) consideram a percepção como a forma pela qual as pessoas escolhem, organizam e compreendem as informações que recebem do ambiente em que estão inseridos. Bacha, Strehlau e Romano (2006) complementam que a percepção chega a ser um ato de representação intelectual instantâneo de um objeto possibilitando a consciência dos elementos de um meio ambiente. Portanto, para se mensurar a percepção é importante organizar as categorias pesquisadas para torná-las objetivas na compreensão do sujeito, possibilitando que o instrumento de pesquisa possa colher de forma clara a interpretação das informações sobre o objeto.

Dito isso, percebe-se mais uma vez a justificativa pela carência dos estudos que levem a uma abordagem do lazer nas empresas, vista pelos sujeitos que o experimentam e não somente por aqueles que o planejam e implementam.

Maciel (2009) pondera que as empresas não possuem uma política de atuação ampla em relação à abordagem do lazer, e atuam muitas vezes com formas reduzidas de ofertas de ações predeterminadas, em geral relacionadas às atividades físico-esportivas e confraternizações. Resta saber se os sujeitos que vivenciam essas ações realmente opinam e são ouvidos na escolha dessas atividades. Se a empresa atende às necessidades, alinhada aos desejos e à cultura de seu corpo de empregados.

Portanto, esse trabalho pode contribuir tanto para o estudo das relações corporativas de recursos humanos, bem como para entender o lazer na visão dos trabalhadores que vivenciam as experiências oferecidas por uma grande empresa. Um trabalho que tem importância para a academia, pois ajuda a enriquecer, não só as discussões relativas à administração estratégica de recursos humanos de empresas, mas principalmente, em relação aos estudos do lazer, como um campo pouco explorado até o momento de inter-relação entre o lazer e a empresa na visão dos trabalhadores.

1.4 Estruturação da Tese

Esta tese está estruturada em cinco capítulos distintos.

Neste primeiro capítulo, fez-se a introdução ao trabalho desenvolvido, contextualizando a pesquisa objeto do estudo, bem como a delimitação do problema de pesquisa a ser respondido. Foi realizada também uma justificativa, levantando aspectos que a tornam original, relevante e importante na contribuição dos estudos do lazer e no contexto da administração estratégica de recursos humanos. Apresentou-se também o objetivo geral e os objetivos específicos, pontuando algumas questões de fundamentação teórica, e finalizando com a estruturação da tese.

Já o capítulo 2 apresenta a metodologia utilizada no desenvolvimento da pesquisa, fruto desta tese. O capítulo se inicia mostrando a preparação da pesquisa, o tipo de pesquisa escolhido, população pesquisada e formação da amostra, as dimensões pesquisadas e instrumentos de coleta, perpassando assim por todo o percurso metodológico que geraram assim, os resultados. Enfatiza-se, portanto os aspectos operacionais que foram utilizados no desenvolvimento da pesquisa, as explicações de cada fase e as respectivas justificativas para o uso dos métodos escolhidos.

O capítulo 3 apresenta a fundamentação teórica para embasar o trabalho de pesquisa. A discussão está centrada em dois eixos principais. O primeiro relacionado à estratégia de recursos humanos nas empresas. Procura-se enfatizar o caminho da estratégia empresarial até a considerações dos recursos humanos como parte estratégica de uma empresa. Isso permite entender como uma empresa pensa seus programas de desenvolvimento dos recursos humanos que nela trabalham. A partir daí o lazer vem como o segundo eixo, utilizado pelas empresas como ferramenta estratégica de recursos humanos.

O lazer será caracterizado em sua trajetória histórica, baseando-se em conceitos clássicos e os mais recentes que o consideram como uma necessidade humana, bem como introduz a visão do lazer funcional e utilitarista. Este capítulo faz,

portanto, uma associação entre as temáticas-chave estudadas: lazer e empresa. A partir daí se desenvolve a relação do lazer oferecido pelas empresas como estratégia de recursos humanos, para se entender como os trabalhadores percebem os programas de lazer. O capítulo 3 trata também dos conceitos de uma associação recreativa de empresa. Como essas associações atuam, algumas características e estruturas, seu significado para os associados e para a organização empresarial e como fazem parte do cotidiano da empresa e de trabalhadores.

No capítulo 4 revelam-se o que os procedimentos utilizados geraram de resultados. São tratadas as categorias pesquisadas, verificando-se assim, suas considerações, interpretações, comparações e análises. Este capítulo mostra então os resultados de todo o trabalho de pesquisa desenvolvido.

Neste capítulo será observado então, desde a conceituação de lazer percebida pelos trabalhadores respondentes do *Survey*, passando pelo reconhecimento dos espaços e ações de lazer utilizados pelos trabalhadores, bem como a opinião sobre as motivações desse trabalhador, em utilizar a associação como opção de lazer. A partir daí será observado também como esse sujeito percebe benefícios para ele e para empresa, bem como as limitações em participar das ações de lazer oferecidas pela associação. Será visto também sobre a avaliação das ações de lazer desenvolvidas, finalizando com a medida de orgulho de se fazer parte da associação e empresa.

Por fim no capítulo 5, destacam-se as conclusões. Os objetivos são retomados, assim como são destacadas as contribuições trazidas pela pesquisa. Apresentam-se também as limitações e dificuldades encontradas durante o desenvolvimento da pesquisa que não afetam o resultado propriamente dito, mas que necessitam ser sempre observadas para evitá-las em desenvolvimento de pesquisas semelhantes no futuro. Nessa sessão final são apresentadas, também, as sugestões e recomendações para possibilidades de trabalhos futuros que possam ajudar ainda mais no desenvolvimento dos estudos do tema lazer e empresa.

2 METODOLOGIA

Este capítulo irá apresentar a trajetória metodológica seguida para o desenvolvimento da pesquisa. Os tópicos tratados seguem uma sequência lógica de sistematização dos processos que foram desenvolvidos neste trabalho, embasados pelos autores que tratam sobre a forma de se conduzir uma metodologia em pesquisa. Inicia-se pelo tipo de pesquisa e estratégia utilizados, de acordo com o objetivo e abordagem do problema, seguindo para caracterização da unidade de análise, a população pesquisada e a demarcação da amostra. Após estas etapas, serão verificados os métodos de pesquisa usados e por último a caracterização do instrumento de coleta empregado para possibilitar a análise das informações colhidas.

A pesquisa segue um percurso metodológico descritivo-quantitativo, estando relacionada com o tipo de informação a ser coletada e os tipos de procedimentos a serem abordados na análise.

Para o presente estudo adotou-se o tipo de pesquisa descritiva, de acordo com o objetivo do estudo. De acordo com Gil (1999) a pesquisa descritiva objetiva a descrição de características de uma população ou estabelecer relações entre as variáveis pesquisadas. O pesquisador não interfere nos fatos, apenas observa, registra, analisa, classifica e interpreta (ANDRADE 2010).

Triviños (1987) complementa ainda que a pesquisa descritiva vai exigir uma delimitação precisa de técnicas e métodos que serão os orientadores para a coleta e interpretação das informações coletadas. A população, bem como a amostra de pesquisa, objetivos e variáveis pesquisadas devem ser delimitados.

Dessa forma, pela característica da população pesquisada e dos objetivos de pesquisa que trata de analisar a percepção de um grupo dessa população e pelo fato do pesquisador não interferir no ambiente, apenas registrando e trabalhando com análises e interpretações, a opção se justificou, então, pela escolha da pesquisa do tipo descritiva.

Para a abordagem do problema, motivado pela busca de um resultado de alta representatividade da população pesquisada, os procedimentos conduziram à escolha de uma estratégia de pesquisa com enfoque quantitativo. Fonseca pondera:

[...] os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. [...] considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. (FONSECA, 2002, p.20)

A opção pela pesquisa descritiva quantitativa se deu, então, pelo fato de se conseguir atingir uma amostra de população localizada por todo Estado de Minas Gerais. Para se conseguir buscar e analisar informações através da amostra definida, em cima de uma população espalhada por uma grande área, as técnicas de pesquisa descritiva e quantitativa surgem como a melhor opção.

A medida quantitativa de percepção leva em conta a organização das categorias pesquisadas, na tentativa de tornar o mais objetivo possível essa mensuração. Em geral os instrumentos de pesquisa devem possibilitar que a percepção venha dotada de objetividade muitas vezes listada de forma direta ou através de níveis e escalas comparativas. A formação do instrumento de pesquisa, que será tratado adiante, manteve esse cuidado na tentativa de se mensurar de forma mais objetiva a percepção dos sujeitos pesquisados.

Para se definir o lócus da investigação, foram feitos contatos com empresas que mantêm, em suas políticas de RH, o lazer como estratégia de desenvolvimento de seu pessoal, conforme declarado e especificado em seus relatórios de administração disponíveis em seus sites na internet. Foi procurada e contatada uma empresa do setor de tecnologia que não possuía associação recreativa, mas que desenvolve internamente programas de lazer para seus empregados. Além disso, buscou-se também uma siderúrgica que apoia programas de lazer a seus empregados, através de sua associação recreativa e uma empresa de fabricação de produtos de alimentação que também possui associação recreativa. Todas elas são empresas atuantes no Estado de Minas Gerais. Porém, nenhuma dessas empresas permitiu o

desenvolvimento da pesquisa nos moldes propostos. Alegaram que a política da empresa não permite a realização de pesquisas diretas com seus empregados.

A instituição que se prontificou a atender a pesquisa foi a Associação Recreativa e Cultural dos Empregados da CEMIG (GREMIG⁶), que pertence à Companhia Energética de Minas Gerais (CEMIG). Portanto, optou-se pela escolha da GREMIG para desenvolvimento do trabalho. A escolha se baseou também, na garantia de que a empresa, em conjunto com sua associação, participa, apoia e ajuda a desenvolver os programas de lazer como estratégia deliberada de recursos humanos para seus trabalhadores. Muitas vezes nessa pesquisa, será tratado em conjunto a GREMIG/CEMIG devido à proximidade entre as instituições e por conta da associação ser o órgão de apoio aos programas de lazer desenvolvidos como estratégia de RH da empresa. Além do mais, vários espaços da empresa são muitas vezes utilizados pela associação para desenvolvimento dos programas de lazer.

Os associados da GREMIG pesquisados são trabalhadores ativos da CEMIG, no Estado de Minas Gerais. A definição por pesquisar o tema junto aos trabalhadores associados à GREMIG, como população pesquisada, se deu também pela facilidade de acesso dada pela associação e pela organização empresarial para desenvolvimento da pesquisa sobre o lazer e empresa. Porém o acesso dado pelas instituições foi somente aos trabalhadores associados à GREMIG. O pesquisador não teve acesso à outros trabalhadores da CEMIG que não fossem os participantes da associação, decidindo portanto, pela aplicação da pesquisa no grupo de trabalhadores da CEMIG somente aqueles associados à GREMIG.

A importância da CEMIG é de grande valor para Minas Gerais e para a economia do país, pois é uma empresa de grande porte que atua no setor de energia. Dessa forma, a população da pesquisa se localiza no Estado de Minas Gerais, onde foi escolhida então, como unidade de análise a GREMIG/CEMIG.

O critério de seleção, além do acesso dado pela instituição, foi também baseado no tamanho da empresa, em se tratando do montante de faturamento que a empresa

⁶ Foi autorizada a divulgação do nome da Associação e da Empresa.

possui e levou-se em conta também o número de empregados, conforme apresenta seu relatório anual (CEMIG, Form-20F, 2017), disponível no site da Empresa (faturamento de R\$ 21,7 bilhões em 2017 e 6.477 empregados)⁷. O tamanho representativo da organização sinaliza para um grau maior de maturidade e significativo em relação à gestão de recursos humanos e consolidação da empresa em seu espaço setorial. Toma-se aqui a premissa de que estas empresas de grande porte, já tenham desenvolvido vários programas relacionados à sua gestão de pessoas, incluindo aqui possíveis práticas, programas, sistemas de benefícios, espaços e ações relacionadas ao lazer. No caso da CEMIG, a empresa investe em esporte, lazer e cultura e isso é publicado em seu relatório anual como parte da estratégia institucional, além de existir junto a ela a sua associação recreativa e cultural para os empregados que desenvolve em conjunto, as ações e programas de lazer para este público interno.

A importância da empresa na economia do país foi também considerada no critério de escolha, por se entender que a forma que uma grande empresa leva em consideração as questões relativas às relações com seus empregados, o que pode ser considerado como modelo para outras empresas. A CEMIG é uma empresa reconhecida no mercado pela sua competência técnica, sendo considerada a maior empresa integrada do setor elétrico no Brasil. A empresa é controlada pelo Governo de Minas Gerais e participa no capital de mais de 174 empresas de diversos setores: energia elétrica, telecomunicações e gás, espalhados pelo território nacional. Segundo o site da empresa ela é também reconhecida mundialmente por sua atuação sustentável fazendo parte há 19 anos do *Dow Jones Sustainability World Index (DJSI World)*. Atende 8,5 milhões de consumidores no Estado de Minas Gerais em 774 municípios.

A GREMIG, por sua vez, é uma associação recreativa e cultural formada para atender os empregados da CEMIG. É uma organização sem fins lucrativos, e de acordo com seu site tem a missão de “promover atividades de esporte, lazer, cultura

⁷ A lei nº 11.638, de 28 de dezembro de 2007 no artigo Art. 3º estabelece que: Considera-se empresa de grande porte, para os fins exclusivos desta Lei, a sociedade ou conjunto de sociedades sob controle comum que tiver, no exercício social anterior, ativo total superior a R\$ 240.000.000,00 (duzentos e quarenta milhões de reais) ou receita bruta anual superior a R\$ 300.000.000,00 (trezentos milhões de reais).

e turismo, proporcionando bem-estar e qualidade de vida aos seus associados, constituídos por empregados da Companhia Energética de Minas Gerais, na capital e no interior, das coligadas e subsidiárias” (GREMIG, 2018).

Fundada em maio de 1956, surgiu como uma antiga aspiração dos empregados da CEMIG e sua forte união como trabalhadores, que tinham o desejo de constituir então, uma sociedade com finalidades recreativas e culturais, apoiada pela empresa e alinhada aos seus objetivos estratégicos, que proporcionasse a prática do lazer e integração entre colegas. A história publicada no site aponta que durante toda sua existência a GREMIG priorizou o compromisso de “proporcionar qualidade de vida e bem-estar de seus associados” (GREMIG, 2018).

A GREMIG possui uma grande infraestrutura de lazer baseada em um clube na Região Metropolitana de Belo Horizonte, onde se concentra a maioria dos empregados da CEMIG, e também infraestrutura de lazer espalhada por todas as regiões de Minas Gerais, em inúmeras cidades polo. A associação promove atividades de lazer, esporte e cultura em várias cidades do Estado, onde atua.

A associação é mantida por seus associados que pagam mensalidade e, de acordo com informações da sua Diretoria, é autossustentável e não recebe atualmente da CEMIG, apoio direto em dinheiro para manutenção de suas estruturas, já tendo acontecido no passado quando se iniciou a associação. O apoio dado pela empresa consiste em cessão de espaços e também, como se trata de uma associação de empregados, em apoio institucional, recebendo proposições e opiniões da empresa e trabalhando em consonância com as políticas de RH da Companhia. A empresa apoia também a associação através de patrocínio das propostas e programas de lazer desenvolvidos a seus empregados, que na maioria são sempre organizados pela associação. Em suma, a GREMIG mantém, portanto, seus equipamentos e espaços de forma autônoma, apenas amparada economicamente pela arrecadação das mensalidades de seus associados, mas atua como agente da empresa nos projetos de lazer e cultura voltados a seus trabalhadores e realizados com o apoio e envolvimento direto da associação. Como já exposto, a GREMIG utiliza também espaços da empresa e cedidos por esta para promoção de programas de lazer.

Com relação à população da pesquisa, verificaram-se todos aqueles associados da GREMIG que são trabalhadores ativos na CEMIG, e que possuíam e-mail cadastrado ativo na associação, para que se conseguisse atingir a totalidade do território de atuação em Minas Gerais da associação recreativa e empresa. Os trabalhadores associados aposentados foram excluídos da população, por conta dos objetivos da pesquisa de analisar aqueles trabalhadores que ainda estão prestando serviço na empresa e suas relações com ela. A relação de um aposentado com a empresa difere da relação de um trabalhador ativo. A opção por estudar o trabalhador ativo é para reforçar o entendimento das relações trabalhistas que se dão no âmbito empresarial da gestão de recursos humanos e estratégia, não mais presentes na vida do trabalhador aposentado. A pesquisa tratou, portanto das relações entre o lazer e empresa daqueles trabalhadores que ainda estão em atividade de trabalho e podem vivenciar os programas de lazer apoiados pela empresa e desenvolvidos por ela e sua associação.

Em relação à amostra de pesquisa, seu objetivo maior é colher informações que possam ser aprofundadas. Sendo ela muito grande ou por menor que seja o que importa é o seu valor para a representatividade da população estudada (GERHARD; SILVEIRA, 2009) conseguindo assim, produzir informações interessantes para serem analisadas, como se constituíssem um retrato desta população, podendo se fazer generalizações ou mesmo comparações de tendência e representação do objeto estudado. Portanto, uma amostra deve ser tida como uma fração delimitada da população pesquisada que represente uma parcela significativa e que seja aceita como representativa desta.

Gerhardt e Silveira (2009) explicam que vários fatores influenciam as decisões tomadas pelo pesquisador no planejamento de um projeto. O tamanho e a complexidade da população são os principais determinantes do tamanho e do tipo de amostra contemplado. É necessário utilizar parâmetros de confiança da estatística, evitando-se assim, regras simplistas para levar em conta a significância da amostra. Em geral, evitam-se estudos quantitativos, sejam exploratórios ou descritivos, com menos de 30 casos na amostragem.

Em se tratando, portanto, da seleção da amostra de pesquisa, ela foi casual probabilística, de acordo com Oliveira (2001), e utilizou-se a técnica de amostragem aleatória simples, já que os participantes não foram escolhidos. Uma amostra aleatória simples é aquela desenhada a partir de uma população, de tal maneira que cada amostra possível tenha a mesma probabilidade de ser selecionada (ANTUNES, 2011). Uma vez que o instrumento de coleta de dados foi via questionário eletrônico, este foi enviado a toda população, se tornando amostra aqueles que retornaram as respostas.

Sabe-se que uma pesquisa via questionário eletrônico é menos pessoal, o que muitas vezes dificulta o retorno espontâneo dos sujeitos. Os respondentes que participaram do estudo foram aqueles que aceitaram responder o instrumento de coleta de dados enviado, contribuindo assim, de forma voluntária para o presente estudo e compondo a amostra estudada.

O instrumento de coleta, que será apresentado mais adiante, considerou alguns tipos de segmentação dos sujeitos em grupos e assim, a amostra dos respondentes permitiu generalizar algumas análises dos resultados obtidos a partir da segmentação dos grupos da população pesquisada, como aponta Pessoa e Nascimento (2010). Este método de amostragem casual simples permite obter amostras probabilísticas representativas.

O intervalo de confiança é um intervalo estimado de uma população que se quer pesquisar algum parâmetro e o grau de confiança de que as estimativas deste parâmetro são prováveis de ocorrer neste intervalo. O grau ou nível de confiança de 95% para uma amostra é o mais comum relatado na literatura. No entanto, é normal usar intervalos com grau de confiança de 90% a 99% caso se deseje mais ou menos confiança. Nesse estudo optou-se por determinar que o nível de confiança mínimo para retorno dos respondentes seria 90%. Nível este representativo da amostra para se considerar os efeitos em toda a população com confiança expressiva. Sendo assim, a coleta foi realizada até que se atingisse o nível de confiança desejado. O intervalo de confiança representa a incerteza do tamanho do efeito que a amostra

representa na população de origem. Ao se calcular um intervalo de confiança, o tamanho deste intervalo é determinado de acordo com o tamanho da amostra, qual seja, amostra daqueles que aceitaram participar da pesquisa (PATINO; FERREIRA, 2015). No caso estudado significa dizer que uma amostra de respondentes no intervalo de confiança escolhido tem a probabilidade de representar de forma precisa a população pesquisada em até 90%.

Como já dito, foram escolhidos para população de pesquisa apenas os associados à GREMIG que são trabalhadores ativos na CEMIG, com cadastro atualizado de e-mail. A população determinada resultou em 613⁸ indivíduos. O quadro 3 indica a população, a amostra de pesquisa analisada, composta pelo retorno dos respondentes, e o nível de confiança.

Quadro 3 – População, Amostra de Pesquisa e Nível de Confiança

População da Pesquisa	Amostra de Respondentes da Pesquisa	Nível de Confiança
613 trabalhadores	110 trabalhadores	90%

Fonte: Elaboração própria

Em suma, a amostra obtida de 110 respondentes corresponde a 18% de pessoas no total da amostra. Esses 110 respondentes (amostra de 18% de pessoas da população) retornam um grau de confiança de 90% para que se possa generalizar todos os parâmetros pesquisados para a população, considerando também uma margem de erro para mais e para menos que será demonstrada mais a frente.

A escolha dos métodos de pesquisa foi o próximo passo definido. Castro (2002) esclarece que a definição do método de pesquisa não se trata de uma escolha aleatória. Ele está diretamente vinculado à natureza do problema que está sendo investigado.

⁸ Esta população representa em torno de 10% dos empregados totais da CEMIG. Destaca-se que não houve permissão da empresa para pesquisar os empregados que não faziam parte da associação recreativa. Portanto, as generalizações são feitas em cima da população pesquisada que são os trabalhadores da CEMIG, associados à GREMIG.

Nesta investigação o método de levantamento, também conhecido como *Survey*, foi aquele utilizado para desenvolvimento da pesquisa. Castro (2002) explica que este método é utilizado em pesquisas de grande extensão geográfica, o que justifica seu uso aqui, uma vez que a amostra selecionada está espalhada por todo o Estado de Minas Gerais. O autor acrescenta que este método é utilizado nas pesquisas que se abordam poucos assuntos ou temas. Gil (1999) complementa que as pesquisas de levantamento em geral são bem utilizadas em estudos descritivos, cujos resultados não há uma grande exigência para se aprofundar os estudos. Este método é muito útil para se entender opiniões, percepções e atitudes, não sendo indicado para estudos de relações e estruturas sociais muito complexas.

Com esse método se consegue construir análises de referência e responder assim, as questões problema propostas. Na maioria dos levantamentos não se pesquisam todos os integrantes da população. É feita uma seleção de amostra significativa, colhida da população, e a conclusão pode ser projetada para a totalidade da população, levando-se em consideração a significância da amostra e as margens de erro previstas (CASTRO, 2002).

Em relação os estudos de levantamento (*Survey*), Gil afirma que:

Se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados. (GIL, 1999, p.70)

Importante acrescentar que o método de levantamento de coleta de dados é baseado em uma amostra escolhida de uma população que se deseja conhecer. Porém, é necessário atentar para o fato que nenhuma amostra é totalmente perfeita, podendo variar o grau de erro ou até mesmo seu viés (TRIPODI; FELLIN; MEYER, 1981).

Não se pode esquecer também que toda pesquisa requer viabilidade de se realizar, seja em função da limitação de recursos financeiros ou mesmo pela dificuldade de se coletar dados em uma vasta área geográfica (RAUPP; BEUREN, 2006). Os

procedimentos baseados em levantamento possibilitam amenizar a questão de custos pelas facilidades de acesso de seus tipos de instrumentos de pesquisa.

O método de levantamento (*survey*) foi, portanto, aplicado nesta pesquisa. A associação possui associados por todo o Estado de Minas Gerais. Os trabalhadores participam nos diversos programas de lazer desenvolvidos pela empresa/associação em toda Minas Gerais. O acesso à população escolhida para o estudo correspondente se deu através de questionário eletrônico online, para se atingir, assim a grande área geográfica de atuação da empresa e sua associação. Atingir aqueles que trabalham nas instalações da empresa espalhadas por todo o Estado de Minas Gerais. Mediante isso, o método escolhido se justifica, bem como as análises quantitativas realizadas com base no grupo amostral escolhido, para se obter assim, as conclusões para o problema investigado.

Como o levantamento foi realizado apenas em uma população de uma única fonte, no caso a GREMIG, podemos caracterizar então como um segundo método de pesquisa utilizado o estudo de caso. Raupp e Beuren (2006) afirmam que a pesquisa do tipo estudo de caso se concentra apenas em um caso único, conseguindo aprofundar aí os conhecimentos de um determinado objeto naquela situação em especial.

O estudo de caso é importante, pois se consegue reunir informações valiosas e detalhadas com o objetivo de se compreender aquela situação estudada. Gil (1999) complementa que o estudo de caso permite estudar a fundo poucos objetos permitindo amplo conhecimento sobre ele. O pesquisador tem a oportunidade de observar os fenômenos pesquisados em um só local e que pode ser de grande valia quando bem aproveitado e analisado, sugerindo estudos semelhantes para outros casos, o que permitirá comparações entre um e outro.

Há de se destacar que em um estudo de caso, onde se estuda apenas o fenômeno naquela situação, os resultados não podem ser generalizados a outros objetos. Portanto, esta é uma limitação de um estudo de caso que necessita ser destacada. O pesquisador consegue exaurir análises de um caso e aprofundar seus estudos e

conclusões, mas somente deverá utilizá-las para fazer comparações, inferências e traçar tendências em outros casos de estudos semelhantes, preferencialmente casos em que a população tenha traços e comportamentos similares, mas terá sim, a dificuldade em generalizar os resultados para outros objetos de estudo (RAUPP; BEUREN, 2006).

Para fundamentar o trabalho, em todas as suas etapas, foi utilizado também como método de pesquisa a realização de pesquisa bibliográfica. Gil (1999) explica que a pesquisa bibliográfica é tida através de material técnico e científico já elaborado anteriormente. A pesquisa bibliográfica em geral é utilizada como parte da pesquisa descritiva (CERVO; BERVIAN, 1983). O material utilizado na pesquisa bibliográfica vai abranger referenciais públicos relativos ao tema estudado, sejam teses, dissertações, artigos, jornais, revistas, livros, etc. Atribui-se dessa maneira, através de diversas publicações isoladas uma união que possa permitir uma nova leitura e interpretação sobre o tema estudado, ajudando na construção de instrumentos para pesquisa, bem como no desenvolvimento das análises, críticas e conclusões presentes no trabalho.

Para este trabalho uma busca das publicações relativas ao tema do lazer na empresa foi realizada no intuito de se estabelecer uma base que ajudasse nas comparações e análises desenvolvidas. Sobre os conceitos de lazer e caracterizações que ajudaram na coleta de dados, foram vistos também, vários autores e suas considerações, para que dessa forma se conseguisse montar um instrumento completo que pudesse verificar a percepção dos sujeitos a respeito do tema lazer e empresa. O capítulo 3, dedicado à fundamentação teórica, apresenta os autores, conceitos e referências que deram suporte ao desenvolvimento dessa pesquisa bibliográfica.

Em relação ao instrumento de coleta de dados para a pesquisa foi utilizado o questionário semifechado. Castro (2002) explica que o questionário é um tipo de observação indireta que objetiva obter conhecimento de opiniões, sentimentos, interesses e expectativas, através de questões apresentadas aos participantes. Um questionário semifechado possui questões fechadas, com uma gama de escolhas já

predeterminadas pelo pesquisador, e ligadas aos objetivos que se pretende, mesclado por questões abertas em que os respondentes ficam livres para responder com suas próprias palavras (CHAGAS, 2000).

O questionário para este estudo (Apêndice I) incluiu 18 questões para tratamento das dimensões de cada categoria estudada, tendo sido desenvolvido e aplicado de forma online⁹, em que se consegue facilidade na organização das questões e também tranquilidade para distribuição do mesmo via meios eletrônicos, atingindo um número maior de devolução pelos respondentes, melhorando assim a significância e o nível de confiança da amostra.

Para formulação do roteiro do questionário as informações pesquisadas foram categorizadas e desdobradas em dimensões específicas, relativas à temática do lazer e estratégia empresarial. O quadro 4 mostra o roteiro com a caracterização da amostra, as principais categorias que foram pesquisadas e as dimensões específicas que possibilitaram a obtenção dos dados em relação ao objetivo.

⁹ A utilização de questionário online como instrumento de coleta de dados foi consentida pelo Comitê de Ética em Pesquisa (COEP), da UFMG, de acordo com o parecer CAAE: 78890517.1.0000.5149 (Apêndice II).

Quadro 4 – Caracterização da amostra, Categorias de estudo e Dimensões

Caracterização da Amostra	
Informações sobre os respondentes	<ul style="list-style-type: none"> - Nome - Cidade que trabalha - Sexo - Idade - Cargo - Tempo na empresa
Categorias de Pesquisa	Dimensões
I. Descrição e análise das atividades, espaços e equipamentos de lazer na percepção dos trabalhadores	<ul style="list-style-type: none"> - Conceito de lazer para o trabalhador - Quais espaços e equipamentos de lazer na Associação/Empresa - Frequência de participação nas ações e atividades - Existência de separação de atividades de lazer por diferença de cargo ocupado na empresa - Ações e atividades disponibilizadas pela Associação/Empresa
II. Benefícios e limitações das ações de lazer no contexto de vida dos trabalhadores	<ul style="list-style-type: none"> - Motivações e benefícios em participar das ações - Quais os benefícios para a empresa - Como ele avalia as ações ofertadas - Quais as limitações para participar das atividades
III. Opinião do trabalhador na formulação das ações e orgulho de participar da Associação/empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Se o trabalhador opina na formulação das ações - Se o trabalhador tem orgulho da Associação/Empresa - Motivo (ou não) desse orgulho

Fonte: Elaboração própria

O questionário da pesquisa foi desenvolvido no Editor Online Survey Monkey que é um site acessado em <<https://pt.surveymonkey.com/>> oferecendo ferramentas de questionários para pesquisas online. A escolha do Survey Monkey foi justamente por conta deste editor permitir ao pesquisador desenvolver seu questionário com vários tipos de perguntas modelo disponíveis e recursos de análises estatísticas, gráficas, ferramentas de exportação em diferentes formatos, banco de questões, suporte de dúvidas, filtros, inserção de logotipos, etc. O Survey Monkey oferece plano gratuito básico para questionários mais simples com limitação de número de perguntas, porém se deseja utilizar recursos avançados como análises, perguntas de avaliação em escala, perguntas ilimitadas, testes de questionário com *feedback*, e os outros

recursos citados, como aqueles utilizados no questionário dessa pesquisa, é necessário contratar um plano especial¹⁰.

Após o desenvolvimento do questionário, este foi enviado como pré-teste para 10 pessoas (2 pesquisadores do tema lazer, 2 gestores da GREMIG e 6 trabalhadores de empresas variadas, independente dessas empresas desenvolverem, ou não, programas de lazer) solicitando que respondessem as perguntas e opinassem sobre o entendimento das questões, apontando dúvidas ou necessidade de esclarecimentos e sugestões. Os estudiosos do lazer verificaram as questões pertinentes ao tema, os gestores conferiram aquelas questões ligadas à infraestrutura e atividades de lazer da associação (que já havia sido anteriormente informada e discutida com o pesquisador) e os trabalhadores opinaram principalmente sobre a estrutura e entendimento das questões. Após o pré-teste, algumas questões foram adequadas para melhorar os esclarecimentos no enunciado e a clareza de informações nos itens apresentados para as respostas.

Como foi exposto anteriormente, o questionário seria enviado e reenviado até se alcançar minimamente o intervalo de confiança de 90%. Por questões éticas dos códigos da CEMIG e da GREMIG, em relação à segurança de privacidade de dados empresariais e individuais, o pesquisador não teve acesso aos e-mails dos trabalhadores para envio, de forma que o questionário foi enviado exclusivamente pela associação, através de sua assessoria de marketing.

O primeiro envio dos e-mails convidando para a pesquisa se deu em 28/11/2018, quarta-feira, obtendo-se retorno de 90 respondentes em uma semana. Como não havia sido alcançado o número mínimo para o intervalo de confiança, foi realizado um novo disparo do e-mail de pesquisa, duas semanas após o primeiro envio, em 12/12/2018, quarta-feira, com observação para aqueles que já tivessem respondido desconsiderarem. Após este segundo envio obteve-se mais 20 respostas de novos respondentes até 31/12/2018 quando a coleta de dados foi encerrada, com o fechamento do questionário online.

¹⁰ Para esta pesquisa foi escolhido o plano Standard Individual, com valor mensal de R\$99,00, custo este arcado pelo pesquisador de outubro de 2018 até setembro 2019, totalizando R\$1.188,00, período este necessário para confecção do questionário, envio, análise e exportação de dados e registros necessários para os arquivos de pesquisa.

Importante elucidar que apesar do respondente declarar seu nome no questionário, para evitar respostas duplicadas, este trabalho mantém o sigilo necessário de identidade dos pesquisados tal como declarado no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), assinado eletronicamente pelos participantes, compondo o questionário respondido. Dessa forma, todas as respostas retornadas foram consideradas como parte da amostra.

Numa coleta de dados baseada em questionários é realmente importante um esclarecimento prévio na apresentação da pesquisa ao respondente, para que assim, se consiga ter a confiança do sujeito e resposta confiável nas questões apresentadas no questionário. Somente assim, o sujeito poderá responder realmente aquilo que ele pensa, não apenas marcando qualquer alternativa do questionário aleatoriamente, mas sendo mais exato em sua resposta, mostrando o que realmente ele pensa, estando seguro de que as informações serão tratadas de forma confidencial e apenas utilizadas na pesquisa (GOMES; AMARAL, 2005). No e-mail de envio do link para acesso ao questionário online havia um convite para participar da pesquisa esclarecendo a importância dela (Apêndice III).

Na tentativa de se minimizar as limitações para aplicação do questionário e ter a confiança tanto da GREMIG, como da CEMIG, foi entregue, em primeiro lugar, uma Carta de Anuência da Pesquisa, com a apresentação do que seria realizado e solicitando a assinatura de um Termo de Anuência da associação, para que a pesquisa pudesse ser realizada junto aos associados GREMIG que são trabalhadores da CEMIG. A associação assinou o Termo e devolveu ao pesquisador que o mantém arquivado, estando apresentado no Apêndice IV.

Estes procedimentos estão de acordo com as regras do COEP da UFMG, que analisaram a proposta de pesquisa previamente, incluindo instrumentos de coleta e os termos de anuência e de consentimento livre e esclarecido. Estes cuidados éticos foram tomados, pois ajudaram a garantir maior tranquilidade na busca de informação suficiente, confiável e firme da amostra pesquisada.

Importante destacar que as informações coletadas, via questionário, foram tratadas e analisadas através de formulações estatísticas referenciadas em frequência absoluta e relativa para se proceder às comparações, possibilitando assim a construção dos resultados. A frequência absoluta representa o número de vezes que um valor foi observado dentro de um contexto de pesquisa e a frequência relativa representa a razão entre a frequência absoluta de uma variável e o número total dos elementos da distribuição de frequências, ou seja, o somatório das frequências absolutas (CIRAUDO, 2015). Portanto, as análises desenvolvidas abrangeram a utilização de procedimento de estatística descritiva fundamentado na distribuição de frequência.

Para enriquecer o trabalho, buscaram-se algumas fontes de informação da CEMIG e GREMIG junto às publicações da assessoria de marketing das instituições disponíveis ao público via site e relatórios publicados. Foi verificada a existência de políticas e regras empresariais relacionadas aos programas de lazer, se há algum pagamento de valores para participar de atividades, contribuição de mensalidades, público-alvo dos programas de lazer, tipos de atividades, conteúdos culturais e comunicação empresarial relativas à associação e programas de lazer desenvolvidos.

Através dos sites e documentos verificados não se tem nitidamente uma lista de informações sobre a totalidade de ações e atividades promovidas. O site da associação mostra as principais ações desenvolvidas, já acontecidas e a ser ainda realizadas, ficando evidentes os campeonatos esportivos e a promoção da cultura, listando sobre shows, teatros e algumas das festas que são promovidas. Os relatórios anuais da CEMIG, nos capítulos que tratam de Cidadania, são elencados os principais programas desenvolvidos pela empresa, com participação ou não da associação, oferecidos para a comunidade em geral, incluindo aí os empregados, dentre estes os programas relacionados à cultura e esporte, considerando assim, o lazer. Pode-se estabelecer dessa forma, um paralelo às informações obtidas pela aplicação do questionário, reforçando as opiniões colhidas e ajudando no resultado das análises.

Para complementação e enriquecimento do trabalho, Vergara (2005) indica que as informações institucionais da empresa podem ser analisadas para um melhor entendimento, pois elas irão representar o sistema e a estrutura da organização em que o trabalhador está inserido.

Terminando o tópico de metodologia e para que se tenha uma visão geral do percurso metodológico desenvolvido por este trabalho o quadro 5 vai apresentar em uma estrutura sequencial e de forma sintética os principais itens tratados na metodologia de pesquisa utilizada. Lembrando que a trajetória metodológica demonstrada no quadro seguiu a sequência apresentada ao longo desta sessão, embasada pelos autores que discorrem sobre metodologia de pesquisas.

Quadro 5 – Trajetória Metodológica percorrida pela pesquisa

COMPONENTES	ESCOLHAS METODOLÓGICAS
1. Tipo de pesquisa quanto ao objetivo e abordagem do problema	Pesquisa Descritiva Quantitativa
2. Unidade de análise	GREMIG/CEMIG
3. População da pesquisa	Associados da GREMIG no estado de MG que são trabalhadores ativos da CEMIG e que possuíam e-mail atualizado no cadastro da Associação. População de 613 trabalhadores
4. Amostra da pesquisa	Respondentes da pesquisa – 110 sujeitos
5. Métodos de Pesquisa	Levantamento (<i>Survey</i>) Estudo de caso
6. Instrumento de Coleta	Questionário semifechado
7. Análise de informações	Análise de resultados realizada através de referências estatísticas. Descrições e conclusões baseadas nas evidências apontadas pelas respostas do questionário

Fonte: Alvarenga Neto (2006), adaptado pelo autor da pesquisa

Uma vez que se estuda o tema lazer e empresa, é mister que se apresente então os conceitos de estratégia empresarial e estratégia de recursos humanos, pois os objetivos são traçados na empresa baseados na estratégia. Esta aponta o caminho

a ser seguido pela empresa para se atingir metas, levando assim à formulação de programas a seus empregados que permitam interagir no âmbito empresarial e a organização conseguir atingir seu resultado planejado. As ações deliberadas apoiadas pelas estratégias de recursos humanos vão possibilitar esta interface de relações entre o lazer e empregados. Sendo assim, a sessão seguinte vai apresentar a fundamentação teórica baseada nas questões estratégicas empresariais ligadas às políticas de RH que introduzem o lazer na empresa, discutindo os conceitos de lazer e as relações do trabalhador e empresa na vivência do lazer ofertado por esta.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O capítulo que se segue servirá de embasamento teórico para o entendimento do lazer como estratégia deliberada de uma empresa no tratamento de seus recursos humanos e formulação de seus modelos de gestão de pessoas. O capítulo se inicia delimitando o que é a estratégia empresarial e como ela determina os objetivos empresariais como um todo.

Em seguida, será exposta a estratégia específica relacionada às políticas de recursos humanos nas organizações, justamente para demonstrar que o lazer pode se encaixar aí como uma ferramenta, fruto dessa estratégia empresarial. Para isso, serão desenvolvidos temas relativos ao modelo de gestão de pessoas nas organizações e também a estratégia vista como qualidade de vida do sujeito, bem como se considera a partir de então, a qualidade de vida no trabalho. O lazer, muitas vezes se encaixa nas políticas e modelos de gestão de pessoas nas organizações que tratam de qualidade de vida, sendo então utilizado como instrumento no desenvolvimento de modelos que consideram o lazer como parte dos objetivos estratégicos ligados à qualidade de vida no trabalho.

Após tratar da estratégia empresarial e da estratégia da gestão de recursos humanos nas organizações, o capítulo discorre sobre o lazer, destacando posteriormente, como direito de todos e apresentando como se dá sua relação entre a empresa e o trabalhador. Tudo isso para fundamentar a análise dos resultados da pesquisa que será apresentada no capítulo seguinte.

Pretende-se fazer assim, a conexão com as dimensões pesquisadas, relativas aos programas e espaços de lazer ofertados pela empresa, reconhecimento dos benefícios destes programas de lazer para os sujeitos e para empresa, as limitações quanto à participação nos programas ofertados e o direito do trabalhador em participar na formulação e escolha das atividades de lazer, numa relação que se dá entre o exercício de seu direito ao lazer e as relações com o trabalhador.

Por último, haverá uma caracterização sobre associação recreativa de empresa que busca assim, o entendimento sobre o principal espaço onde acontecem as relações entre lazer, empresa e trabalhador no caso aqui pesquisado.

3.1 Estratégia Empresarial

Por que falar em estratégia num estudo sobre lazer e empresa? Para se analisar o ambiente em que se relacionam empresa e lazer para os trabalhadores há de se falar em estratégia empresarial. Afinal uma estratégia deliberada da empresa é que irá determinar a utilização do lazer como ferramenta de seus recursos humanos. “O lazer, sendo adotado como ferramenta de gestão, pode significar uma nova forma de estabelecimento dessas relações de trabalho” (SÁ, 2007, p.92).

Já que este trabalho pretende entender como o trabalhador percebe a vivência desse lazer no contexto de vida, há de se percorrer esse trajeto desde o entendimento da estratégia empresarial, perpassando pela estratégia de recursos humanos e chegando à análise do lazer sendo ofertado e vivenciado pelos trabalhadores, como fruto desta estratégia. A partir daí verificar o lazer na percepção desses sujeitos.

Segundo Meirelles e Gonçalves (2001) a estratégia é um conceito muito utilizado no meio acadêmico e empresarial, que possui grande amplitude e diversificação, algumas vezes complementar, outras vezes divergente.

Kaplan e Norton (2004) afirmam que a estratégia empresarial não aparece de um processo gerencial isolado, ela é apenas um dos passos na ação contínua de mobilizar toda a organização em seus objetivos envolvendo desde o mais alto diretor até o trabalhador de linha de frente e suporte. Kaplan e Norton (1996) definem a estratégia como um conjunto de hipóteses relacionadas ao estabelecimento de causa e efeito entre os objetivos e as ações necessárias para se alcançar este objetivo e também a medida de desempenho no esforço que se faz para se alcançar este objetivo. Portanto, uma ação de lazer é traçada pela empresa visando um

objetivo formatado que se deve alcançar. O desenvolvimento do lazer na empresa é deliberado e para ela é importante então que o trabalhador reconheça as ações para que os seus objetivos como empresa possam ser atingidos.

Porter (1986) afirma que a estratégia é desenvolvida para busca de competitividade e uma estratégia competitiva vai indicar a melhor fórmula para que a empresa trace suas metas e dessa forma, quais seriam as políticas necessárias a serem adotadas para que se consiga atingir aquelas metas.

Já para Oliveira (1988), estratégia é um conjunto de decisões e diretrizes onde se formulam regras que tenham o objetivo indicar o posicionamento das empresas no seu ambiente externo.

Mintzberg, Lampel e Ahltransband (1999, p.104) definem a estratégia como [...] “uma ferramenta gerencial imprescindível para as empresas”. Os autores pontuam que a estratégia é planejamento, traçar uma rota de um ponto a outro, um modo de ação futura. É também um padrão definido pela empresa que permite manter sua coerência ao longo do tempo. Já Ansoff (1979) afirma que as decisões estratégicas escolhidas dizem respeito à relação da empresa e seu ecossistema, tendo como um dos componentes os seus recursos humanos.

Segundo Dess, Lumpkin e Eisner (2007), a gestão estratégica numa organização tem objetivo de tornar-se um processo e um caminho único que vai orientar as ações em toda a organização. São análises, decisões e ações realizadas pelas empresas que vão possibilitar criar e sustentar vantagens competitivas. As ações estratégicas, aqui considerando o lazer como uma delas, deverão ajudar a criar esta vantagem da empresa poder ter melhores chances de sucesso para competir no mercado. De acordo com Henderson (1991), as diferenças existentes entre a empresa e seus competidores é que vão gerar a base da sua vantagem competitiva.

Tiffany e Peterson (1998) afirmam que a estratégia atua para concretização de metas e objetivos definidos pela empresa, levando em conta os valores sociais e pessoais que cercam a empresa, orientando a alocação dos recursos humanos e

financeiros e assim, criando uma vantagem no mercado de forma sustentável, apesar da existência de uma concorrência.

Estratégias são as decisões tomadas que levam à realização de ações direcionadas, e são requeridas para que a empresa consiga ser competitiva e alcance os seus objetivos (CANNON, 1968). Portanto, qualquer decisão correlacionada aos recursos da empresa, incluindo aquelas relativas aos seus recursos humanos e financeiros, são ações deliberadas para se atingir os objetivos estratégicos. Inclui aqui também as ações de lazer, reforçando as relações entre empresa e trabalhadores.

A principal finalidade da estratégia é preparar a organização para enfrentar o ambiente hostil que vivemos no mundo atual. Para isso, a organização utiliza suas competências, as qualificações desenvolvidas e os recursos internos da empresa, incluindo também os recursos humanos, de maneira sistematizada e objetiva (DESS; LUMPKIN; EISNER, 2007).

Destaque-se que a estratégia e sua execução são importantes para os resultados empresariais, mas o mais importante são as pessoas entenderem quais os propósitos para os quais elas estão ali e o que a empresa pode fazer para melhorar o ambiente empresarial, como também desenvolver suas capacidades como sujeito. Porém, é certo que qualquer desenvolvimento de capacidade dos trabalhadores o intuito maior é voltado para melhoria do resultado de seu trabalho.

As relações entre empresa e trabalhador têm se modificado e o sucesso de uma empresa depende da maneira como ela trata o seu capital humano e o nível de confiança que as pessoas possuem daquela empresa. Koehn *et al.* (2014) afirmam que para que uma empresa aconteça, sua missão deve ser entendida, os trabalhadores necessitam entender o que estão fazendo e porque estão fazendo. Fato este que não acontecia no século XVIII, durante a Revolução industrial, onde as linhas de montagem, as máquinas, é que davam o tom do que se fazia. Sendo assim, as empresas estrategicamente investem no seu principal capital na atualidade que são pessoas.

Nos dias atuais percebe-se também a estratégia dividindo os recursos empresariais em três frentes: a primeira chamada de capital intelectual, onde se encaixam fatores tais como conhecimento, inovação, cultura, filosofia empresarial e as características e habilidades dos trabalhadores em desenvolver o trabalho do dia a dia. Já a segunda frente é chamada de capital estrutural, representando aqui fatores como equipamentos, softwares, base de dados e informações, patentes, marcas e estrutura organizacional. E a terceira frente que é o capital relacional o qual trata elementos como relações com os consumidores, relação com seus empregados, o mercado, a comunidade, governo, sindicatos, fornecedores, parceiros estratégicos, em suma, todas as partes envolvidas com a empresa (JORDÃO *ET AL.*, 2017).

O que se pode enxergar aqui em destaque para o assunto tratado nesse trabalho é que as empresas, através de sua visão estratégica, colocam entre suas frentes as relações com seu público interno, seus trabalhadores, e para isso desenvolvem programas e políticas que possibilitem a melhoria dessas relações e conseqüentemente facilitam atingir o sucesso empresarial perante as relações que se desenvolvem com o mercado.

Pelo lado da empresa para se obter vantagem competitiva, o processo de desenvolvimento organizacional não envolve apenas verificar o desempenho das dimensões baseadas em custos, qualidade e velocidade no mercado. Freire (2012) afirma que as empresas do século XXI experimentam incorporar ao seu sistema organizacional conhecimentos que possibilitem abertura de novas oportunidades estratégicas e para isso, vão em cadeia alimentando dinamicamente as estratégias competitivas empresariais e suas tomadas de decisão com risco menor. Dessa maneira, propõem estratégias que possibilitem criar um sistema que aprende e faz aprender, baseado, portanto, em seus ativos intangíveis, dentre eles o capital intelectual de seus trabalhadores. Nas palavras da autora:

[...] para uma empresa ser competitiva na sociedade do conhecimento, faz-se necessária a capacitação organizacional quanto à gestão dos seus ativos intangíveis como agregadores de valor aos seus bens e serviços. [...] A gestão dos ativos intangíveis é tão importante quanto a gestão dos tangíveis. (FREIRE, 2012, p. 103-104)

Se os ativos intangíveis são importantes para o conhecimento dos processos e para geração de vantagem competitiva empresarial, cabe então à empresa cuidar desses ativos através de programas que afetem a relação dos trabalhadores com a organização, produzindo satisfação para o trabalho e possibilidade de desenvolvimento empresarial. O lazer utilizado pela empresa como ferramenta estratégica vem intervir nessa relação. Os trabalhadores podem ter a percepção que esses programas de lazer ofertados pelas empresas venham desenvolver também suas relações pessoais e satisfação para a vida diária, envolvendo aqui a satisfação com o trabalho.

Para um resultado baseado na estratégia, Grant (2010) recomenda que se devam identificar as relações entre sistema de gestão, estratégia escolhida, estruturas atuais, recursos e capacidades disponíveis. Os trabalhadores de uma organização são recursos considerados peça chave e para tanto as relações entre empresa e seus recursos humanos devem fazer parte deste sistema. As relações podem se estabelecer também, quando a empresa utiliza o lazer como ferramenta estratégica para tratamento de seus recursos humanos. Ou seja, os trabalhadores experimentando essas ações e programas de lazer ofertados pelas organizações se relacionam com este sistema.

Dada uma dificuldade para se chegar a uma definição única de estratégia, já que envolve tantos diferentes sentidos (Mintzberg, Lampel e Ahltransband, 1999), adotar-se-á neste trabalho, baseado em Albuquerque (2002), que a estratégia é um caminho em que se formula uma missão empresarial e seus objetivos, trabalhando a partir daí, baseado em princípios determinados pela organização, suas políticas e planos de ação para alcançar esses objetivos e reforçar essa missão. Tudo isso considerando os impactos exercidos pelas forças do ambiente de competição em que se localiza a organização.

Sendo assim, consegue-se perceber o lazer como parte dessa estratégia, a partir do momento que é utilizado dentro de uma política de recursos humanos, para alcançar um objetivo determinado pela empresa.

3.2 A estratégia de Gestão de Recursos Humanos nas Organizações

3.2.1 Gestão Estratégica de Pessoas

A gestão estratégica de pessoas deriva dos conceitos de estratégia empresarial, levando a aplicação desses conceitos diretamente na administração dos recursos humanos da empresa.

Anthony *et al.* (1996) apontam que a gestão estratégica de pessoas consegue reconhecer os impactos do ambiente externo, da competição e dinâmica do mercado de trabalho, para dessa forma, apresentar as escolhas de tomada decisão da empresa. Para tal decisão vai considerar todos os trabalhadores daquela empresa e não somente o grupo de executivos, estando estas decisões integradas à estratégia empresarial. Mariappanadar (2014) acrescenta que a legitimidade da gestão estratégica de pessoas irá ocorrer através da capacidade de identificar, conhecer e incorporar interesses de empresa e trabalhadores em processos decisórios, que permitam a capacidade de atender reivindicações de todos os envolvidos, mantendo a sobrevivência da empresa.

Para Albuquerque (1999) existe uma evolução do conceito de gestão estratégica de recursos humanos resultado de uma necessidade das empresas se orientarem para planejamento e definição estratégica. Dessa forma, passam por uma mudança de gestão de pessoas baseada no controle para a gestão de pessoas baseada no comprometimento.

Para um melhor esclarecimento, Albuquerque (1999) pondera que na estratégia de controle os trabalhadores eram vistos como números, custos e fator de produção, devendo ser controlados para um bom desempenho de suas funções. Já a estratégia do comprometimento as pessoas passam a ser consideradas parceiras no trabalho, onde a empresa deverá investir para garantir melhores resultados finais.

Esta estratégia pressupõe então que o comprometimento dos trabalhadores está diretamente ligado ao desempenho empresarial.

Mascarenhas e Barbosa (2019) afirmam que se deve permitir que leituras alternativas das relações entre constructos de gestão de recursos humanos dialoguem para evitar que sejam tão somente narrativas prontas para legitimar os interesses dos empregadores. A gestão de recursos humanos precisa agir como um agente de desenvolvimento questionando as condições necessárias para que trabalhadores possam realizar o potencial de enriquecimento de suas vidas e expansão de suas capacidades.

Portanto, novas definições de políticas relacionadas à gestão de pessoas têm de ir ao encontro desse comprometimento pelo sujeito em relação à empresa. O lazer utilizado como política de gestão de pessoas vai apresentar possibilidades de exercício desse comprometimento, uma vez que possibilita ganhos para empresa e também para o próprio trabalhador. Resta verificar se isso é percebido pelo trabalhador, pois, para ser de mão dupla, a parceria precisa ser estratégica para empresa, mas proporcionar benefícios para o trabalhador e percebido por eles.

Novas concepções para gestão estratégica de pessoas permeiam esse debate. As empresas adotam novas estratégias baseadas no desenvolvimento das competências empresariais e dos indivíduos. A partir das estratégias ligadas ao comprometimento das pessoas, inclui-se no debate a questão do desenvolvimento das competências. As competências irão permitir o sujeito assumir iniciativas e ir além das atividades e tarefas de trabalho dadas a ele. Ele é capaz de compreender, dominar novas situações, ser responsável, ter certa autonomia e reconhecimento com o resultado de sua ação no trabalho (ZARIFIAN, 1999).

A definição de competência leva a ideia de saber agir de forma responsável e como tal ser reconhecido pelos outros. É saber se mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades, levando-se em conta um ambiente profissional determinado, agregando valor econômico a uma empresa e também um valor social ao indivíduo (FLEURY, 2002).

As ações de lazer, como ferramenta de recursos humanos, mesmo que ajudem para o desenvolvimento das competências empresariais na busca de valor econômico, elas precisam gerar também o desenvolvimento social e intelectual dos sujeitos que as vivenciam. Nesse sentido Mascarenhas e Barbosa (2019) ponderam que é importante também que a estratégia empresarial possibilite maiores reflexões e interações da gestão de recursos humanos com áreas vinculadas ao entendimento das dinâmicas históricas, produtivas e sociais, tais como História, Economia, Sociologia e porque não, os estudos do lazer.

A abordagem contemporânea da estratégia de recursos humanos não pode apenas estar associada às características técnicas ligadas a processos tradicionais, mas sim permitir a reflexão sobre a condição humana ao longo dos processos em que se desenvolvem as estratégias, políticas empresariais, organizando contextos plurais que se considerem objetivos distintos e divergentes dos vários grupos que compõem uma organização, seja dentro ou fora desta, levando-se em conta a comunidade onde a empresa atua (MASCARENHAS; BARBOSA, 2019).

3.2.2 Modelo de Gestão de Pessoas

Todas as organizações dependem do desempenho humano para seu sucesso, seja em maior ou menor intensidade. Dessa forma, elas desenvolvem e organizam formas de atuação relacionadas ao comportamento humano, estabelecendo estrategicamente o que se convencionou chamar de modelo de gestão de recursos humanos ou somente modelo de gestão de pessoas (FISCHER, 2002).

De acordo com o autor, pode-se conceituar um modelo de gestão de pessoas como sendo:

A maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Através desses mecanismos implementa diretrizes e orienta os

estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham (FISCHER, 2002, p.12).

O lazer como uma ferramenta ou prática de gestão de pessoas, está intrinsicamente relacionado com o modelo de gestão adotado por certas empresas para permitir a orientação do comportamento humano. É certo que ele não é um tema central discutido nas relações de recursos humanos por ser um assunto novo e muitas vezes não utilizado por todas organizações. Mas já toma seu papel de destaque em muitas dessas empresas que afirmam utilizar o lazer como ferramenta estratégica de recursos humanos (SÁ, 2007). Conseqüentemente, os programas de lazer oferecido pelas empresas, bem como as outras estratégias de condução da gestão dos recursos humanos empresariais, fazem parte de um modelo estruturado adotado pelas organizações, no sentido de se conduzir o comportamento humano que se espera nas relações entre empresa e trabalhadores.

As empresas que se destacam atualmente no mercado a que ela serve (onde se modifica o foco no produto para o foco no cliente) necessitam conduzir estratégias para esse comportamento humano, para se tornar um elemento que permita a diferenciação no mercado, potencializando assim sua vantagem competitiva para atendimento de suas metas e resultados (FISCHER, 2002).

Fischer (2002) descreve, ainda, que não se trata de que a organização esteja se humanizando diante dessa maré competitiva e, nem mesmo, está sendo conduzida por princípios que coloquem o ser humano em primeiro lugar em detrimento de outros valores organizacionais pertinentes. Essa mudança de comportamento vai ao encontro de que quanto mais os negócios empresariais vão se sofisticando para atender as exigências de mercado, seja em tecnologia, expansão e crescimento, mais o sucesso empresarial depende de padrões de comportamento de seus trabalhadores e que sejam coerentes com este negócio.

Porém, o RH necessita adotar entendimentos mais amplos de humanidade a fim de que possa tratar os parceiros envolvidos com a empresa como sujeitos morais, devendo também, fazer julgamentos mais sofisticados sobre o que está em jogo nas relações de trabalho contemporâneas (GREENWOOD; FREEMAN, 2011).

Portanto, a empresa pode não estar desenvolvendo o lazer de seus empregados no sentido de ampliar o acesso a esse direito social. É claro que as relações empresa-trabalhador modificam diante de uma nova conjuntura, porém que fique claro que tudo se tem um objetivo. Seja para encarar novos mercados e competição, como também por estabelecer relações necessárias exigidas pela sociedade futura, em que tanto a lógica do trabalho, como a lógica do lazer possam ser vistas como necessidades para o desenvolvimento do ser humano.

Tudo que interfere nas relações organizacionais pode ser considerado pertencente ao modelo de gestão de pessoas. Se verificarmos o comportamento das pessoas nas organizações, vimos que não é produto de um processo definido, mas sim de relações interpessoais e sociais que acontecem nas empresas. Dessa forma, as intervenções que afetam os trabalhadores, tais como a necessidade de uma nova postura no atendimento a um cliente ou a transferência de uma pessoa para outra unidade operacional, por exemplo, são intervenções da gestão de pessoas.

As práticas e ações de lazer, portanto se encaixam aqui, fazem parte de um modelo de gestão em que se buscam diferentes posturas do trabalhador, utilizando-se para isso essas ações e programas de lazer oferecidos pelas organizações ou através de um agente delas, tal como no caso deste estudo, a associação recreativa. No mundo organizacional é certo que tudo é estratégico e tem um propósito maior que é de alcançar o sucesso empresarial. Não que isso seja feito em detrimento do desgaste e sofrimento do trabalhador (muitas vezes posturas de algumas empresas levam a isso), mas que com o desenvolvimento destas relações entre empresa e trabalhador, o sujeito possa também, se desenvolver de forma criativa e intelectual.

Dessa forma, uma vez que aquilo que interfere nas relações sociais dentro de uma empresa pode ser considerado como um modelo de gestão, analisemos então, o lazer como uma parte estratégica vista pela empresa e sua percepção pelos trabalhadores.

O próximo tópico deste capítulo, que trata da base conceitual do lazer, apresentará alguns conceitos de lazer, chegando à fundamentação das relações entre lazer, empresa e trabalhador. Já o tópico seguinte, irá caracterizar a respeito de associação recreativa, que no caso desta pesquisa é onde se dão as principais relações do lazer e empresa.

3.2.3 Qualidade de Vida

Seguindo as análises sobre estratégia, a introdução da qualidade de vida neste momento tem a ver com o tratamento de questões estratégicas relacionadas com a gestão de recursos humanos. Para ser considerado como ação estratégica, no sentido de se localizar como componente dos modelos de gestão de pessoas, o lazer muitas vezes vai ser tratado justamente em conjunto com o tema de qualidade de vida do trabalhador e desta qualidade de vida no próprio ambiente de trabalho, pelo qual são apresentadas as discussões destes assuntos na sequência.

Durante certo tempo acreditava-se que a qualidade de vida era medida apenas pela aquisição de bens materiais e seu impacto na vida do sujeito. Com o passar dos anos a qualidade de vida foi agregando valores materiais relacionados diretamente aos elementos básicos da vida como alimentação, água potável, habitação, educação, saúde, trabalho e lazer, itens esses ligados ao bem-estar, conforto e realização pessoal e coletiva. A qualidade de vida agregou também os valores imateriais como liberdade, amor, solidariedade, relacionamento pessoal, realização e felicidade (MYNAIO; HARTZ; BUSS, 2000).

A Organização Mundial da Saúde (OMS) define a qualidade de vida como sendo a percepção que o sujeito tem em relação à sua posição de vida no contexto da cultura e dos sistemas de valores nos quais ele vive e também em relação aos seus objetivos, expectativas, os padrões que considera e suas preocupações. Esse contexto é percebido em seis dimensões da pessoa: saúde física, o estado psicológico, o grau de independência, os relacionamentos sociais, os atributos de

seu ambiente de vida e por último o padrão espiritual (MARTINELLI; CARNEIRO; RUEDA, 2014).

Seidl e Zannon (2004) completam ainda, que o conceito de qualidade de vida leva em conta também, dois aspectos importantes: a subjetividade, que considera a percepção que a pessoa tem em relação ao seu quadro de saúde e outros aspectos não-médicos e a multidimensionalidade, ao reconhecer que a qualidade de vida é composta por diferentes dimensões ligadas à percepção do indivíduo, seja na condição física, psicológica, inter-relação social e ambiente que vive.

O conceito qualidade de vida, tal como concebido então, indica a importância de que os indivíduos se sintam bem psicologicamente, consigam estar socialmente integrados, funcionalmente autônomos e em boas condições físicas.

Nota-se que a qualidade de vida se concentra atualmente num conceito amplo pelo qual o indivíduo tem a percepção relativa de sua qualidade levando em conta os vários aspectos ligados à sua satisfação. Há de se destacar em questão o lazer e o trabalho, listados nos conceitos dos autores, que são temas discutidos nesta pesquisa. Tanto um quanto o outro ajudam no construto da qualidade de vida. Para o trabalhador, o trabalho está garantido, e as empresas proporcionando também programas de lazer a seus empregados, conceitualmente, estariam atuando para ajudar na construção da qualidade de vida desse sujeito. Constatar-se-á com o desenvolvimento da pesquisa se esta afirmativa realmente se realiza na percepção dos trabalhadores pesquisados.

Outros aspectos a se considerar atualmente na construção do conceito da qualidade de vida são as questões ligadas à participação dos sujeitos na vida em sociedade e afirmação de sua cidadania. São vistas as possibilidades para que o indivíduo consiga participar em sociedade para discutir as necessidades de seu ambiente, seja em questões ligadas a equipamentos oferecidos à população, por exemplo, seja em relação ao acesso ao turismo, cultura, lazer e atuação na cobrança de políticas públicas que garantam os seus direitos de cidadão (GUIMARÃES; MARTINS, 2004).

O lazer através de atividades lúdicas faz parte da vida das pessoas e num conceito relativo à melhoria da qualidade de vida, Bramante (1992) expõe que o lazer se volta ao desenvolvimento do indivíduo como pessoa e como membro de uma coletividade e que por meio das relações lúdicas do lazer ele consegue ir rumo ao prazer e à sua satisfação.

O lazer pode ser considerado então, um construto de grande importância na promoção da qualidade de vida das pessoas. Os programas e atividades de lazer podem proporcionar a melhoria das relações sociais com afastamento do isolamento, resgate à saúde, desenvolvimento de habilidades, desenvolvimento da cultura do sujeito, sentimento de cidadania, realização, prazer, liberdade e felicidade. Demonstra-se assim que o lazer está intimamente relacionado aos elementos que promovem a qualidade de vida dos indivíduos e é utilizado pelas empresas então, como parte das ações estratégicas no tratamento da gestão de seus recursos humanos.

3.2.4 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

Como expõem Albuquerque e França (1998) a QVT é um conjunto de estratégias empresariais envolvendo um diagnóstico e implantação de inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais, não só dentro do ambiente do trabalho, mas fora também que possibilitam o pleno desenvolvimento humano para que o trabalhador possa realizar seu trabalho. Portanto, a construção da qualidade de vida para o trabalhador precisa se dar também, na realização do trabalho nas empresas.

O termo QVT surge na década de 1960 para dar ênfase à falta de qualidade de vida no ambiente de trabalho. O conceito foi sendo utilizado de lá para cá e entre 1969 a 1974 é que cientistas, sindicatos, governo e empresários se aprofundaram em relação aos efeitos da saúde e bem estar do trabalhador, bem como da melhoria da experiência do sujeito no trabalho. A inovação das relações de trabalho e a forma de participação do trabalhador nas decisões propuseram questionamentos de como a

experiência de trabalho poderia influenciar o bem-estar na vida do trabalhador, bem como a melhoria de produtividade das empresas (PESSOA; NASCIMENTO, 2010).

Os autores esclarecem também que:

A literatura traça a QVT essencialmente em duas dimensões amplas: a primeira como conjunto de condições e práticas organizacionais tais como cargos enriquecidos, participação dos empregados nos processos de tomada de decisões, condições seguras de trabalho e assim por diante; e a segunda equaciona a QVT com os efeitos visíveis que as condições de trabalho têm no bem-estar de um indivíduo, como, por exemplo, manifestações de satisfação no local de trabalho, crescimento e desenvolvimento dos funcionários, a capacidade de atender toda a gama de necessidades humanas. (PESSOA; NASCIMENTO, 2010, p.11)

Para Bom Sucesso (1998) as intensas mudanças sociais e tecnológicas no mundo corporativo vão produzir efeitos sobre o bem-estar emocional e profissional do indivíduo, com foco nas implicações do trabalho sobre a vida do sujeito e sobre os resultados nas organizações empresariais.

O lazer como parte da estratégia empresarial no sentido de ser utilizado pela empresa como ferramenta de recursos humanos, muitas vezes está ligado à questão da QVT. Marcellino (2005) já dizia da oposição entre o lazer e trabalho, afirmando que os trabalhadores procuram reconquistar no lazer tudo o que se veem privados no trabalho. O trabalhador cria expectativas de que o lazer possa compensar insatisfações vivenciadas no dia a dia de trabalho.

Em Bramante:

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 se repete no tempo/espço, cujo eixo principal é a ludicidade. [...] 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)

A empresa, quando proporciona oportunidades de lazer aos seus trabalhadores, vai se relacionar diretamente à QVT, pois estas ações influenciam principalmente as questões ligadas aos fatores sociais, políticos e econômicos, presentes na vida do trabalhador. Resta verificar se as ações estratégicas baseadas na QVT, dentre eles

o lazer ofertado pela empresa via associação recreativa, são percebidas pelos sujeitos como promotora de melhoria, principalmente na parte de sociabilidade que ocorre nas relações entre pessoas no ambiente de trabalho.

A empresa é vista, atualmente, como sendo mais do que uma simples entidade jurídica produtora de bens e serviços com finalidade única de lucro (MUSETTI, 2002). De certo que a empresa visa lucro e remuneração de seus sócios, mas independente disso, ela é formada pelos princípios e crenças dos indivíduos que lhe dão substância e daqueles que lideram o desenvolvimento empresarial e dirigem os negócios. Trata-se da cultura organizacional formada como resultado de manifestação da cultura de grupos.

Esta cultura organizacional é que vai possibilitar a criação dos programas voltados à QVT, ao desenvolvimento empresarial e dos seus trabalhadores, possibilitando a satisfação para o trabalho e até mesmo o “orgulho” de se trabalhar na empresa. Dessa maneira, o lazer entra como um elemento utilizado pela empresa capaz de atuar em vários campos da vida da pessoa, podendo gerar satisfação e qualidade de vida. Através de associações recreativas e programas de lazer desenvolvidos por meio delas ou propriamente pela empresa, o trabalhador e sua família conseguem também ter acesso às vivências de lazer que muitas vezes poderiam não ter por limitações ligadas ao campo das questões sociais, econômicas, políticas e ambientais.

Pessoa e Nascimento (2010) afirmam também que uma empresa que oferta programas de QVT utilizando entre eles o lazer, só tem a ganhar, pois além de trazer benefícios à empresa no seu ambiente de trabalho, pode proporcionar benefícios para os trabalhadores, restando saber se os programas de lazer são percebidos por eles e também se reconhecem a empresa por proporcionar isso a eles.

Tomaz *et al.* (2016) explicam que para o desenvolvimento dos programas de QVT, as empresas e seus gestores precisam pensar sempre em proporcionar um melhor ambiente de trabalho e para isso, os projetos escolhidos necessitam abranger a

parte de autoestima do trabalhador, a renda que satisfaz as expectativas das pessoas, o equilíbrio entre trabalho e momentos de lazer dentro e fora da empresa, orgulho de pertença e possibilidade de crescimento profissional e pessoal.

Portanto, não se pode deixar de pensar em qualidade de vida e em QVT ao se estudar o lazer e empresa. Dessa forma, pode-se verificar nos resultados da pesquisa se os trabalhadores enxergam realmente o lazer como elemento de promoção de sua qualidade de vida no trabalho.

3.3 Base conceitual do Lazer

3.3.1 Dos Clássicos aos Contemporâneos

Para conceituação do lazer foram tratados alguns autores clássicos desde final do século XIX, perpassando autores brasileiros, estudiosos do tema, e chegando na contemporaneidade. A conceituação do lazer foi trabalhada na lógica do tempo livre, que são as primeiras ideias discutidas pelos clássicos.

Publicações de autores como Friedman (1983), Lafargue (1999), Dumazedier (1994, 1999), Russel (2002), dentre os clássicos e chegando à atualidade com os estudos de autores que têm destaque no assunto, tais como Marcellino (1999, 2000), Bramante (1998), Gomes (2004), Melo e Alves Júnior (2003), dentre outros.

No fim do século XIX Lafargue (1999) publica “O Direito à preguiça”, quando sugere a redução de jornada de trabalho, possibilitando assim que o trabalhador conquistasse seu tempo livre para descanso ou atividades próprias, iniciando então, a discussão da necessidade do lazer para o trabalhador. Tal como Lafargue nos anos 30 do século XX, Russel (2002) apresenta a ideia do tempo livre do trabalhador como consequência da redução da jornada de trabalho e da modernização tecnológica dos meios de produção.

Os conceitos vão se desenvolvendo perpassando Friedman (1983) na década de 60 do século XX, quando se propõe o termo de “lazer ativos”, termo que, para o autor, diz respeito a atividades de lazer livremente escolhidas e praticadas por aquele que espera uma satisfação. Dumazedier (1994, 1999) introduz o lazer como o tempo liberado das obrigações, sejam familiares, profissionais ou sociais, o qual o sujeito se entrega de forma voluntária ao entretenimento e recreação. Ainda no século XX, os anos 80 apresentam os conceitos de Marcellino (1999, 2000) quando se coloca que o tempo não é livre de condutas e que o lazer é a utilização do tempo disponível por opção do sujeito, baseado numa vivência de cultura.

Em Bramante (1998) o tempo do lazer é um tempo conquistado e através de uma experiência pessoal que não se repete. Para Bramante (1998) existe uma linha tênue entre lazer e trabalho que muitas vezes é imperceptível, pois podem existir no lazer traços que reafirmam o trabalho e vice-versa. As vivências de lazer podem vir dotadas de horários, regras e tarefas que podem aproximar-se dos valores do trabalho.

As ideias de Marcellino (1999, 2000) abrem caminho para o desenvolvimento da construção dos conceitos de lazer, somando-se ainda aos pensamentos de Bramante (1998) que expõe que nenhum tempo é totalmente disponível e sim conquistado. Essas ideias ainda permeiam os conceitos de lazer até na atualidade. Um importante marco teórico é apontado em Bramante (1998) que é a revisão do conceito de lazer tido até então como atividade. Muitas vezes o lazer ainda é confundido na atualidade, como sendo simples atividade, ao passo que as vivências de lazer são únicas a cada experiência.

Partindo para os conceitos discutidos no século XXI, Gomes (2004) conceitua o lazer como dimensão da cultura, caracterizada por meio de uma vivência do lúdico em um tempo/espço conquistado. Para a autora o lazer é uma necessidade humana e uma dimensão da cultura constituindo um campo de práticas sociais vivenciadas ludicamente pelos indivíduos, estando presente na vida cotidiana em todos os tempos, lugares e contextos (GOMES, 2014).

O conceito de lazer apontado em Gomes (2014) vem somar ainda mais aos estudos do tema, possibilitando o entendimento do lazer como vivência e envolvendo uma característica importante que é a dimensão da cultura e a questão da ludicidade. Cada sujeito dependendo de sua cultura vai viver uma experiência lúdica diferenciada. O conceito aqui apresentado pode instigar reflexões até mesmo no âmbito da esfera corporativa, onde várias vezes a lógica do trabalho e do lazer como ferramenta utilitária é que se sobressai.

Melo e Alves Junior (2003) agregam ao conceito a questão de que o lazer pode ter algum tipo de compromisso e regra, já que muitas atividades têm hora para acontecer. Acrescentam que a diferença de ser ou não lazer é justamente o grau de obrigação que o sujeito tem em referência a uma atividade. No caso de lazer para os trabalhadores ofertado por empresas as regras muitas vezes são intensas, seja pelos horários dos programas, dias da semana, local, ou mesmo a discussão a propósito da obrigação tácita de participar dos programas, podendo muitas vezes não representar um lazer para o trabalhador.

Agregando à perspectiva de conceituação do lazer é importante destacar o lazer visto como qualidade de vida no trabalho, apresentado como estratégia empresarial no capítulo anterior, pois, isto faz parte do entendimento das empresas, ou seja, a consideração do lazer junto aos programas de qualidade de vida. De acordo com Tomaz *et. al.* (2016) a QVT irá proporcionar uma melhoria do ambiente de trabalho e dessa forma proporcionar um desenvolvimento da autoestima do trabalhador.

O que se pode verificar, então, são os conceitos do lazer e sua caracterização como tempo livre das obrigações, levando-se em conta a dimensão da cultura (SÁ; BARBOSA, 2010), o espaço e a atitude. Dessa forma, neste trabalho se propõe analisar se as experiências de lazer oferecidas pela empresa/associação recreativa são percebidas e identificadas como tal pelos trabalhadores e também as suas vivências baseadas nessas experiências.

3.3.2 Lazer, Direito de Todos

O lazer é assegurado ao cidadão através da Constituição Brasileira de 1988, em seu artigo 6º, que afirma serem direitos sociais: a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados.

Aguiar e Bonini (2015, p.36) afirmam que “os direitos sociais permitem às sociedades politicamente organizadas reduzir os excessos de desigualdade produzidos pelo capitalismo e garantir o mínimo de bem-estar para todos”.

O maior problema que se enfrenta no direito ao lazer é sua questão normativa, uma vez que o lazer é relegado em segundo plano, quando se comparam direitos como educação, saúde, moradia e trabalho. Não se colocam em mesmo patamar e a precariedade da garantia dos direitos citados acima, em nossa sociedade, deixa o lazer como um direito nem sempre lembrado e bem desenvolvido pelas políticas públicas. Esforços em relação a estas políticas públicas têm sido realizados, mas longe de atingir a necessidade de garantia desse direito (MENICUCCI, 2006).

Mesmo a Carta Magna de 1988 e a Consolidação das leis do Trabalho (CLT, de 1943) já delimitam as questões relativas ao direito do lazer, indicando que o tempo de descanso do trabalhador deve acontecer “preferencialmente aos domingos”, determinando como regra para todos como se este dia fosse o melhor para desenvolvimento da sociabilidade, do descanso, das reuniões familiares e logicamente para utilização das vivências de lazer (CALVET, 2006).

Porém, nem sempre é assim que acontece, pois as necessidades das diferentes profissões, horários de trabalho e as necessidades de nossa sociedade como um todo são diferentes e difíceis de organizar. Calvet (2006) afirma que poderia existir uma maior flexibilização das leis brasileiras que regem o trabalho e a sociedade, pois a cada momento surgem novas formas de trabalho, horários variados para se trabalhar e novas especializações, o que torna complexa a nossa sociedade que se possa determinar um tempo reservado para as práticas de lazer.

Para o autor “o lazer é direito social de todos os trabalhadores, subordinados ou não, possuindo dois aspectos: econômico e humano. A todos os trabalhadores reconhece-se a necessidade de uma limitação da duração do trabalho e o direito ao gozo do lazer” (CALVET, 2006, p.2). Assim, de acordo com os modelos de gestão estratégicos adotados pelas organizações, muitas delas mantêm ambientes de trabalho que permitam a expressão livre do ser humano e até mesmo induzindo esses programas, seja através da própria empresa, seja através das associações recreativas de empregados, apoiadas por essa. Nas palavras do autor:

[...] nota-se ser possível, de imediato, uma postura no mundo do trabalho que seja condizente com a garantia da condição humana, afastando-se o discurso meramente econômico das relações de trabalho onde, necessariamente, deve haver um contraponto à exploração econômica, pois o objeto dessa investida não é outro senão o próprio ser humano. Os direitos trabalhistas não existem para serem negociados ou indenizados pela sua supressão, mas para que sejam efetivamente observados, permitindo-se o fomento das aptidões do ser humano. (CALVET, 2006, p.2)

Como é um direito garantido em nossa sociedade, há de se considerar o lazer realmente como uma necessidade humana e garanti-lo, pois de acordo com Lunardi (2010) existe uma grande sobrecarga do tempo relacionado às obrigações, como também da manutenção da saúde. O esforço empreendido pelo trabalhador diante do cenário social capitalista vai reduzindo o tempo livre à medida que se exige cada vez mais o aperfeiçoamento das qualificações do trabalhador, que dedica seu tempo muito mais à essas obrigações.

Para Aguiar e Bonini (2015), o lazer tem um peso destacado para a qualidade de vida do trabalhador, em função de sua multidimensionalidade, seja observado pelo indivíduo, seja observado pela empresa. Daí a necessidade da garantia desse direito, pois o bem estar e a dignidade do trabalhador vão existir realmente, a partir da forma como este lida com seu tempo livre, com as atividades e os valores que ele coloca em seus momentos de lazer.

3.3.3 Lazer na Relação Empresa/Trabalhador

Jo-Hui *et al.* (2013) observam que políticas de lazer são ofertadas muitas vezes com intuito da empresa possibilitar a redução de conflitos no trabalho e conseqüentemente uma melhoria do nível de serviços prestados por estes trabalhadores de linha de frente. O que pode ser verificado aqui é realmente uma abordagem do lazer funcional, com um caráter utilitarista, isto é, o lazer utilizado como um instrumento organizacional direto para melhoria do ambiente da empresa que conseqüentemente irá apenas beneficiar diretamente a produtividade empresarial.

Segundo os autores, o lazer consegue também moderar o nível de estresse principalmente quando este nível está muito elevado. Estudos têm mostrado o lazer como um importante recurso, ou estratégia, para se lidar com o estresse.

O lazer pode ajudar as pessoas a lidar com o estresse fomentando uma disposição de autodeterminação, reforçando o apoio social e reforçando o humor. O lazer age como uma estratégia que possibilita renovação de energia e melhor atitude que permite ao trabalhador lidar de forma mais eficaz com o estresse.

Mansour e Tremblay (2016) constatam que um bom sistema de benefícios aos trabalhadores, baseados em lazer, trazem efeitos positivos em relação ao esgotamento emocional e a despersonalização sofrida pelos empregados advinda da anomia no ambiente de trabalho, da carga de trabalho e da forma como esse é realizado. Além do mais, pode induzir à diminuição da intenção de deixar o trabalho. As pessoas, principalmente os mais jovens, atualmente, tendem a dar mais importância ao seu tempo de lazer e o balanceamento entre trabalho e vida fora dele. O mesmo caráter funcional e utilitarista percebido nos estudos dos autores do lazer sendo utilizado, como já dito, uma válvula de escape para o esgotamento emocional.

A mensagem que as pesquisas dos autores de Taiwan (JO-HUI *et al.*, 2013) e Quebec (MANSOUR; TREMBLAY, 2016) trazem está muito mais ligada à visão das

empresas considerando o lazer utilitarista, tratando-o apenas como estratégia de renovação de energia, deixando de fora a percepção dos trabalhadores em relação a este tema. Isso fica evidenciado quando, em suas análises, os autores colocam os benefícios de lazer oferecidos aos trabalhadores pela empresa, como forma de compensação pela pressão do cotidiano do trabalho e do esforço do trabalhador em manter sua alta produtividade na empresa. Os benefícios dos programas de lazer para os empregados estão ligados diretamente aos resultados de produção alcançados pelo trabalhador.

Silva, Hunger e Silva (2017) expõem que o lazer não pode ser apenas um elemento de caráter funcional, que o lazer tem de ser ressignificado para possibilitar novas formas para ocupação do tempo de lazer na sociedade contemporânea, possibilitando assim o que já preconizavam Dumazedier (1999) e Marcellino (2007), ou seja, que o lazer precisa considerar seu potencial de desenvolvimento pessoal e social.¹¹

Marcellino (2003) avalia que o lazer pode trazer benefícios para compensação do desgaste com o trabalho, mas, também, deve ser tido como um espaço revolucionário na vida do trabalhador, que leve à transformação da sociedade, tornando-a mais justa. Não se observa nas pesquisas realizadas por Jo-Hui *et al.* (2013) e Mansour e Tremblay (2016) a perspectiva do espaço que o lazer poderia ocupar na vida do trabalhador como um potencializador para o desenvolvimento social e sua cidadania. Não há, por exemplo, nenhuma ponderação baseada na opinião dos trabalhadores referentes aos benefícios ofertados pelas empresas.

A pesquisa de Mansour e Tremblay (2016) pondera, vagamente, sobre a recreação e as férias estendidas como as práticas utilizadas pelas empresas que mais agradam aos empregados. Porém, não verifica se os empregados opinam para formação dos pacotes de lazer oferecidos que mais lhes interessam. Não se

¹¹ Marcellino (2003) apresenta quatro abordagens funcionalista do lazer, a romântica, moralista, compensatória e utilitarista. A romântica se liga aos valores da sociedade, enquanto que a moralista o lazer vai assumir funções para ocupação do tempo ocioso. A abordagem compensatória onde o lazer assume a função de compensar a alienação e insatisfação do trabalho e a utilitarista onde o lazer é tido como recuperação das forças de trabalho, o descanso. Estas duas últimas diretamente ligadas à vida do trabalhador dentro da empresa que utiliza dessas funções do lazer para alcançar seus objetivos de produtividade do trabalho.

percebe a abordagem do lazer como escolha ou conquista de um tempo, ou mesmo em relação à sua consideração como direito social, tampouco como necessidade humana.

Entretanto, em se tratando dos resultados da pesquisa junto aos trabalhadores de linha de frente em Taiwan (JO-HUI *et al.*, 2013) e de Quebec (MANSOUR; TREMBLAY 2016), a oferta de programas de lazer nas empresas é justificada, uma vez que quanto maior os benefícios e políticas de lazer oferecidos pelas empresas, menor a relação de conflito entre o trabalho-lazer e a satisfação adquirida ao se participar dos programas de lazer. Em outras palavras, os programas de lazer das empresas podem auxiliar na moderação do conflito existente entre empresa e trabalhadores, diminuir as questões relativas ao estresse e esgotamentos, bem como melhorar os efeitos de satisfação do indivíduo adquiridos com a vivência do lazer ofertado pelas empresas.

A satisfação do trabalhador com os programas e benefícios de lazer ofertados pelas empresas, além de oferecer a mediação de conflitos entre trabalho e lazer, possibilita também lidar com a satisfação, não somente em relação ao lazer, mas também com a satisfação do trabalho (JO-HUI *et al.*, 2013).

A necessidade do lazer pode constituir uma via de passagem que permitam aos trabalhadores aumentar seus recursos para lidar com seus esgotamentos e se sentir melhor e mais satisfeitos em relação à sua vida e ao seu trabalho, possibilitando até mesmo sua retenção na empresa (MANSOUR; TREMBLAY, 2016).

Os estudos anteriores desse tema discutiam as políticas de lazer das empresas fazendo uma relação com o comportamento dos empregados. Jo-Hui *et al.* (2013) consegue explorar a correlação entre a satisfação do sistema de políticas e benefícios de lazer ofertados pelas empresas e o conflito trabalho-lazer. Mansour e Tremblay (2016) acrescentam ainda a discussão do lazer como retenção de empregados e as práticas de recreação e férias estendidas como as mais importantes consideradas pelos trabalhadores pesquisados.

Reafirmando, nos resultados das investigações apresentadas foi constatada a consideração do lazer em uma visão utilitarista. Mesmo o trabalho desses autores tendo sido uma pesquisa respondida por trabalhadores, isso pode demonstrar até mesmo um desconhecimento do lazer, por parte destes, como sendo uma necessidade de desenvolvimento de sua própria vida.

As pesquisas desenvolvidas por Jo-Hui *et al.* (2013) e por Mansour e Tremblay (2016) estudaram sobre o sistema de benefícios e políticas de lazer ofertados pelas empresas. Embora tenham sido realizadas no contexto de um país asiático e de um da América do Norte, seus resultados podem ser inferidos e comparados também, nas relações existentes entre as políticas de lazer nas empresas e a percepção do trabalhador da grande organização empresarial e sua associação recreativa, utilizada como base de estudo neste trabalho. Afinal, a transposição dessas práticas de um continente a outro leva em conta a circulação de informações empresariais e tendências mundiais em grandes empresas. Em geral essas práticas podem ser alinhadas no caso de empresas globais, com alguma adaptação (ou não) para as culturas locais.

Os estudos dos autores ajudam a justificar os efeitos positivos das políticas de lazer das empresas para trabalhadores de linha de frente utilizadas para ajudar a alcançar uma vida equilibrada entre o trabalho e lazer. Mas uma prerrogativa importante e não pontuada na pesquisa de Jo-Hui *et al.* (2013) e Mansour e Tremblay (2016) é a participação desses trabalhadores na escolha dos benefícios, sendo muitas vezes passivos dentro dos programas oferecidos. Seriam estes benefícios ofertados pelas empresas de uma forma unilateral? Esses trabalhadores poderiam opinar a propósito do que mais lhes traz satisfação em uma vivência do lazer? As pesquisas desses autores não contemplaram estas questões, não sendo possível compreender a efetiva participação dos trabalhadores na formulação dos benefícios ofertados pela empresa no tocante ao lazer. Não se pode, assim, atingir um maior aprofundamento das relações entre empresa e trabalhador nesse contexto.

As empresas, muitas vezes, podem ter características centralizadoras que não permitem a participação ativa de empregados na escolha e na opinião relativas às

políticas de benefícios em geral, incluindo aí o lazer. Assim sendo, o lazer será tratado apenas como um recurso atenuante de conflitos e para recuperação de energia para o próximo dia de trabalho, não possibilitando assim um desenvolvimento apropriado da cidadania (ISAYAMA; SÁ, 2006).

Os estudos propostos neste trabalho procuraram compreender como as atividades, instrumentos e espaços de lazer podem trazer benefícios ao trabalhador e à empresa, na percepção deste sujeito. Isto é, ampliar a visão do lazer via percepção do trabalhador, pois como se verifica na maioria das pesquisas ligadas ao tema empresa e lazer, os estudos apresentam os efeitos na visão da empresa deixando de lado a análise propriamente dita do sujeito que vivencia os programas de lazer.

As empresas, utilizando o lazer como uma possibilidade dentro de suas políticas de recursos humanos, sustentam que conseguem promover melhorias na vida de seus empregados, seja como qualidade de vida e até mesmo levando ao desenvolvimento intelectual (SÁ, 2007). Vale entender então, o que os trabalhadores pensam em relação à oferta de programas de lazer pelas empresas e o que isso representa na vida dele.

Boriczeski (2009) desenvolveu um estudo na Região de Rio Claro, Estado de São Paulo, com o objetivo de verificar na visão de funcionários e administradores, como as ações de lazer são empregadas em empresas de diferentes portes. A autora verificou que somente as grandes organizações empresariais oferecem estruturas próprias para realização de atividades de lazer direcionadas aos trabalhadores, como também a seus familiares. Nos resultados de sua pesquisa há o indicativo de que o trabalhador participa das ações oferecidas e sinalizam gostar daquilo que vivenciam.

As empresas utilizam as ações de lazer, principalmente sinalizando que buscam assim, a integração dos empregados. Boriczski (2009, p.58) conclui também que “[...] a preocupação com um tempo fora das obrigações do trabalho está disseminada no contexto empresarial, demonstrando o início de uma produção mais

humanizada”, não se deixando de lado que muitas vezes, é claro, a legislação trabalhista e acordos sindicais também ajudam a garantir essa relação.

É de interesse a discussão do lazer no universo corporativo, pois irá permitir a análise das relações de criação de valor que as pessoas podem proporcionar para as organizações empresariais, através da vivência de novas práticas ditadas pelos novos modelos de gestão dos recursos humanos (ULRICH, 1988). Barbosa (2005a) pondera também, que ao longo dos anos, novas ferramentas advindas pela a modernização das empresas são utilizadas para adequar assim as relações entre pessoas e trabalho.

Importante destacar que o lazer discutido nas empresas tem suas relações com a gestão de recursos humanos, de uma forma geral, como ferramenta utilizada para tratamento na gestão de trabalhadores, o que permite uma conexão entre as relações humanas e a teoria contemporânea da gestão de recursos humanos.

Para Mascarenhas (2008), várias empresas adotam a abordagem cultural dos recursos humanos, com a presença de rituais, metáforas, práticas sociais, tudo isso levando à transformação cultural que se deseja dentro do ambiente de trabalho para alinhamento de pessoas às estratégias empresariais. A gestão dos recursos humanos entra como um disseminador dessa cultura pela qual a empresa acredita ser um padrão apropriado, apoiando-se nos manuais, nos relatórios de ética e conduta, na construção de sistemas e estruturas que refletem os aspectos culturais e principalmente nas atividades de interação, podendo eleger até mesmo o lazer como prática de reforço dessa abordagem, melhorando assim as relações empresa-trabalhador.

Ulrich e Brockbank (2005) comentam que uma área de recursos humanos para criar valor precisa levar em conta que o seu trabalho vai ajudar sempre a busca de resultados na organização. Para que se adicione valor justo à organização, como um todo, necessita atuar e agir de forma a conseguir entregar resultados para todos os parceiros-chave dessa organização, incluindo aqui também os seus trabalhadores.

Na visão da empresa, não adianta desenvolver práticas e sistemas tecnológicos se não há uma integração entre essas diversas práticas e ferramentas, focadas na adição de valor a todos os envolvidos com a organização. Essa precisa ser a nova consciência empresarial. Muitas vezes essa transformação de consciência vai levar ao ganho obtido através de valores intangíveis para organização e seus trabalhadores que são adquiridos através do desenvolvimento de capacidades dos empregados, habilidades individuais, conhecimento, confiança nos pares, novas ideias e reputação.

O lazer, como resultado dessa relação, e oferecido pela empresa como uma escolha estratégica, pode e deve adicionar valor a todos os envolvidos com a organização, sejam trabalhadores, seja também a comunidade onde atua. A percepção desse valor na vida do trabalhador precisa ser clara para ele e, portanto é importante entender o que pensa esse sujeito. Tais estudos vão agregar, dessa maneira, não somente um maior significado no campo do lazer, como também no campo da gestão de recursos humanos, fortalecendo a caracterização da relação empresa e trabalhador.

O estudo do lazer na empresa tem importância também, pois poderá demonstrar se as ações desenvolvidas estão surtindo efeito e impactando indivíduos, proporcionando seu o desenvolvimento como pessoa.

Nos estudos do lazer e empresa, visto sob a óptica dos gestores empresariais observa-se:

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. (SÁ, 2007, p.93)

De acordo com Aguiar (2000), o lazer tem provocado a atenção daqueles que estudam questões relacionadas à reestruturação organizacional. As empresas começam a perceber o lazer como instrumento estratégico empresarial e como

importante indicador para a qualidade de vida de seus empregados. Outra discussão apontada por esta autora é a dificuldade de estabelecimento de políticas públicas relacionadas ao lazer no país, o que justifica que as empresas adotem as ações de lazer como práticas em seus programas de responsabilidade social.

Segundo Cury (2006), para que as ações de lazer venham fazer parte das políticas de desenvolvimento da cidadania empresarial, propostas pelas empresas que tratam questões relacionadas à responsabilidade social, é imprescindível verificar se o lazer é visto como um direito de todos os cidadãos, dentro do universo empresarial. Há de se perceber, também, se as iniciativas empresariais são avaliadas, e se são replicadas em caso de serem bem sucedidas.

É necessário perceber ainda, se os investimentos destinados aos programas de lazer estão pautados numa preocupação realmente social, ou vinculam a interesses comerciais, ou mesmo apenas a questões relativas ao marketing empresarial. Uma vez que o investimento é tido como social, as empresas devem tratá-lo anualmente garantindo assim, a continuidade dos programas bem sucedidos. Por último, o autor aponta que para ser realmente uma responsabilidade social os atores que vivenciam os programas precisam ter voz participativa na gestão e decisão das ações de lazer (CURY, 2006).

Se o lazer é tido como responsabilidade social empresarial por um lado, por outro o lazer como um direito social é debatido em Gomes e Pinto (2009) sugerindo que o direito do lazer é uma prerrogativa do sujeito que o vivencia no cotidiano e que, portanto, apesar das empresas oferecerem práticas de lazer, o olhar relativo a estas ações necessita ser avaliado e visto também pelo próprio sujeito e não somente pelo empresário. Uma vez que o direito social é do sujeito, mesmo que empresas ofereçam as ações de lazer, o pilar dessas políticas sociais deve ser dado pelo Estado, levando-se em conta a cultura da sociedade ao qual o sujeito se insere.

Marcellino (1999) assinala que diversas ações de sucesso pautadas no lazer estão sendo verificadas ao passar do tempo e que as relações entre lazer e empresa vêm determinando uma nova reflexão de seus efeitos no mundo contemporâneo. De

acordo com o autor, é necessário pensar nas possíveis adaptações para que, cada vez mais, não se considerem como antagônicas, mas complementares.

É fato que não se pode deixar de considerar nas discussões de “lazer” e empresa pontuadas aqui a utilização do lazer num caráter utilitarista no sentido que a empresa o enxerga como um benefício para seus empregados, mas principalmente como uma ferramenta estratégica capaz de possibilitar a maximização de seu processo produtivo e geração de lucro. Há também o caráter funcionalista do lazer encerrado nas relações com a empresa, onde o “lazer”, como uma função social do sistema empresarial vai trazer benefícios para o empregado, este considerado um recurso humano que conseqüentemente trará melhores resultados, fechando assim o sistema empresarial. O “lazer” no espaço da empresa pode vir dotado destas características, porém não necessita ser antagônico nessa relação e sim complementar, como afirmou Marcellino (1999). Da mesma forma, se o lazer for pensado como uma prerrogativa da empresa e for também considerado como uma prerrogativa do sujeito, este poderá ter garantido o seu direito ao lazer, mesmo que proposto e desenvolvido por uma instituição privada (GOMES; PINTO, 2009), em detrimento das dificuldades de conseguir se cumprir através de políticas públicas mais abrangentes nessa área.

Essas são algumas das questões que estimulam a discussão do lazer na empresa pela visão do indivíduo que o vivencia e que suportam o embasamento teórico para a discussão do lazer ofertado pela empresa e suas relações com o trabalhador.

3.4 Associação Recreativa de empresa

O Código Civil Brasileiro, Lei Nº 10406, de 10 de janeiro de 2002, classifica as pessoas jurídicas em 3 categorias: sociedades, fundações e associações. As sociedades são aglutinações de duas ou mais pessoas que buscam exercer atividade econômica visando lucro. São chamadas de empresas. Já as fundações são instituições sem fins lucrativos, criadas por escritura pública a partir de uma pessoa ou instituidor, regidas pelo Ministério Público, constituídas para fins

religiosos, morais, culturais e assistenciais. Por último, uma associação é o resultado de associar-se, ou seja, um grupo organizado de pessoas ou entidades visando a uma finalidade comum. A associação é uma organização que resulta da reunião legal entre pessoas, com ou sem personalidade jurídica, sem fins lucrativos para a realização de um objetivo comum. Não há entre os associados direitos e obrigações recíprocos e a fiscalização das atividades é exercida pelos associados que seguem as normativas de um estatuto registrado em cartório.

Uma associação *recreativa* é, portanto, uma instituição jurídica, considerada no Código Civil Brasileiro, resultado de uma reunião de pessoas com fins comuns, relacionados ao desenvolvimento de programas de lazer, esporte e cultura. As associações recreativas muitas vezes são compostas pela reunião de trabalhadores de empresas que se reúnem apoiadas (ou não) por suas organizações empresariais para realização desses programas.

Decca (1991) explica que reuniões de trabalhadores com objetivo de dançar, fazer música, comemorar datas significativas começam a emergir pelo Brasil desde o final do século XIX, e em geral os trabalhadores se reuniam por fábrica, por bairros, por categoria profissional e outros.

Os trabalhadores ao se reunirem em associações recreativas conseguem criar espaços de sociabilidade e fortalecem também suas identidades de grupos (NOMELINI, 2008). As associações permitem o desenvolvimento de atividades das mais variadas, dependendo de seu objetivo e característica. Mina e Almeida (2018) explicam que os espaços de socialização vão aparecendo da necessidade de interação entre as pessoas com identidades e objetivos comuns. Dessa convivência entre os indivíduos que possuem modos de vida em comum é que vão se estruturar os laços de identidade e assim dando início às possibilidades de associar-se.

As associações recreativas de empresas, em geral, têm sua organização realizada por liberalidade de seus empregados que recebem apoio e subsídios (em dinheiro ou apenas institucional) da empresa em prol de desenvolvimento de atividades culturais, lazer e esporte. Outras têm a associação criada pela própria empresa que

tem participação em seu estatuto e exercem controle direto sobre a associação, inclusive apoiando financeiramente.

As empresas, ao apoiar as associações, têm uma relação direta com elas, pois elas carregam o nome da organização e muitas delas apoiam e desenvolvem programas para seus empregados via área de gestão de recursos humanos da própria organização empresarial. Isso pode indicar um controle exercido pela empresa em relação à vida de seus trabalhadores, pois apesar de se reunirem por conta própria, tem a empresa como órgão participante dessa associação. Mina e Almeida (2018), em seu artigo dedicado ao grêmio recreativo dos ferroviários de Rio Claro, apontam que:

Ao criar o Grêmio Recreativo da Paulista, a direção da empresa ferroviária revelava o desejo de reger o lazer de seus funcionários. A vigilância e o disciplinamento – já existente no interior das oficinas - estendia-se para os momentos de não-trabalho de seus funcionários. (MINA E ALMEIDA, 2018, p. 316)

Com esta participação direta ou indireta na associação de empregados as empresas conseguem exercer sua influência e aplicar suas estratégias que possam ter relação com o desenvolvimento de suas políticas de recursos humanos. Mina e Almeida (2018) ponderam que na visão dos diretores a concessão de benefícios proporcionados pela associação recreativa faria com que os empregados se sentissem privilegiados, ou seja, valorizados.

Importante clarear que o lazer aqui considerado, precisa permitir que o indivíduo tenha a possibilidade de escolha dentro daquilo que mais lhe produz satisfação em fazer no seu tempo disponível conquistado, a partir daí sendo apoiado por meio dos programas desenvolvidos pela empresa ou sua associação recreativa.

Ao se pensar o lazer na empresa é importante pontuar que ele não pode estar somente ligado aos programas institucionalizados. Por isso a necessidade de verificar na óptica do trabalhador, se ele é parte atuante nas suas escolhas ou se torna apenas mero espectador e conformista com as práticas oferecidas pelas organizações. Como pondera Marcellino (1999) o indivíduo precisa ser participante e, não apenas, um objeto passivo que consome programas já predefinidos sem sua

participação nas formulações, sem ser ouvido de alguma forma. Para que se consiga atingir a satisfação que o lazer pode trazer, é necessário considerar o interesse dos indivíduos e suas manifestações dentro de uma cultura ampla a qual ele está inserido.

Sendo assim, numa associação recreativa, os programas de lazer, mesmo que influenciados, discutidos, propostos e/ou desenvolvidos por uma empresa, de acordo com suas estratégias, necessita levar em conta a participação do sujeito nas escolhas. Isso fortalece as relações do indivíduo em suas vivências, reforçando para ele a questão da realização do lazer. E melhora, por outro lado, a relação empresarial entre empresa e seus empregados. Mesmo que seja um caminho estratégico deliberado, este caminho pode ser construído de forma participativa, atendendo um e outro lado.

As relações entre capital e trabalho que se encaminham atualmente na contemporaneidade, modificam o posicionamento das empresas em relação ao do sujeito trabalhador, este como sendo considerado um recurso dos mais vitais para o processo produtivo e conseqüentemente o sucesso empresarial. Porém, essas relações não se concretizam mais na dominância total e autoritária do capital sobre o trabalho. O indivíduo atualmente é tido como diferencial estratégico, pois sem ele a estratégia falha e seu alinhamento, engajamento e comprometimento são condições *sine qua non* para que a empresa aconteça. Prieto, De Carvalho e Fischmann (2009) afirmam que a execução bem feita de uma estratégia é uma prática que vai levar a empresa ao seu melhor desempenho operacional. E para que isso ocorra, o desenvolvimento das capacidades organizacionais precisa buscar o comprometimento das pessoas para execução das estratégias propostas pela empresa.

Para os autores, qualquer modelo atual de implementação estratégica leva em conta um pilar de sustentação baseado em pessoas além de clientes, processos, aprendizado, crescimento e finanças. As relações entre capital e trabalho atualmente passam então pelo planejamento estratégico, através de um alinhamento sistêmico e participativo, o pilar pessoas tem grande participação como fator crítico de

sucesso. Reafirma-se então o lazer como parte desse sistema na relação - contemporânea do capital e trabalho, entrando então como estratégia deliberada pela empresa no intuito de engajamento, comprometimento, redução de conflitos, socialização, etc. junto aos seus recursos humanos.

As discussões até aqui empreendidas, fruto da pesquisa bibliográfica, contribuem para fundamentar o próximo capítulo desta tese, que foi dedicado aos resultados da pesquisa. Como se trata da percepção do lazer ofertado pela associação recreativa aos trabalhadores de uma empresa, este capítulo iniciou-se mostrando como funciona a estratégia empresarial e sua gestão de recursos humanos, perpassando pelas questões ligadas à qualidade de vida do trabalhador como estratégia que considera o lazer. Explanou também sobre o conceito de lazer, para se entender sobre a percepção dos trabalhadores, como será abordado no próximo capítulo, bem como os espaços utilizados, os benefícios e limitações relativos às vivências de lazer. Este capítulo discutiu, ainda, a relação entre empresa e trabalhador para se entender como se dá a participação deste trabalhador nas relações ligadas à gestão de recursos humanos na empresa, para que se possa explicar o seu protagonismo (ou não) nas formulações das políticas de lazer, como será visto na análise dos resultados.

A discussão sobre atuação da associação recreativa, apresentada ao final deste capítulo, que atua como coadjuvante no processo estratégico empresarial e como principal condutora das ações relativas à parte de desenvolvimento dos programas e ações de lazer, irá também permear toda a discussão apresentada no próximo tópico. Afinal a empresa, através de uma associação recreativa, desenvolve todas as suas políticas de gestão de recursos humanos relacionadas à parte cultural, esportiva e lazer através do apoio e desenvolvimento direto dessa associação.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo expõe os resultados obtidos por meio da aplicação do questionário ao público-alvo pesquisado. Primeiramente, o capítulo apresenta informações básicas dos pesquisados, mostrando em seguida as dimensões relacionadas à percepção dos trabalhadores sobre seus entendimentos de lazer, bem como sobre as atividades, espaços e equipamentos de lazer ofertados pela associação. A seguir, são analisadas as dimensões relativas aos benefícios e limitações que as ações de lazer proporcionam aos trabalhadores. Fechando o capítulo, será verificado como os trabalhadores opinam na formulação e avaliação das ações de lazer, ou seja, como se dá o protagonismo desse trabalhador em relação à política de desenvolvimento do lazer pela associação, a relação empresa/trabalhador em vista das políticas de recursos humanos para o lazer.

Como destacado na metodologia, pesquisou-se a população dos associados da GREMIG que são trabalhadores ativos da CEMIG no Estado de Minas Gerais e que possuíam cadastro atualizado, para receber o questionário online. A unidade de análise foi, portanto, a GREMIG/CEMIG.

Como sinalizado, o envio de questionário online se deu em dois disparos de e-mail, nos meses de novembro e dezembro de 2018. Todo esse esforço foi para garantir o máximo de pessoas respondendo à pesquisa, tornando a amostra mais representativa, com possibilidade de se obter um maior nível de confiança para as análises.

Os retornos de questionários somaram então, um número de 110 respondentes. Isso representa 90% de margem de confiança da amostra. Esse dado indica a probabilidade de a amostra representar com precisão de 90% a postura da população estudada. A margem de erro¹² está em 7%, ou seja, esta é a possível variação das respostas da população em relação à amostra de pesquisa.

¹² A margem de erro é uma estatística que expressa a quantidade de erro amostral aleatório nos resultados de uma pesquisa. Indica a probabilidade do resultado da amostra ser próxima de 1, se toda a população for pesquisada. Geralmente a probabilidade (margem de confiança) usada para o resultado de a amostra estar dentro da margem de erro é entre 90% e 99%. Quanto maior

4.1 Informações dos participantes

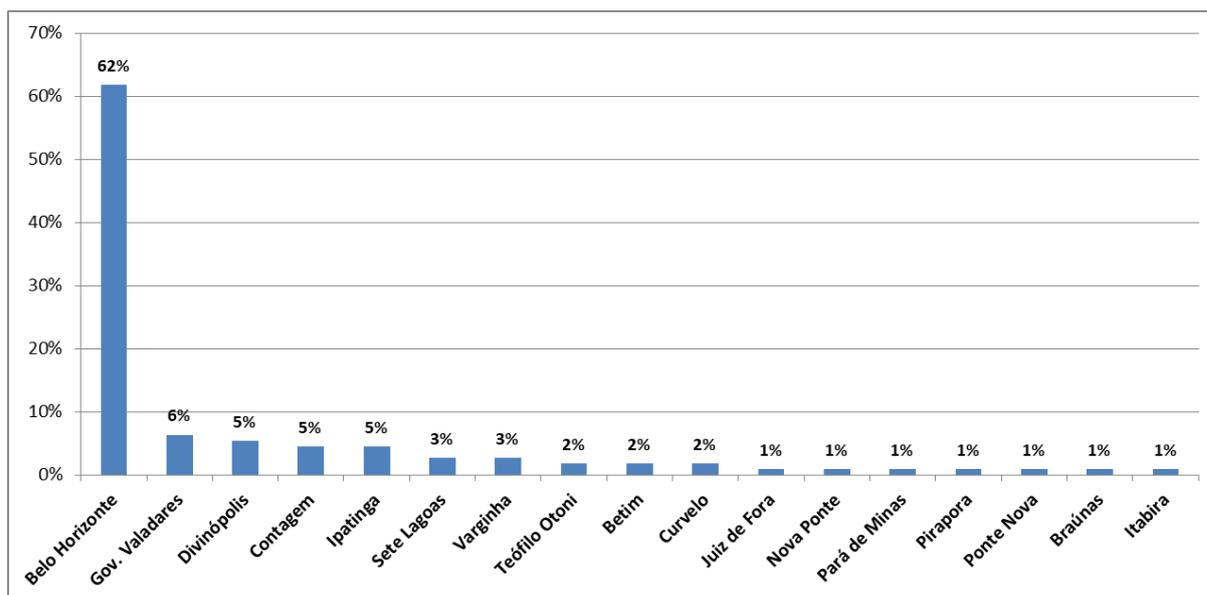
Conforme elucidado no quadro 5, no capítulo relativo à metodologia, foram verificadas as informações relativas à caracterização dos participantes respondentes da pesquisa.

4.1.1 Localização geográfica dos participantes

Em relação à localização geográfica de cada respondente, verifica-se, de acordo com o gráfico 1, uma predominância dos pesquisados vivendo na cidade de Belo Horizonte, 68 pessoas, que representam 62% da amostra, seguindo-se depois por uma certa pulverização de pesquisados em várias cidades do Estado de Minas Gerais. Governador Valadares participa com 6% de pesquisados, seguido de Divinópolis, Contagem e Ipatinga com 5% de participação e outras cidades do Estado com participações entre 3% e 1% do total dos respondentes.

a margem de erro, menor a confiança dos resultados de uma pesquisa serem próximos dos valores reais para toda população (KAZMIER, 2008). A margem de erro é obtida por cálculos estatísticos levando-se em conta a margem de confiança retornada pelo número de elementos pesquisados numa amostra da população. A margem de erro amostral é um erro relativo que diz respeito à questão do tamanho da amostra (n) se diferir do tamanho da população (N). É representada pela fórmula $E = Z \times \sigma / \sqrt{N}$, onde Z é um score padronizado de acordo com o nível de confiança desejado (tabela Z padronizada), σ é o desvio padrão da amostra e N a população. O erro quando absoluto representa uma porção relativa da média e deve ter um valor baixo, pois representa o afastamento entre o resultado obtido e o verdadeiro parâmetro (Fricke; Battisti; Corrente, 2009). Portanto, a margem de erro para o intervalo de confiança de 90% da amostra de 110 elementos sobre uma população de 613 será de 7%, de acordo com os cálculos obtidos pelas fórmulas estatísticas.

Gráfico 1 – Cidade onde vivem os participantes da pesquisa



Fonte: Elaboração própria.

A figura 2 mostra a distribuição das cidades atingidas pela pesquisa dentro das regiões do Estado de Minas Gerais. Nota-se uma grande abrangência da pesquisa dentro do estado, o que foi possível devido ao instrumento de coleta de dados em questionário e executado por meio online, em que se economiza tempo e gastos de viagem, possibilitando de forma prática, reunir dados e informações de uma amostra dentro de uma grande população pesquisada.

Quase todas as regiões de Minas Gerais tiveram participantes na pesquisa, ficando de fora apenas a Região Noroeste e o Alto Paranaíba. A Região Central, onde se localiza a capital do Estado, foi a região em que se verificou o maior número de cidades que contribuiu com respondentes. Isso demonstra que a pesquisa teve um bom alcance geográfico, por conseguir atingir quase que plenamente todas as regiões do Estado de Minas Gerais.

As nuances culturais e peculiaridades de vivências de lazer que possam existir entre as diferentes regiões do Estado de Minas Gerais estão também representadas, uma vez que se conseguiram respostas em variadas cidades espalhadas por boa parte do território.

Figura 2 – Distribuição das Cidades dos Pesquisados em Minas Gerais



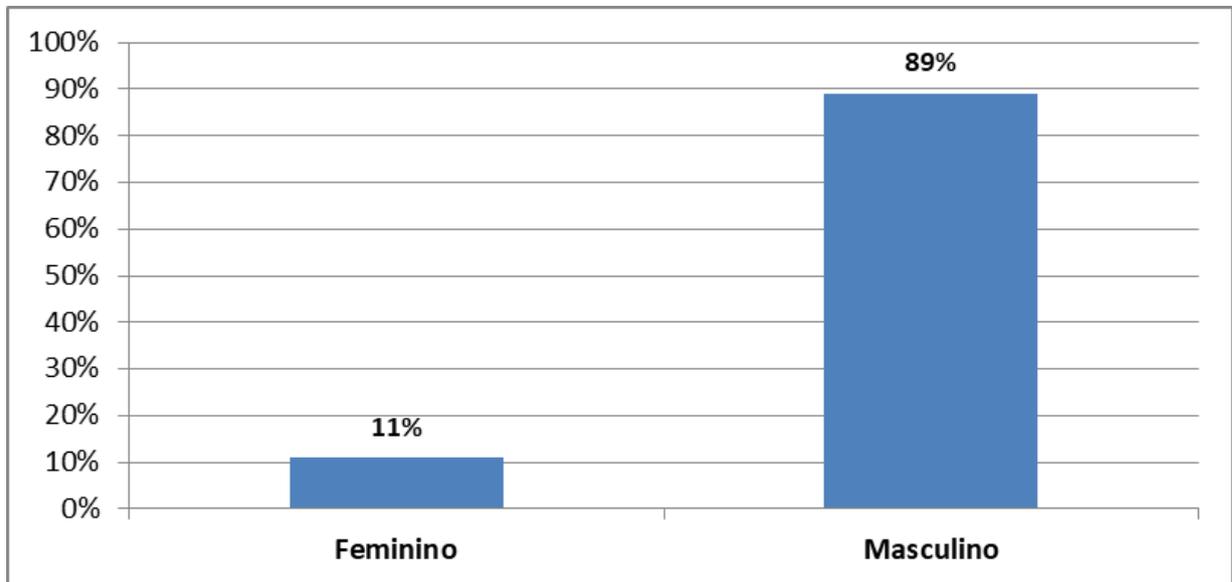
Fonte: Elaboração própria

4.1.2 Gênero dos participantes

No que diz respeito ao gênero dos pesquisados da amostra, os resultados demonstram que 89% dos respondentes são do sexo masculino, que são em número de 98 pessoas e 11% do sexo feminino, que são em número de 12 pessoas (gráfico 2). Isso retrata, de certa forma, a característica da empresa na qual os associados pesquisados trabalham, sendo o setor de energia em que ainda, a maioria dos trabalhadores tem uma predominância masculina. No fechamento do ano de 2018 a CEMIG possuía 6.083 empregados, dos quais 805 mulheres, o que representa apenas 13,2% de participação feminina entre os empregados, enquanto

que a grande maioria 86,8%, em número de 5.278, são homens (RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO CEMIG, 2018).

Gráfico 2 – Gênero dos participantes da pesquisa



Fonte: Elaboração própria

Este resultado também retrata o quanto a questão de gênero ainda é negligenciada no mundo corporativo, retratando também nossa sociedade. Nascimento (2018) discorre sobre o papel da mulher na sociedade e também de seu lugar na empresa, ponderando que a trajetória feminina sempre foi marcada pela submissão à sociedade, o qual o regime patriarcal sempre prevaleceu durante muito tempo incorrendo em grandes repercussões de ordem social, política, religiosa, cultural e econômica.

Nesse contexto, a mulher era vista na sociedade, e muitas vezes ainda é, como a mantenedora do lar, responsável exclusivamente para dedicação à família, esposo e filhos, além de encarregar-se das tarefas domésticas. Atualmente a mulher vem alcançando uma maior representatividade na sociedade e no mundo corporativo, mas muito ainda há de se modificar para que a heterogeneidade garanta possibilidades igualitárias relacionadas ao gênero (NASCIMENTO, 2018).

O que se observa nos resultados da pesquisa é justamente a representação da discrepância existente no mundo corporativo e em nossa sociedade, evidenciando

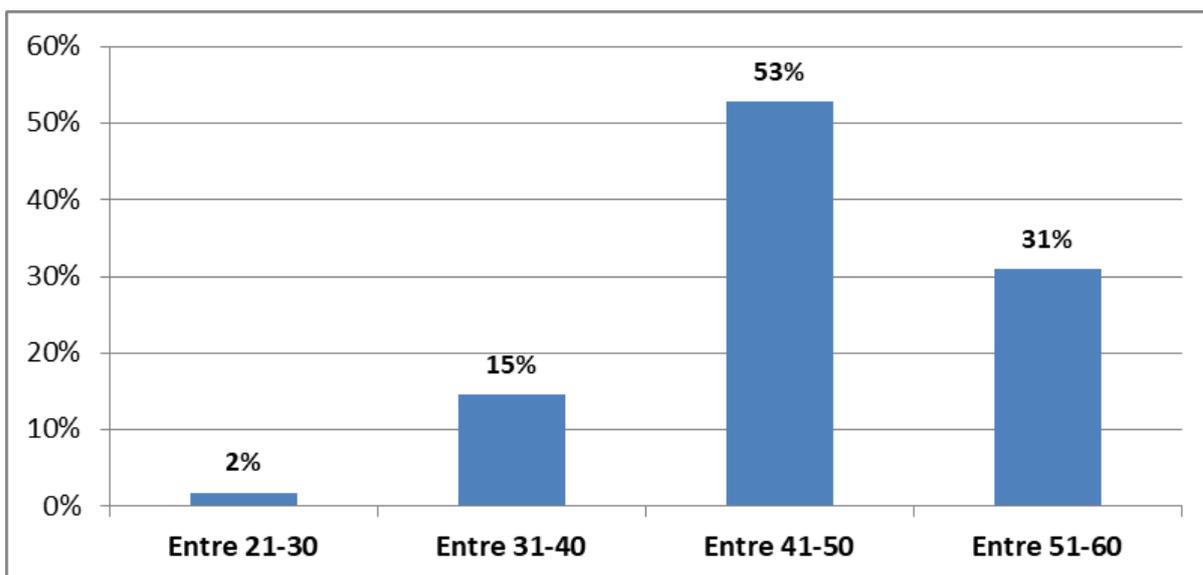
ainda que mesmo com as discussões sobre a participação da mulher na sociedade, colocadas no mundo contemporâneo, ainda deparamos com dificuldades para se atingir uma heterogeneidade em relação às questões de gênero. A participação das mulheres nas atividades empresariais se projeta, portanto, na sua presença e participação nas ações de lazer promovidas pela empresa pesquisada. Dessa maneira, serão destacados em algumas dimensões pesquisadas, que apresentaram divergências de respostas entre gêneros, pontos importantes e opiniões diversas entre homens e mulheres.

A pesquisa aponta, mesmo que de forma branda, mas não menos relevante, essa negligência entre as questões de gênero, notadas aqui na forma de participação das mulheres nas ações e espaços de lazer pesquisados. Retrata então, as diferenças vividas no mundo corporativo e confirmadas na participação das ações de lazer realizadas pela empresa e através de sua associação recreativa.¹³

4.1.3 Faixa de Idade dos participantes

Em relação à idade, conforme disposto no gráfico 3, mais da metade dos respondentes têm idade entre 41 e 50 anos, representando 53%. A faixa de idade entre 51 e 60 anos vem em segunda representatividade com 31% de participação. As faixas de idade menores entre 21 e 40 anos somam 17% dos pesquisados. Não se percebeu nenhum trabalhador acima dos 60 anos e nem abaixo dos 20 anos como respondente da pesquisa. O Relatório de Administração da CEMIG (2018) aponta que 53% dos empregados da empresa têm mais de 45 anos de idade. Isto posto, explica de certa forma as duas faixas mais representativas de trabalhadores que frequentam os espaços e participam das ações promovidas pela GREMIG/CEMIG.

¹³ Este trabalho não tem o objetivo de fazer um estudo aprofundado nas diferenças e/ou similaridades das dimensões pesquisadas sobre o lazer em relação ao gênero. Mas não se poderia deixar de destacar a negligência que se percebe ainda na sociedade contemporânea e no mundo corporativo em relação à mulher, até mesmo em relação aos estudos do lazer e a participação feminina nos espaços e ações de lazer desenvolvidos pela Empresa pesquisada.

Gráfico 3 – Faixa de idade dos participantes da pesquisa

Fonte: Elaboração própria

É certo também que de acordo com o Relatório de Administração da CEMIG (2018) a empresa tem feito Programas de Desligamento Voluntários desde o ano 2016, vindo então, até a aprovação de um programa para 2019. Talvez, isso ajude a justificar a não existência de respondentes com mais de 60 anos na amostra de pesquisa dos trabalhadores na ativa. Pelo mesmo raciocínio, a empresa contrata pouca gente, que em geral acredita-se estar em início de carreira, sendo mais jovens, tendo sido contratados apenas 5% (332 empregados) de pessoal novo para a empresa no ano de 2018, de um total de 6.083 empregados, podendo ajudar na justificativa de não se encontrar respondentes da pesquisa, associados ao GREMIG que trabalham na CEMIG, com menos de 20 anos.

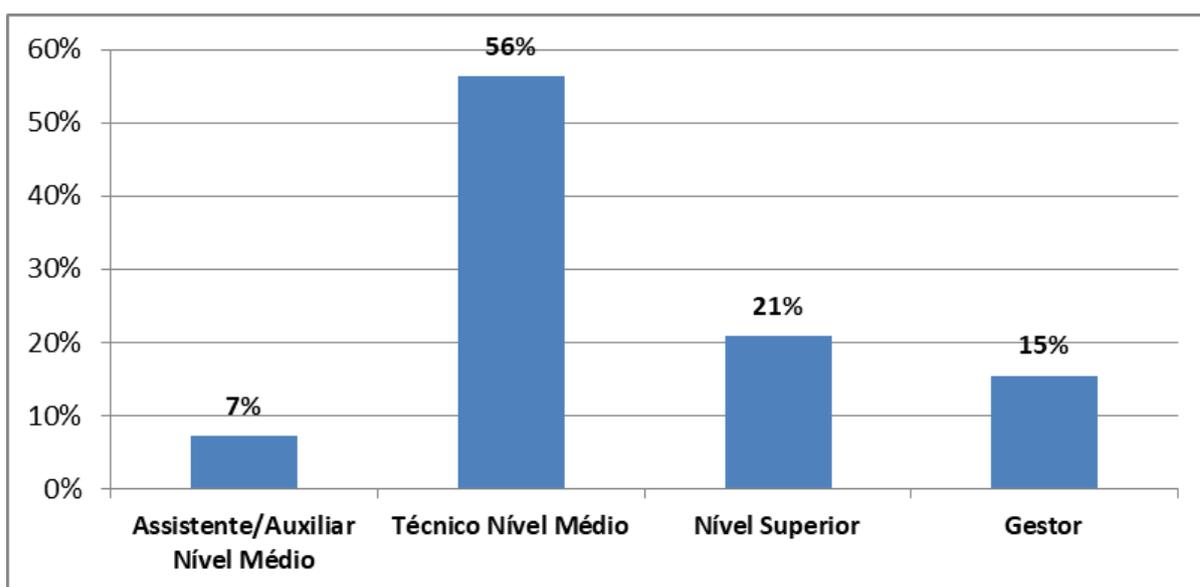
4.1.4 Tipo de cargo que os trabalhadores ocupam na empresa

O tipo de cargo que os trabalhadores ocupam na empresa foi mais uma dimensão utilizada para caracterizar os respondentes. Conforme apresentado no gráfico 4, os técnicos de nível médio são a maioria dos participantes, somando 56% dos pesquisados. Em seguida vêm os trabalhadores de nível superior (21%), gestores (15%) e os assistentes e auxiliares de nível médio representam 7% dos participantes. Em comparação ao total de empregados da empresa em 2018 a

proporção dos cargos está em 76% dos empregados em nível médio, 21% nível superior e 3% em cargos de liderança. Não há uma relação direta, mas há uma proporção semelhante em relação aos cargos ocupados na empresa e a proporção de cargos dos associados GREMIG, com a maioria estando em nível médio (auxiliar e técnico).

Os níveis de cargo representam também níveis salariais na empresa. Importante esta caracterização para as análises da percepção sobre o lazer, uma vez que se verifica aqui que a oportunidade de lazer promovido pela empresa e associação vai ao encontro do direito ao lazer pelo trabalhador e mesmo que não promovido pelo Estado, pode ser um fator de decisão nas escolhas do lazer para este trabalhador.

Gráfico 4 – Cargo que ocupa na CEMIG



Fonte: Elaboração própria

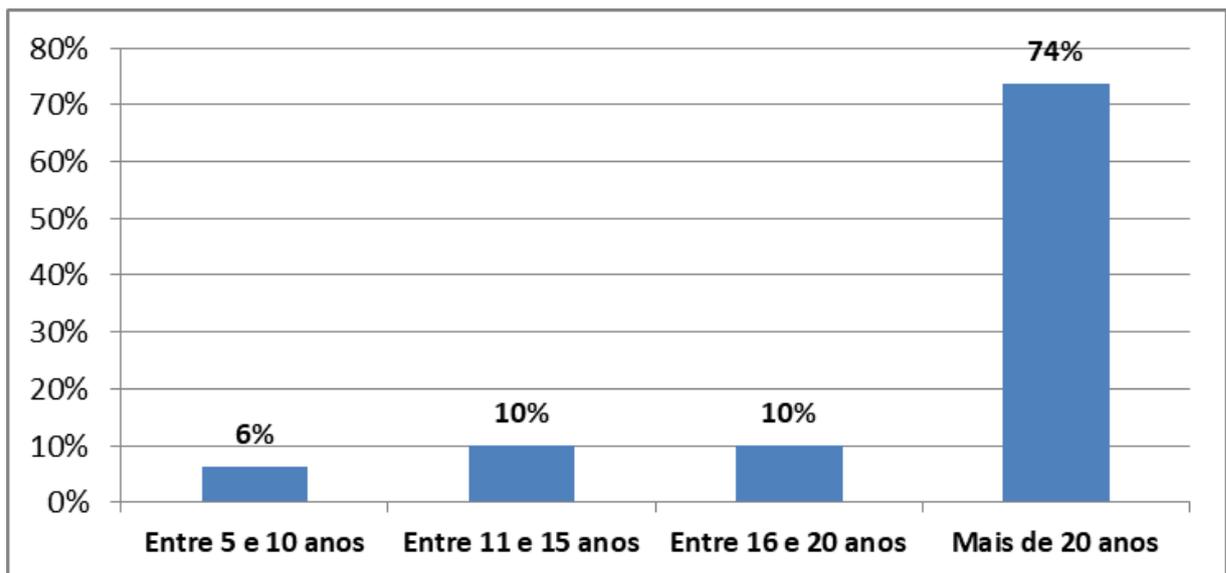
Como pondera Calvet (2006), o lazer é um direito do trabalhador, devendo então, ser reconhecida a necessidade de limitação do trabalho e direito ao gozo desse lazer. As pessoas com níveis escolares mais baixos têm dentro dessa empresa conseqüentemente, menores salários podendo ter na associação recreativa a opção para exercer seu direito ao lazer. A empresa adota, portanto, um modelo estratégico que permite, induz e mantém esses programas e espaços, apoiando assim sua associação recreativa para que isso aconteça. As relações empresa/trabalhador podem ser vistas aqui indo além da simples exploração da mão de obra, permitindo

dessa forma, uma relação mais justa estrategicamente, mesmo que com olhar funcionalista, mas garantindo escolhas e direito ao seu trabalhador baseados nas estratégias do lazer como ferramenta para desenvolvimento de seus recursos humanos (SÁ, 2007).

4.1.5 Tempo de trabalho na empresa

O tempo de trabalho na empresa é importante para se conhecer um pouco mais do perfil deste trabalhador pesquisado. Pelos resultados percebe-se um alto nível de retenção do empregado na empresa, ficando claramente demonstrado que os trabalhadores reconhecem a empresa como um bom lugar para se trabalhar, podendo esta estratégia de desenvolvimento do lazer ser também, uma de suas chaves para esta retenção. Os benefícios advindos da estratégia de lazer na percepção dos trabalhadores serão vistos mais a frente, mas podemos adiantar que é uma escolha estratégica empresarial que ajuda no reconhecimento da empresa perante seu corpo de empregados. O gráfico 5 apresenta as características dos pesquisados em relação ao tempo de trabalho na empresa:

Gráfico 5 – Tempo de trabalho na CEMIG



Fonte: Elaboração própria

Percebe-se que 74% dos participantes da pesquisa, a grande maioria, trabalha na empresa há mais de 20 anos. Esse item se correlaciona com a faixa de idade apresentada anteriormente. Lembrando que a faixa de idade dos trabalhadores é em sua maioria (84%) acima dos 41 anos. A faixa entre 5 e 10 anos tem o menor número de participantes da pesquisa, 6%, enquanto que as duas faixas seguintes, entre 11 e 15 anos e entre 16 e 20 anos tem 10% de respondentes em cada uma delas. Portanto, uma vez que a maioria dos pesquisados tem uma relação de longo prazo com a empresa é certo que a conhecem, bem como suas ações, vivenciando-as por toda uma vida dedicada ao trabalho nessa empresa. Suas percepções em relação ao lazer podem indicar então, um grau adequado de confiança para as respostas desta pesquisa.

Após a caracterização dos participantes, elucidada nesta sessão, o próximo tópico discorrerá sobre as opções de lazer dos trabalhadores. Assim, pode-se perguntar: quais seriam as atividades, ações, espaços e programas de lazer que a empresa, através de sua associação, pode oferecer como opções de lazer? Dessa forma, inicia-se a sessão buscando a compreensão do que é o lazer na visão dos trabalhadores e posteriormente a percepção desses sujeitos em relação às opções de lazer desenvolvidas pela empresa. Verifica-se assim, se os sujeitos, que já possuem uma relação duradoura com a empresa, entendem essas ações, espaços e atividades, como uma possibilidade para suas vivências de lazer.

4.2 Descrição e análise das atividades, espaços e equipamentos de lazer na percepção dos trabalhadores

4.2.1 Conceito de lazer para os participantes da pesquisa

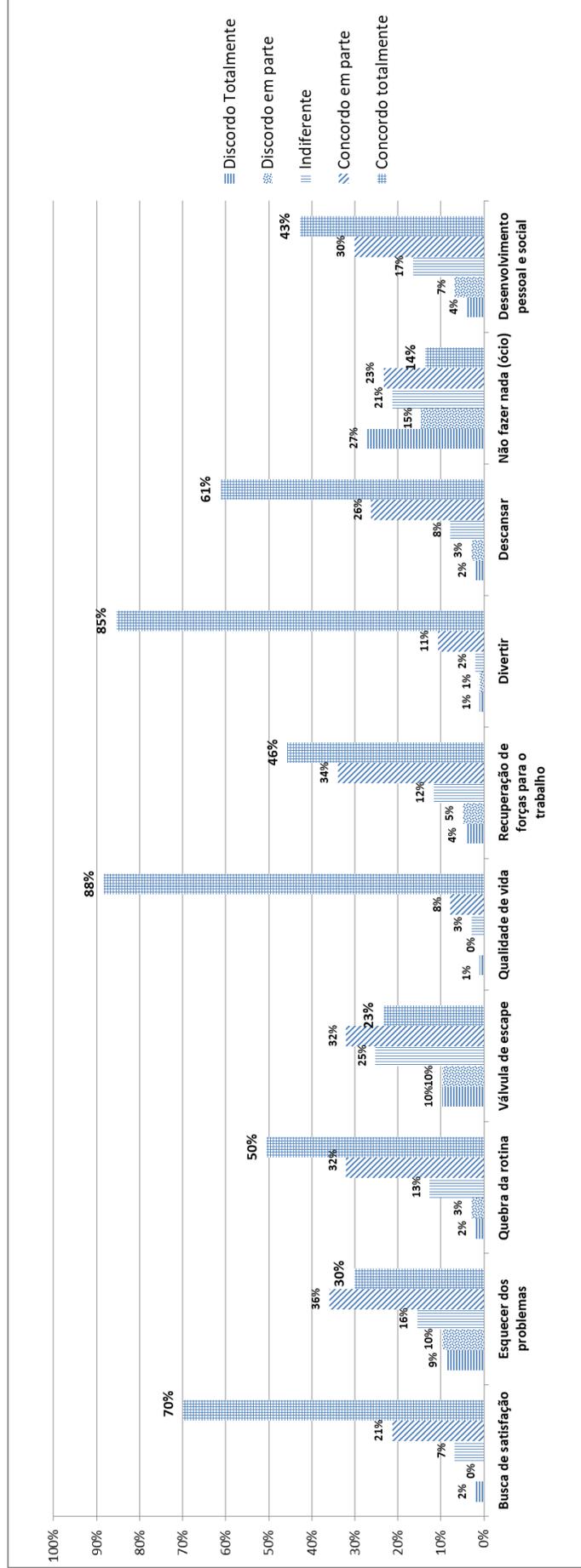
A primeira e uma das mais importantes dimensões dessa categoria é a compreensão de lazer dos trabalhadores participantes da pesquisa. Para se tornar objetiva e possibilitar comparações para análise da percepção, nessa questão do

questionário foram listados dez entendimentos de lazer baseados no ponto de vista de alguns dos autores citados anteriormente. Desse modo, foi solicitando aos pesquisados que colocassem em escala de concordância cada item ali apresentado (escala Likert¹⁴ de 5 níveis para cada item: concordo plenamente, concordo em parte, indiferente, discordo em parte, discordo totalmente).

A pesquisa indicou então, na percepção do trabalhador, que cinco dos dez conceitos têm um nível de concordância total para mais de 50% dos pesquisados. Em primeiro lugar o conceito de lazer está baseado na *qualidade de vida*, com 88% de total concordância, seguindo-se pelo *divertimento* que obteve 85%, *busca de satisfação* com 70%, lazer como *descanso* em 61% e *quebra de rotina* com 50%. O gráfico 6 apresenta o resultado global das percepções em relação ao conceito de lazer dos associados da GREMIG que trabalham na CEMIG, baseado na escala de Likert.

¹⁴ Um dos modelos mais utilizados entre os pesquisadores foi desenvolvido por Rensis Likert (1932) para verificar e mensurar atitudes e percepções num contexto comportamental. A escala de Likert consiste em tomar um construto e desenvolver um conjunto de afirmações relacionadas à sua definição, para as quais os pesquisados vão emitir seu grau de concordância. Na escala os respondentes vão se posicionar de acordo com sua percepção para uma medida de concordância atribuída a um item e, de acordo com esta afirmação presente neste item, eles podem inferir a medida do construto em diferentes níveis (SILVA JÚNIOR E COSTA, 2014).

Gráfico 6 – Conceito de Lazer



Fonte: Elaboração própria

Para Mynaio, Hartz e Buss (2000), o lazer como qualidade de vida leva em conta vários elementos básicos da vida, incluindo aí trabalho e lazer, e que consigam proporcionar conforto e realização pessoal e coletiva. Dessa forma, o lazer e o trabalho participam como construto da qualidade de vida do sujeito. O resultado da pesquisa corrobora essas afirmações quando se verifica que a qualidade de vida é o primeiro tema conceitual do lazer na percepção dos associados da GREMIG que trabalham na CEMIG e participaram deste estudo. O trabalhador pode garantir seu trabalho na empresa e esta, a partir de sua associação recreativa, proporciona programas de lazer a seus trabalhadores, garantindo assim a percepção da qualidade de vida do sujeito, isto é, o lazer como um dos propulsores de sua qualidade de vida.

Em Tomaz *et. al.* (2016) a qualidade de vida no trabalho pode trazer um melhor ambiente de trabalho para os sujeitos e atuar na autoestima do trabalhador. A percepção de que momentos de trabalho e momentos de lazer proporcionados pela empresa e sua associação possibilitam que isso aconteça leva assim, à percepção que o lazer é diretamente vinculado não somente à qualidade de vida como um todo, mas também à qualidade de vida no próprio trabalho - QVT.

As empresas têm percebido que as ações de lazer como estratégia para melhoria de produtividade passam também pela QVT, onde o lazer é tido como mecanismo que promove a saúde do trabalhador, sua sociabilidade e contentamento para o trabalho. Miranda (2018) coloca que a empresa tem a necessidade de criar políticas que incluam no cotidiano dos trabalhadores a promoção do lazer, dentro e fora da jornada de trabalho. Dessa forma, o lazer é usado numa visão funcional pela empresa para promover a melhoria do ambiente de trabalho, o que é também percebido por este trabalhador, como se observa na resposta ao questionário. O lazer como promotor de QVT traz maior contentamento, satisfação e conseqüentemente uma melhoria da produtividade deste sujeito, concentração e disposição para o trabalho, fruto dessa estratégia adotada pela empresa (PEREIRA, 2017).

A percepção de lazer como divertimento pode ser relacionada ao conceito de lazer elaborado por Dumazedier (1976). Para o autor, o lazer é uma ocupação à qual o sujeito se entrega de livre vontade para se divertir, recrear ou se entreter. Dessa maneira, a maioria dos voluntários que participaram da pesquisa apresenta o lazer ofertado pela GREMIG/CEMIG com base nesse pilar, e como algo realmente presente em suas vidas. Bramante (1992) expõe que as relações lúdicas levam o indivíduo a atingir satisfação. Aqui, corroborado também, pela grande maioria dos respondentes que percebem o lazer como instrumento de busca de satisfação.

Já o lazer como descanso, considerado na percepção do trabalhador, é discutido por Gomes (2004), que pontua que além de proporcionar a vivência do lúdico, o lazer é distinto do trabalho, contudo se relaciona diretamente com ele, pois irá servir como forma de descanso, quebra de rotina e divertimento ao sujeito, quando este se distancia do trabalho.

Para Dumazedier (1976), o lazer assume papel de reparador das deteriorações físicas e nervosas advindas das tensões do trabalho, ou seja, reparar a fadiga criada pelas obrigações, tendo como uma de suas funções: o descanso. Porém, como pondera Gomes (2008), o lazer como descanso está condicionado socialmente, podendo ser compreendido por alguns como necessidade humana básica para recuperação de energia, podendo representar para outros um estilo de vida, quando a necessidade desse repouso pode ser satisfeita pelo consumo de bens e serviços.

Destaque para os outros itens, não menos importantes, ao se conceituar o lazer na percepção dos associados da GREMIG que são trabalhadores da CEMIG. Um item ligado também à distinção entre trabalho e lazer é a percepção de 46% dos trabalhadores que concordam totalmente que o lazer funciona como recuperador de forças para o trabalho.

Marcellino (2003), ao criticar a abordagem funcionalista do lazer, explica que este pode ter uma visão utilitarista, sendo visto como recuperação da força de trabalho: o descanso para se recuperar do trabalho cotidiano, tendo em vista a manutenção da produtividade do trabalhador.

O que se pode perceber, aqui, é mesmo o caráter utilitarista do lazer. O lazer visto como subserviente à empresa, sem considerar as questões de desenvolvimento dos sujeitos que vivem as experiências de lazer. Nas pesquisas apresentadas por Mansour e Tremblay (2016) esse posicionamento fica claro. Há de se trabalhar, portanto, no reconhecimento do lazer como direito do trabalhador e necessidade humana. O lazer como proporcionador de desenvolvimento do sujeito da forma como ponderam Isayama e Sá (2006), as relações de trabalho precisam se modificar, buscando assim espaço para que o lazer também seja utilizado como prática de políticas de recursos humanos e permitam não só trazer melhorias ao processo produtivo, que receberá um trabalhador descansado para o trabalho, mas também no processo de desenvolvimento da vida desses sujeitos como cidadãos.

Outro item que tem um caráter mais utilitarista é a consideração do lazer como *válvula de escape* organizacional. Os trabalhadores pesquisados indicam o conceito de lazer como válvula de escape e 23% concordam totalmente com essa afirmação, ao passo que 30% concordam em parte. Isso soma 53% de certa concordância e 20% discordam totalmente ou parcialmente. Nota-se que este caráter utilitarista ainda é perceptível nas respostas. Como trata Marcellino (2007), reafirmado por Silva, Hunger e Silva (2017), o lazer não pode ter uma abordagem apenas funcional e utilitarista e sim possibilitar diferentes formas de ocupação do tempo e possibilidades que permitam o desenvolvimento pessoal e social.

Esses 53% que concordam que o lazer é uma válvula de escape organizacional podem não enxergar no lazer seu potencial de desenvolvimento da pessoa, entendendo-o apenas como um artifício usado para esquecer-se de sua realidade momentânea, esvaziar a cabeça, porém, sem um objetivo determinado ou um desinteresse consciente.

Analisando a resposta que considera o item de *desenvolvimento pessoal e social* como uma função do lazer, os participantes concordam totalmente que o lazer proporcionado pela GREMIG/CEMIG está alinhado com o exposto por Dumazedier (1976). Os pesquisados concordam que o lazer promove o desenvolvimento pessoal e social são 43%, e 30% concordam parcialmente. Apenas 11% discordam dessa

possibilidade. Fica evidente, então, que as relações entre a empresa e seus trabalhadores têm uma tendência preconizada pelos estudiosos do lazer em que este precisa promover o desenvolvimento da vida dos sujeitos que vivenciam as experiências de lazer proporcionadas pela empresa e associação.

Silva, Hunger e Silva (2017) afirmam que o lazer não pode ser apenas visto simplesmente por uma lente funcionalista. O lazer deve possibilitar diferentes formas de apropriação do tempo na sociedade atual, possibilitando assim o que já era confirmado em Dumazedier (1976) e Marcellino (2007). É necessário considerar o potencial de desenvolvimento pessoal e social que o lazer apresenta.

Dumazedier (2002) expõe ainda que programas prontos e estandardizados podem provocar dificuldades no desenvolvimento social e cultural da sociedade. Esta estandardização proposta em programas prontos, podem limitar a criatividade e autenticidade de comunicação entre os grupos. Por isso, os programas de lazer para indicar um real desenvolvimento social do indivíduo precisam levar em conta o caráter liberativo, em que este indivíduo tem liberdade para fazer suas escolhas próprias, chegando assim na condução real de um desenvolvimento social amplo. Portanto, entender o conceito de lazer baseado no desenvolvimento social é importante que se tenha em mente que os sujeitos necessitam possuir esta liberdade de escolha para que não sejam um mero consumidor de programas estandardizados.

O entendimento de lazer como algo que auxilia a *se esquecer dos problemas* é também pontuado em concordância pelos sujeitos pesquisados. 30% dos respondentes concordam totalmente que o lazer permite se esquecer dos problemas e concordam em parte 36%. A questão do lazer servindo para se esquecer dos problemas está também relacionada ao sujeito atingir a satisfação e qualidade de vida em sua vivência de lazer, chegando dessa forma a esquecer dos problemas durante esta experiência. Marcellino (1999) salienta que o lazer proporciona satisfação, além do desenvolvimento pessoal e social, como visto anteriormente, e está portanto, ligado à qualidade de vida, isto é, o sujeito satisfeito pode se

desenvolver pessoalmente e com isso tem o sentimento de melhoria em sua qualidade de vida.

Weber e Grisci (2011) verificaram em seu trabalho com bancários que esses sujeitos afirmam que o lazer é visto como necessário para se esquecer dos problemas e aliviar a pressão, a respeito da necessidade desse tempo para descansar e até mesmo manter a sanidade mental dos indivíduos. É importante reconhecer que o lazer é amplamente utilizado para aliviar o estresse e se esquecer dos problemas, mas a evasão da realidade por ele propiciada precisa ser questionada, compreendida e superada, sob risco de transformar-se em alienação.

"(...) o lazer não pode ser visto como um entretenimento desconectado da realidade mais ampla. Para isso, é imprescindível refletir criticamente sobre, por exemplo, o seu uso como possibilidade de evasão da realidade, válvula de escape, quebra da rotina e fuga dos problemas. O lazer é um campo através do qual se podemos refletir sobre a sociedade com seus grupos, suas formas de organização temporal/espacial, sua sociabilidade e seus conflitos. Sendo um suporte de múltiplos significados, pode oferecer uma via de acesso ao conhecimento dos impasses e das possibilidades que se abrem na nossa realidade (...). Em síntese, o lazer é um fenômeno que, a partir das suas peculiaridades, também nos permite pensar sobre a nossa sociedade e refletir sobre questões mais amplas, pois está estreitamente vinculado aos demais planos da vida social (GOMES, 2009, p.6).

Quando se trata do conceito do lazer como *ócio*, este é um item que merece destaque, pois 27% discordam totalmente que o ócio seja considerado lazer e 15% discordam em parte obtendo 42% de discordância desse conceito. Em contraponto, 14% concordam totalmente que o lazer pode ser considerado ócio e 23% concordam em parte. Isso soma 37%. O restante é indiferente. Portanto, há uma questão aqui que podemos inferir em se considerar o lazer como atividade, entendimento este repensado por Bramante (1998), onde o lazer não pode ser confundido como sendo simples atividades, pois as vivências de lazer são únicas que o sujeito vive a cada experiência.

Sendo assim, ao se considerar o ócio como lazer, como indicado que muitos consideram também, esse ócio está sendo uma conquista de tempo para vivenciar uma experiência escolhida pelo trabalhador. Porém, a percepção do ócio se confunde um pouco no conceito percebido pelo trabalhador pesquisado, onde grande parte não o considera lazer e outra parte significativa o considera. Até

mesmo a indiferença de 21% dos respondentes pode se relacionar a essa confusão conceitual. Talvez por não conseguir classificar o ócio no conceito de lazer, a pessoa prefere se posicionar indiferente a essa questão. Ou mesmo pela questão da lógica do trabalho presente em nossa sociedade que considera o ócio de forma preconceituosa, onde o não se fazer nada pode dar um sentido de desprezo da sociedade. Marcellino (2007) reconhece o ócio enquanto atitude exercida no tempo disponível como possibilidade de lazer, diferentemente das abordagens funcionalistas que estabelecem o ócio em uma relação de antítese ao lazer.

O ócio pode ser visto como um momento de uma experiência baseada no pensamento, na criatividade, no relacionamento consigo mesmo, obter uma formação em reflexão, ou simplesmente relaxar. Conforme pondera Gomes (2014):

O lazer compreende, ainda, práticas culturais mais voltadas para as possibilidades introspectivas, tais como a meditação, a contemplação e o relaxamento [propiciados pelo ócio], pois elas podem constituir notáveis experiências de lazer devido ao seu interessante potencial reflexivo. Certamente, muitas possibilidades como essas são alvo de preconceitos porque elas afrontam a lógica produtivista que impera em nossas realidades desde o advento da Revolução Industrial comprometida com o modo capitalista de produção, momento a partir do qual o ócio passou a ser classificado como improdutivo e como uma perda de tempo (GOMES, 2014, p.14).

O lazer não pode ser visto com um sentido puramente utilitário, funcionalista, o que poderia incorrer num pensamento único do descanso proporcionado pelo lazer e se reduzir à recuperação de forças para o trabalho. Importante repensar os conceitos de lazer, não o tratando como um fenômeno isolado, pois ele se manifesta em diferentes contextos, dependendo dos sentidos e significados produzidos pelas relações entre os indivíduos (GOMES, 2008).

Para fechar a questão do entendimento de lazer, é importante sinalizar que os conceitos são expressões de conteúdos de experiências, como destaca Melo (2013), baseado numa dimensão de passado e expectativas do futuro. Portanto, as indicações do lazer como fruto destas representações, observadas pelos associados da GREMIG que são trabalhadores da CEMIG, são significações que concebem uma realidade social própria deste grupo.

Após a análise das respostas relativas aos entendimentos de lazer percebidos pelos trabalhadores pesquisados, a próxima dimensão a ser vista neste trabalho diz respeito aos espaços e equipamentos de lazer disponibilizados pela GREMIG/CEMIG que são utilizados pelos participantes da pesquisa para suas vivências de lazer.

4.2.2 Espaços e equipamentos de lazer

Nesta dimensão sobre os espaços e equipamentos de lazer disponibilizados pela GREMIG/CEMIG é pertinente que se analise separadamente a relação de gênero, uma vez que foram verificadas nas análises das respostas, diferentes percepções pautadas na utilização dos espaços de lazer para homens e mulheres que são importantes de destacar.

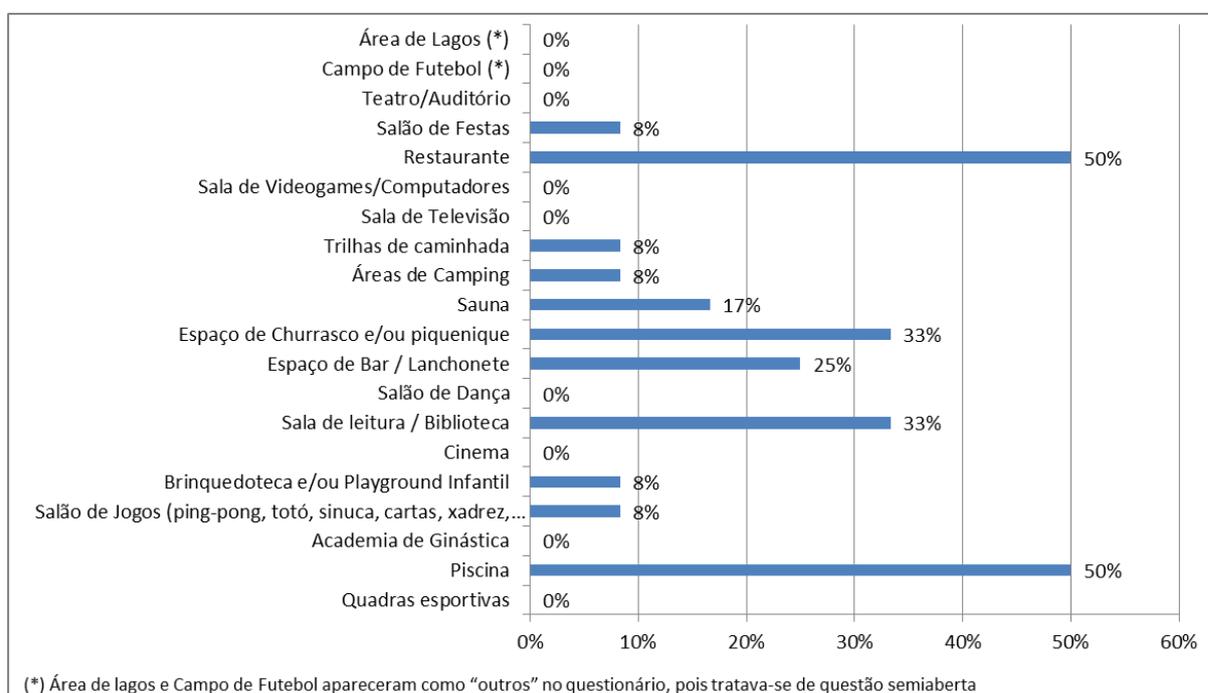
Os espaços e equipamentos de lazer existentes foram informados pela associação recreativa, podendo ser também observados em detalhe no site da associação, com destaque para o clube social-recreativo e esportivo, situado na Região Metropolitana de Belo Horizonte. Lembrando que 69% dos pesquisados habitam essa região e têm acesso ao clube. Além dos espaços e equipamentos da associação na região de Belo Horizonte, existem espaços e equipamentos nas principais cidades polo do interior, bem como são disponibilizados também, espaços e equipamentos na própria empresa para o lazer dos empregados, informações estas colhidas pelo site da empresa e informações fornecidas pela associação. Os espaços e equipamentos foram listados na pesquisa para que os respondentes identificassem quais aqueles que os sujeitos percebiam como sendo dedicados ao lazer.

Importante destacar nessa questão que os espaços/equipamentos disponibilizados não foram categorizados por cidade, deixando o reconhecimento dos espaços/equipamentos disponibilizados e utilizados para o lazer de acordo com a percepção dos sujeitos pesquisados. Os indivíduos foram expostos à lista de espaços/equipamentos predeterminada pela pesquisa. Dessa forma, os pesquisados poderiam reconhecer quais eram estes espaços/equipamentos oferecidos pela

associação e empresa e de uso dos mesmos. Essa foi uma questão semiaberta e houve possibilidade de expressão própria, uma vez que o sujeito pesquisado poderia sugerir outros espaços/equipamentos que não estivessem na lista e que os mesmos reconhecessem ser oferecidos pela GREMIG/CEMIG, tendo aparecido, além da lista predeterminada, mais dois espaços a saber: área de lagos e campo de futebol.

Ao se tratar esta questão em relação ao gênero, o gráfico 7 mostra a frequência das respostas relativas aos espaços e equipamentos de lazer utilizados pelas mulheres associadas à GREMIG que trabalham na CEMIG.

Gráfico 7 – Espaços e Equipamentos de lazer disponibilizados e utilizados pelas mulheres



Fonte: Elaboração própria

A piscina do clube GREMIG e o restaurante são os espaços/equipamentos mais reconhecidos e utilizados pelas mulheres para o lazer. Metade das mulheres (50%) os frequenta e, portanto, percebem estes espaços/equipamentos como de utilização para o lazer. Em seguida, 33% das mulheres percebem como ambientes para o lazer as churrasqueiras e espaços de piqueniques, bem como os espaços de leitura/biblioteca. Já a lanchonete/espaço de bar é apontada como espaço de lazer por 25% das mulheres e a sauna por 17%. Por último, e não menos importantes, os

outros espaços atingem 8% de frequência nas respostas: salão de festas, trilhas de caminhada, área de camping, brinquedoteca e salão de jogos.

Note-se que as mulheres não utilizam as quadras esportivas e nem campo de futebol, espaços e equipamentos que, provavelmente, podem se desenvolver apenas atividades esportivas masculinas. Inferindo sobre o resultado encontrado, talvez este esteja reproduzindo o posicionamento das mulheres perante a prática de esportes no Brasil, que ainda é muito menor frente a participação masculina.

Goellner (2004) ajuda a posicionar a questão da mulher no esporte e lazer:

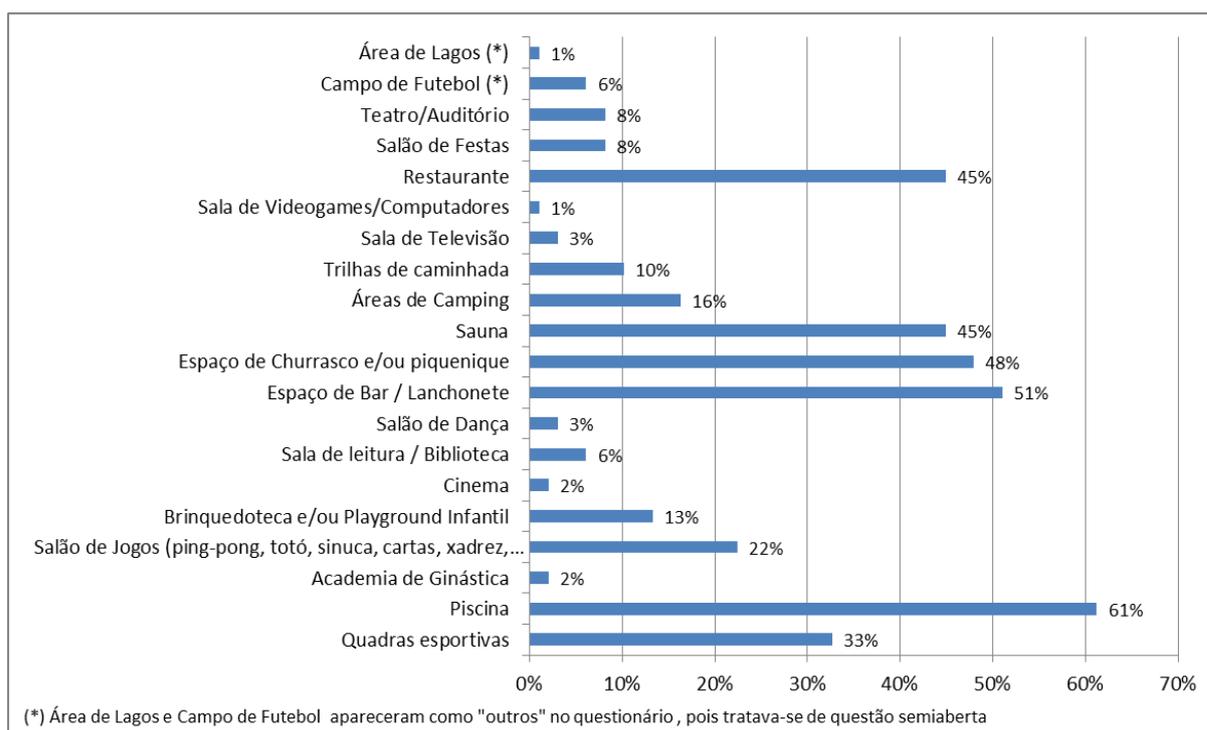
Apesar da sempre crescente presença feminina na vida esportiva do país, a situação atual das mulheres deve ser avaliada com cautela. Mesmo que sua participação como esportistas seja significativa, ainda é consideravelmente menor que a dos homens. Esta diferença pode ser identificada nas mais diversas instâncias onde se praticam as atividades corporais e esportivas, tais como, nos Jogos Olímpicos, nos clubes esportivos, nas atividades escolares, nas áreas de lazer, na presença em estádios e ginásios como espectadoras e também nos meios de comunicação de massa, que destinam aos atletas homens maior destaque e projeção. (GOELLNER, 2004, p. 6-7)

Portanto, fica pontuada essa questão, também nas vivências de lazer das trabalhadoras da CEMIG que procuram a GREMIG para suas práticas de lazer, reproduzindo a situação que ainda é presente em nossa sociedade, onde a participação da mulher é menor do que a dos homens nos esportes.

Para Mayor e Isayama (2017), as escolhas relativas ao interesse físico-esportivo ainda fazem parte prioritariamente do universo masculino, fruto da história de nosso país que coloca as mulheres numa condição de marginalidade nas escolhas e vivências do lazer. Já Bonalume e Isayama (2018) verificam, em sua pesquisa sobre o lazer do brasileiro, que o lazer baseado em atividade físico-esportiva para mulheres é apontado em baixa frequência, estando em terceira ou quarta opção quando se pergunta o que as mulheres fazem em seu tempo livre. Isso corrobora, da mesma forma, o que foi visto aqui neste trabalho, constatado nas respostas das participantes, onde se verifica que os espaços esportivos, nem mesmo apareceram entre as preferências referentes aos locais utilizados para opção de lazer dessas mulheres trabalhadoras.

Com relação aos espaços e equipamentos de lazer utilizados pelos homens, o gráfico 8 apresenta os resultados, o qual se observa a grande maioria utilizando a piscina (61%), seguido do bar/lanchonete com 51% de utilização desse local. Ao se comparar com o resultado das mulheres a piscina obtém colocação semelhante nas escolhas, sendo o primeiro ambiente de utilização para o lazer, escolhido tanto por mulheres quanto para homens. Demonstra que a piscina é um espaço atrativo relacionado ao lazer e como pondera Santiago e Tahara (2007) a utilização do meio aquático não é exclusividade do tempo contemporâneo. Desde a antiguidade os espaços aquáticos são utilizados pela humanidade, podendo ser vistos há mais de 5 mil anos na Índia e também na Roma Antiga, onde as pessoas utilizavam tais espaços para banhos recreacionais e também curativos.

Gráfico 8 – Espaços e Equipamentos de lazer disponibilizados e utilizados pelos homens



Fonte: Elaboração própria

Outro espaço de uso que merece destaque para os homens é o bar/lanchonete, onde 51% dos pesquisados percebem este local para suas vivências de lazer. O lazer ligado aos bares, muitas vezes, é visto como uma prática de perda do sentido lúdico da vivência desse lazer (BARRAL, 2012).

Porém, de acordo com o autor essa prática da escolha de bares como local de lazer está também ligada à satisfação e que culturalmente os brasileiros utilizam o bar como um ambiente que se pode explorar interesses culturais diversos, bem como é também espaço de diversão e entretenimento. Nos bares, as pessoas podem ter experiências de construção e desenvolvimento de valores culturais e identidades individuais e coletivas, tendo como exemplo, afeto, estima, amizades, relações sociais. Pode ser ali também um espaço para a troca das representações de sentido do mundo, do cotidiano, da cidade, da vida (BARRAL, 2012).

Lima, Cunha e Moreira (2109) afirmam que os bares vão abrir espaço para manifestações de humor e alegria, diferente de outros ambientes mais formais, produzindo assim possibilidades de relações de sociabilidade. A informalidade do bar leva a uma característica de associação e coletividade de lazer com os amigos, colegas de trabalho, colegas de escola, onde os sujeitos podem se sentir menos oprimidos pelos códigos sociais, permitindo que as relações aconteçam de forma relaxada e em tom de celebração.

Segundo Pereira (2019), o lazer é uma prática social e reconhecida socialmente, sendo que esse conhecimento irá influenciar a prática, chegando-se a formar uma lógica social. Especificamente no caso da prática de lazer no bar, é uma lógica ligada ao gênero masculino, apesar da frequência feminina. O bar, em nossa sociedade, ainda é muitas vezes reconhecido culturalmente como espaço masculino e essa prática, reforçada pelas respostas dos participantes deste trabalho, caracteriza essa lógica social de dominação de gênero.

O espaço de churrasco e piquenique é utilizado por 48% dos sujeitos pesquisados, seguido por restaurante, com 45% de utilização. A questão cultural é percebida nessa escolha do local para churrasco, uma vez que no Estado de Minas Gerais é comum que as pessoas abordem os encontros para churrasco como prática social e vivência de lazer.

O espaço de sauna é também utilizado por 45% dos pesquisados. A sauna é um ambiente de lazer utilizado desde a Antiguidade como objeto terapêutico para doenças cardiovasculares ou simplesmente como local que permite o relaxamento e bem-estar, estando aqui ligado aos construtos de Talebipour, Rodrigues e Moreira, (2006).

A sauna é também utilizada em rituais como forma de equilíbrio de corpo, espírito, emoção e mente. Pantaleão (2019) explica que quando o corpo é levado a um processo de calor intenso, quase insuportável, num ambiente sereno e de tranquilidade, cria um caos, uma vez que os líquidos presentes no corpo reagem a este estímulo. Após o caos vem a transformação, que possibilita alcançar o equilíbrio e “purificação” do corpo, espírito e da mente, deixando a pessoa mais leve e tranquila. Por isso, a sensação de leveza e descanso após uma sessão de sauna. Isso também pode ajudar explicar a escolha da sauna como espaço de lazer dos trabalhadores. Uma vez que estes assinalam o lazer como válvula de escape, ou mesmo como recuperador das forças para o trabalho, a sauna pode agir como um fator de transformação e equilíbrio para estas pessoas que a frequentam.

As quadras esportivas são utilizadas por 33% dos pesquisados homens, enquanto para as mulheres as quadras não foram citadas como espaço de lazer por elas frequentado. Reforça aqui as questões de gênero já levantadas, a qual os homens têm maior participação em atividades praticadas nesses espaços e equipamentos esportivos, e a participação das mulheres nos locais dedicados ao esporte ainda é muito incipiente em nossa sociedade.

A prática de esporte como lazer vai indicar, segundo Ritter (2016), é realizado por prazer, reconhece as capacidades do indivíduo e possui um caráter lúdico. Além de possibilitar alívio do estresse, da ansiedade, de sintomas depressivos, proporcionando aos praticantes, sentimento de diversão. Como citado por Mayor e Isayama (2017), o esporte, ainda é tido como prática social muito mais vinculada ao universo masculino, corroborado aqui por representar 33% das escolhas desse público.

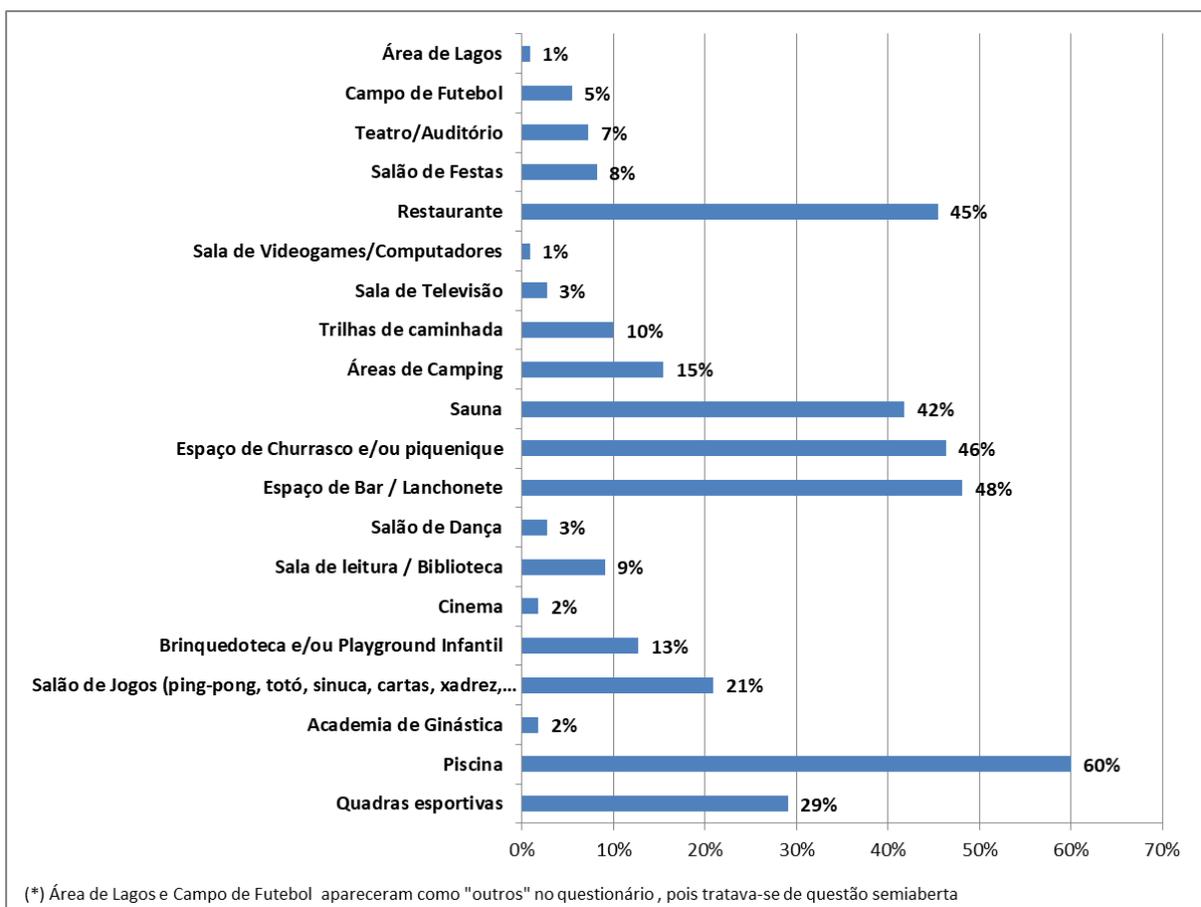
Os salões de jogos têm também uma expressão significativa na percepção de espaço de lazer visto pelos homens, chegando à frequência de 22% dos respondentes que reconhecem estes ambientes como de utilização para suas vivências de lazer. Gomes (2003) reconhece o lazer como manifestação cultural que pode ser vivenciado de diversas formas, seja em festas, viagens, passeios, brincadeiras, esportes, arte e uma delas seria através de jogos, podendo se considerar aqui os jogos de salão.

Filho, Unanue e Gatto (2019) explicam que os clubes em geral são configurados com vários espaços de lazer, estando entre eles, os salões de jogos, vistos como local de recreação (sinuca, tênis de mesa, totó, damas, xadrez, jogos de carta, jogos de tabuleiro). São espaços de lazer pensados na tipologia de um clube recreativo que atendem ao propósito de socialização e entretenimento. Dessa forma, a pesquisa nos mostra que os homens dão certa importância para o uso desse espaço em suas vivências de lazer, uma vez que o salão de jogos pode representar um local de interação para as relações sociais, sendo os jogos praticados nesse espaço vivenciados como divertimento e satisfação para o tempo de lazer ali despendido.

Os demais espaços reconhecidos, porém, com menos utilização para o lazer, mas que foram citados pelos pesquisados homens, são as áreas de camping, trilhas de caminhadas, playground, teatro, salão de festas entre outros que aparecem com menos de 10% de frequência nas respostas.

O gráfico 9 mostra a frequência total das respostas, considerando homens e mulheres, no qual se destaca a piscina como percepção de espaço preferido para o lazer com 60% de respondentes reconhecendo este local, seguido por bar/lanchonete (48%), espaço de churrasco/piquenique (46%), restaurante (45%) e sauna (42%). Os demais espaços têm reconhecimento percebido de ser também espaços de lazer, porém em uma frequência menos significativa.

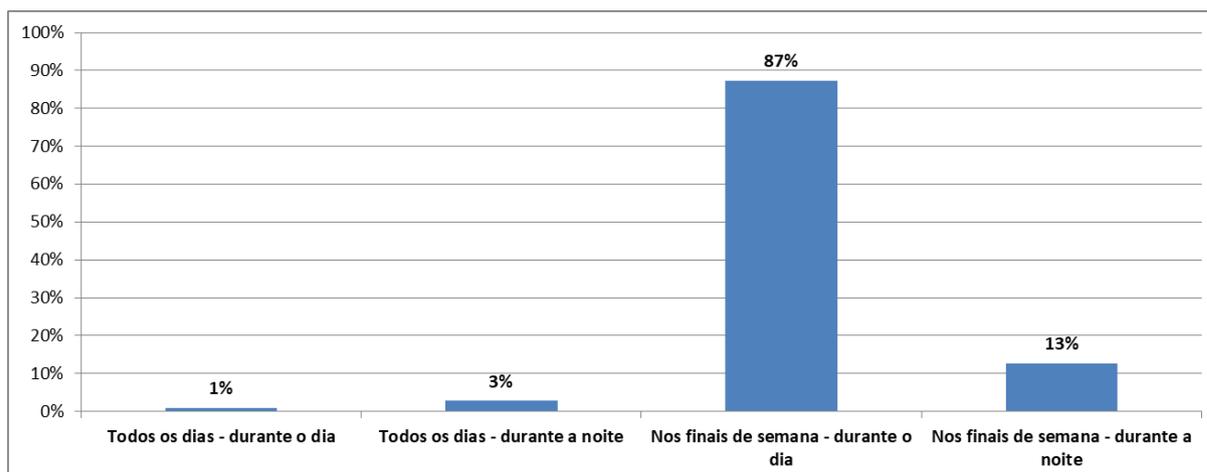
Gráfico 9 – Espaços e Equipamentos de lazer disponibilizados e utilizados por todos os pesquisados



Fonte: Elaboração própria

4.2.3 Frequência e horário de utilização dos espaços de lazer

Em relação à dimensão pesquisada referente à frequência e horário de utilização dos espaços de lazer, verifica-se em geral que são os fins de semana durante o dia, sendo que 86% dos respondentes utilizam os espaços nesses dias, conforme demonstra o gráfico 10. Como a associação recreativa possui locais próprios para desenvolvimento do lazer, permite assim uma maior utilização do tempo para lazer concentrado no fim de semana, onde os trabalhadores se dirigem até os locais da associação. Os trabalhadores poderiam escolher mais de uma opção.

Gráfico 10 – Frequência e horário de utilização dos espaços de lazer

Fonte: Elaboração própria

Os trabalhadores participantes da pesquisa trabalham na empresa durante os dias de semana, o que justifica a concentração do uso de espaços de lazer da GREMIG/CEMIG nos fins de semana. Lima *et al.* (2013) apontam que a distância dos locais de lazer está diretamente ligada à frequência das vivências de lazer nos ambientes disponíveis. Isto não quer dizer que os trabalhadores não têm ou não procuram espaços de lazer durante a semana, mesmo em eventos promovidos pela associação durante a noite. Os resultados mostram a utilização dos principais espaços de lazer disponibilizados pela GREMIG/CEMIG, podendo os trabalhadores terem outras opções durante a noite em diferentes espaços que não aqueles da associação.

Bramante (1998), por sua vez, expõe que o tempo de lazer é conquistado pelo sujeito que se dá através de uma experiência pessoal que nunca se repete. Arraes, Pessoa e Moura (2019) ressaltam que, muitas vezes, a carga horária exaustiva durante a semana exige dos sujeitos escolher entre o descanso e o lazer, muitas vezes restando ao trabalhador apenas o período para se recompor, recuperando suas energias necessárias para produzir um aumento de produtividade no trabalho. Outro fator que está ligado à dedicação do tempo ao lazer durante a semana está centrado nas questões ligadas às obrigações domésticas, o que muitas vezes dificulta a conquista do tempo maior para o lazer.

As respostas dos participantes da pesquisa demonstram que o tempo buscado e conquistado para seu lazer se estabelece muito mais aos fins de semana. Isso possivelmente justificado, de certa forma, (desconsiderando já as obrigações sociais) pela distância entre as instalações de lazer, os locais da empresa e da residência, concentrando então, a procura das instalações nos fins de semana, sendo pouco significativa durante os dias de semana, chegando a apenas 4% de frequência. Em relação aos fins de semana à noite, 13% dos trabalhadores utilizam os espaços de lazer, o que também, não é tão significativo, considerando possivelmente, os mesmos motivos: tempo e distância.

A empresa e sua associação recreativa poderiam, numa relação baseada na conquista do tempo de lazer para seu trabalhador, e em consonância com as estratégias empresariais, atuar de uma forma global, possibilitando a criação de projetos voltados ao desenvolvimento das pessoas, como explicam Albuquerque e França (1998). Utilizar melhor suas políticas empresariais para propiciar assim, programas de lazer em horários alternativos durante a semana, de forma que o sujeito consiga conquistar outros tempos de lazer, além dos fins de semana. Pois como verificado o trabalhador não consegue apropriar-se de maior tempo de lazer durante os dias de semana.

Para Calvet (2006), o trabalho tem de ter seu tempo limitado para que o lazer possa ser garantido como um direito de todos. O tempo de lazer é diferente do tempo de trabalho e, portanto, esse tempo de lazer, mesmo que seja reservado apenas o fim de semana, deve ser garantido e diferenciado do tempo de trabalho. Para o autor, as empresas têm adotado modelos estratégicos de gestão de seus recursos humanos, caso da empresa estudada, onde elas oferecem ambientes de trabalho que possibilitem a expressão livre do trabalhador, organizando então em suas práticas de gestão, programas que possibilitem essa expressão, incluindo aí o lazer desenvolvido pela própria empresa ou por associações recreativas apoiadas por ela. Porém, horários alternativos para os programas de lazer desconcentrado dos fins de semana poderiam ser repensados dentro destas políticas empresariais que consideram o lazer como ferramenta estratégica. Isso possibilitaria um melhor

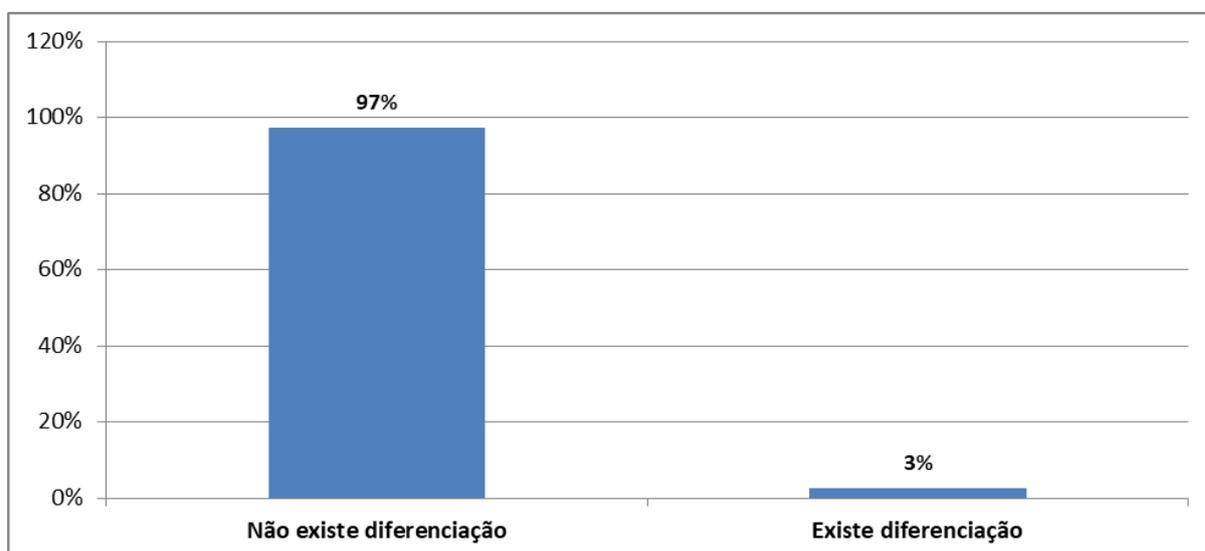
desenvolvimento do sujeito, bem como uma melhoria das relações empresa/trabalhador.

4.2.4 Diferenciação de espaços e atividades de lazer em relação ao cargo ocupado

Outra dimensão da categoria pesquisada procurou entender se há alguma distinção entre os espaços e atividades de lazer de acordo com o cargo que os trabalhadores ocupam. Nas hierarquias empresariais, muitas vezes, ocorre separação de grupos por cargos que se evidenciam e propagam para qualquer programa ou atividade que a empresa possa desenvolver. Isso poderia soar como falta de liberdade de escolhas, problemas de sociabilidade, limitação e obrigação em participar de certos eventos e atividades por conta de nível hierárquico e não relacionados à própria liberalidade de escolha das vivências de lazer, que é fator decisivo para o conceito de lazer. Dessa forma a participação do trabalhador e o direito ao lazer poderiam estar abalados.

No caso dos associados à GREMIG que trabalham na CEMIG, esta distinção não existe, de acordo com a grande maioria dos sujeitos pesquisados (97%), conforme pode ser visualizado no gráfico 11.

Gráfico 11 – Percepção da existência de diferenciação de espaços e atividades de lazer de acordo com o cargo ocupado pela pessoa



Fonte: Elaboração própria

Porém, não há uma unanimidade em relação a essa questão e alguns trabalhadores podem se sentir excluídos de alguns espaços e atividades de lazer proporcionadas pela GREMIG/CEMIG. Apesar de ser uma pequena parcela de pessoas que se sentem assim, essa percepção pode se dar por barreiras invisíveis, impostas pela hierarquia empresarial e muitas vezes pelas diferenças de classe social. Importante destacar que 3% dos trabalhadores possuem essa sensação. Para esses indivíduos as escolhas de lazer podem se comprometer algumas vezes, quando se sentem excluídos ou obrigados a participar de certos eventos por conta de sua sensação em se posicionar bem perante a empresa e não realmente em relação ao seu direito de escolha para sua vivência de lazer.

Bahia e Brito (2017) afirmam que é necessária a inclusão de todos com equidade nas ações de lazer, para que os sujeitos possam ter oportunidade e liberdade de escolha e uma vivência diversificada das práticas culturais. Dessa forma, seria interessante que a CEMIG traçasse suas políticas de gestão de recursos humanos, relativas às atividades de lazer, de forma a garantir a inclusão com equidade e quebra das barreiras socioculturais entre as classes sociais de seus trabalhadores, uma vez que isso se torna um fator limitante do exercício pleno da cidadania e impossibilitando assim, o desenvolvimento social da pessoa.

4.2.5 Ações de lazer disponibilizadas para participação dos trabalhadores

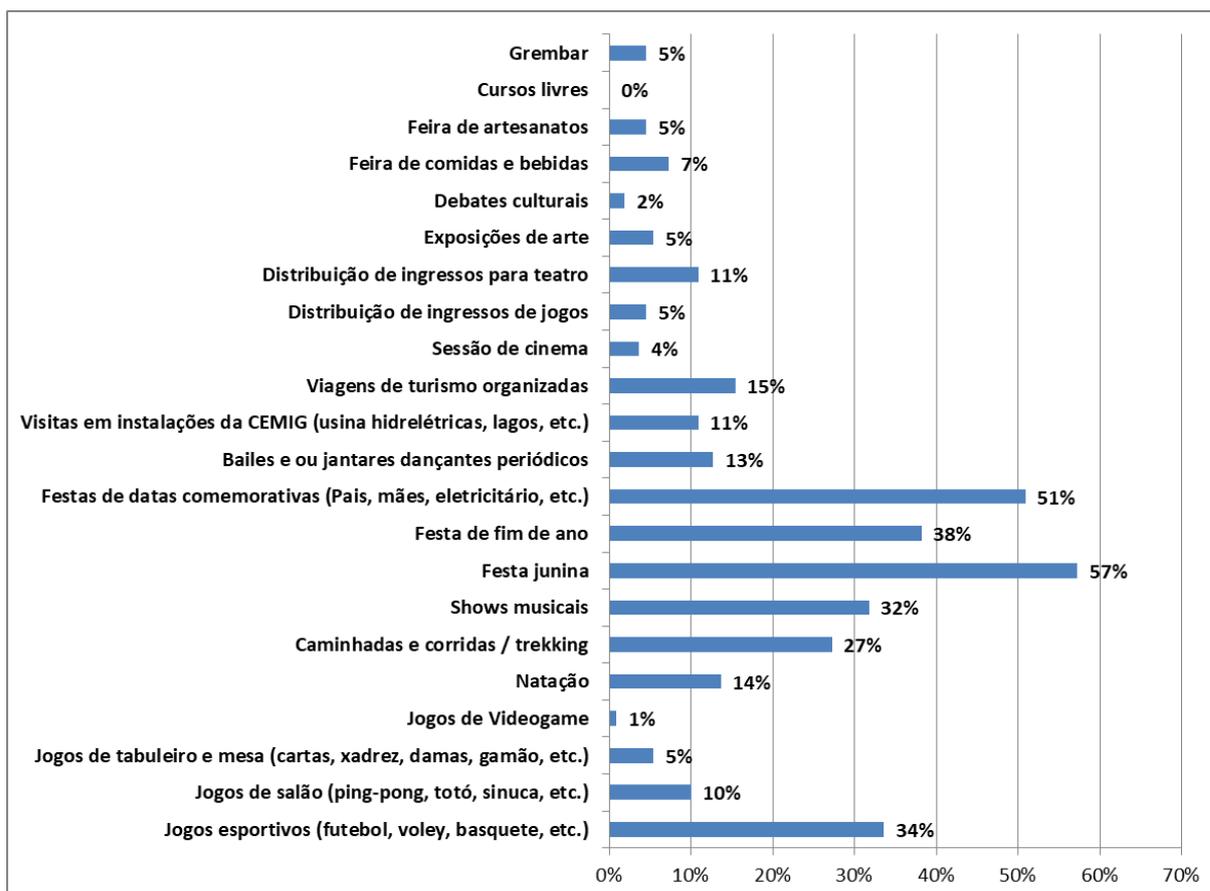
Uma dimensão importante de análise desta categoria de pesquisa são as atividades de lazer oferecidas pela GREMIG, na percepção dos trabalhadores. Importante destacar nesta dimensão que muitas das atividades são oferecidas pela GREMIG em consonância com as ações estratégicas da CEMIG, e muitas vezes realizadas em conjunto, relacionando o lazer como ferramenta de gestão de seus recursos humanos, o que significa uma nova forma de se perceber as relações de trabalho pela empresa (SÁ, 2007). O apoio da empresa aos eventos e ações de lazer proporcionados pela sua associação e muitas vezes as próprias ações empresariais

conduzidas por sua associação, mostram o avanço dessas relações de trabalho em empresas contemporâneas em sua administração das relações com seus recursos humanos. Importante destacar que as ações da GREMIG são em geral desenvolvidas nas várias das cidades que ela está presente, algumas delas em paralelo, tais como as festas comemorativas e os campeonatos esportivos, sendo portanto, ações realizadas com associados em todo o Estado de Minas Gerais. Porém os resultados da pesquisa vão refletir também a ausência de ação mais direta nas cidades de vários dos respondentes.

Nessa questão foram listadas várias atividades de lazer desenvolvidas pela GREMIG, coletadas através do site da associação, site da CEMIG e também pelas informações cedidas pela gerente de comunicação da GREMIG. Havia a possibilidade de opinar e incluir outra atividade que não estivesse listada, pois esta foi uma questão semiaberta, porém não houve inclusão de outras atividades, estando analisadas aquelas que já haviam sido listadas previamente.

Dessa forma, os trabalhadores percebem que as ações de lazer proporcionadas pela associação e empresa são tidas como opções de lazer, uma vez que participam de várias delas, e as percebem como tal, conforme demonstra o gráfico 12:

Gráfico 12 – Ações ou atividades de lazer disponibilizadas em que participam ou já participaram



Fonte: Elaboração própria

Como pode ser observado, as festas de datas comemorativas e Festa Junina são as principais atividades de lazer oferecidas pela GREMIG e percebidas por seus trabalhadores como experiência de lazer. A Festa Junina representa 57% de participação e as festas de datas comemorativas representam 51%. A festa do mês de junho tem como principal vivência de lazer reforçar as questões relativas à dimensão de cultura presente, uma vez que Minas Gerais é um estado onde as festas juninas são culturalmente presentes nas comemorações da população. Com 38% de participação, as festas de fim de ano são também reconhecidas como atividades de lazer por boa parte dos sujeitos pesquisados. Estas últimas muitas vezes ligadas diretamente às questões de comemorações relativas ao trabalho, pois em geral reúnem os colegas e familiares (ou não) para a festa.

Apesar de 38% das pessoas indicarem que esse é um momento de lazer, essas festas de fim de ano muitas vezes podem representar a alguns uma obrigação em

participar de socialização com seus colegas, sem o poder de escolha de estar com pessoas de seu meio de convivência e até mesmo para demonstrar, por obrigação, que está alinhado e inserido no grupo de colegas de trabalho. Lembrando que 38% consideram momento de lazer e que o sentimento de pertença da empresa e a socialização com os colegas de trabalho podem ser tidos como uma forma de lazer, baseado na satisfação desse indivíduo e sua livre escolha.

As festas, em suas diferentes modalidades e tipos, com significados diversos, tem uma coisa em comum, de acordo com Bueno (2008): a criação de um espaço onde se podem fortalecer as relações sociais. As festas são ocasiões para as pessoas se reunirem e sair delas fortalecidas. Existe ali um clima de descontração e despreocupação, onde a sociedade pode sentir uma fonte de energia e criatividade. É certo que a pesquisa traz essa nuance quando se verificam os resultados em que as manifestações culturais, tal como colocado pelos respondentes, em que a Festa Junina e as festas de datas comemorativas são as programações mais frequentadas pelos trabalhadores. Considerando uma festa junina com traços culturais da sociedade, estas festas comunitárias ocupam um lugar privilegiado no Brasil. O jogo de cores, o ritmo, as comidas em uma festa junina atraem e envolvem toda a comunidade participante. Permite-se assim o fortalecimento das relações sociais e das redes entre indivíduos.

As pessoas buscam participar de uma festa cultural, como uma festa junina, por exemplo, procurando muitas vezes aprender e manter a tradição e cultura daquele território. Soares e Debortoli (2019) expõem que a festa possibilita um contato entre a diversidade das pessoas e suas relações multiculturais, construindo assim um processo em que as pessoas podem se colocar no papel do outro numa relação de alteridade.

Ainda com destaque para as atividades de lazer oferecidas pela GREMIG, os shows musicais e os jogos e campeonatos esportivos estão entre os mais representativos participando mais de 1/3 dos sujeitos pesquisados. Os jogos esportivos 34% consideram-nos como atividades de lazer e 32% consideram os shows musicais. Os outros eventos e atividades tem uma frequência menor de participação sendo as

caminhadas e corridas com representação de 27% e viagens de turismo organizadas pela associação representando 15% de participação. Outras atividades com participação menos frequentes (abaixo de 15%) merecem ser citadas, tais como, distribuição de ingressos de teatros, jogos de salão, bailes, visitas às instalações da empresa (usinas e lagos), feiras e natação.

As atividades físico-esportivas já estão presentes na cultura do brasileiro e reforçadas ainda pelas políticas públicas que inserem o lazer muitas vezes associado ao esporte. Bonalume e Isayama (2018) reforçam esta afirmação mostrando que muitos autores consideram as relações entre o lazer, o esporte e as atividades físicas, quase que indissociáveis tanto que em alguns momentos os tratam como sinônimos.

Mayor e Isayama (2017) observam que, historicamente, foram realizados diversos programas governamentais ligados aos conteúdos físico-esportivos e que é importante que se promovam experiências pautadas em diversos interesses. O que se observa nesta pesquisa é que isso pode influenciar a escolha desse tipo de atividades pelos trabalhadores que enxergam o esporte como mais importante em seus momentos de lazer, se esquecendo muitas vezes, da possibilidade de vivenciar outros tipos de manifestações culturais. Por isso o alto grau de escolha verificado, estando as atividades físico-esportivas em terceiro lugar.

Destaque para a natação que foi citada por apenas 14% dos indivíduos que praticam o esporte aquático, porém a piscina, como visto na análise dos espaços e equipamentos, é um dos espaços mais frequentados para o lazer. Dessa forma, pode-se afirmar que o espaço da piscina não é utilizado apenas para o esporte aquático, mas sim para diferentes vivências do lazer. A piscina nesse caso é tida como um espaço social no desenvolvimento das relações pessoais, fruído através das vivências de lazer do sujeito.

A percepção e apropriação de um espaço de lazer é construída, de acordo com Fabiani, Pandolfo e Kalil (2019), a partir de uma experiência sensorial provocada pelo ambiente construído e posteriormente por um processo cognitivo, onde a

informação se processa, adquire valor e torna parte de sua memória, o que gera assim, possibilidades, atitudes e comportamentos individuais. Sendo assim, o sujeito avalia a atratividade de um espaço com base em sua oferta de satisfação e necessidades, valendo a pena estar ali mesmo que se tenha de levar certo tempo para se deslocar até lá. Dessa forma, o que se observa com a piscina, no caso dos respondentes desta pesquisa, é que apesar de escolherem o local como principal espaço de lazer, este local não é somente dedicado aos esportes aquáticos, tanto que sua frequência ficou em apenas 14%, estando caracterizado como um espaço apropriado também, para a realização de outras vivências de lazer.

Neste tópico foram observadas as percepções e significados de lazer para os trabalhadores participantes da pesquisa, seguindo pelo reconhecimento de espaços, ações e atividades que os mesmos vivenciam no lazer ofertado pela empresa e por sua associação, bem como o tempo dedicado para o lazer. Importante dizer que as percepções dos participantes da pesquisa mostram uma concepção do lazer visto de diversas formas e desfrutado de diversas maneiras.

A próxima sessão de categoria pesquisada representa a percepção dos trabalhadores em relação aos benefícios que o lazer pode trazer para sua vida e para a empresa, verificando-se também as barreiras e limitações reconhecidas por estes na vivência dos programas de lazer ofertados pela GREMIG. Dessa maneira, podemos estabelecer algumas questões: os trabalhadores reconhecem que o lazer ofertado pela empresa e associação traz algum benefício para sua vida? E para a empresa, percebem que os programas a beneficiam. Em que nível? Quais seriam as barreiras que impedem as escolhas e vivências de lazer desse trabalhador?

Sendo assim, a próxima sessão se inicia verificando quais as motivações e benefícios percebidos pelo trabalhador que participa das ações de lazer oferecidas pela empresa e associação, o que ele reconhece como benefício para ele e para empresa. Posteriormente, será verificado como o trabalhador avalia as ações e programas de lazer ofertados, como ele percebe que isso acontece na relação empresa/trabalhador. E por último, fechando a sessão, será conhecida a percepção desses trabalhadores em relação às limitações e barreiras que o impedem de

participar de algumas das ações e programas de lazer ofertados. Espera-se assim, que após a constatação de como o trabalhador percebe o lazer na empresa, tal como analisado neste último tópico, ele possa agora entender também os benefícios e as dificuldades para que se consiga propor e discutir no futuro um melhor equilíbrio das relações de lazer e trabalho, podendo propor avanços, quem sabe, na gestão das políticas de recursos humanos voltadas ao lazer na empresa e associação recreativa.

4.3 Benefícios e limitações das ações de lazer no contexto de vida dos trabalhadores

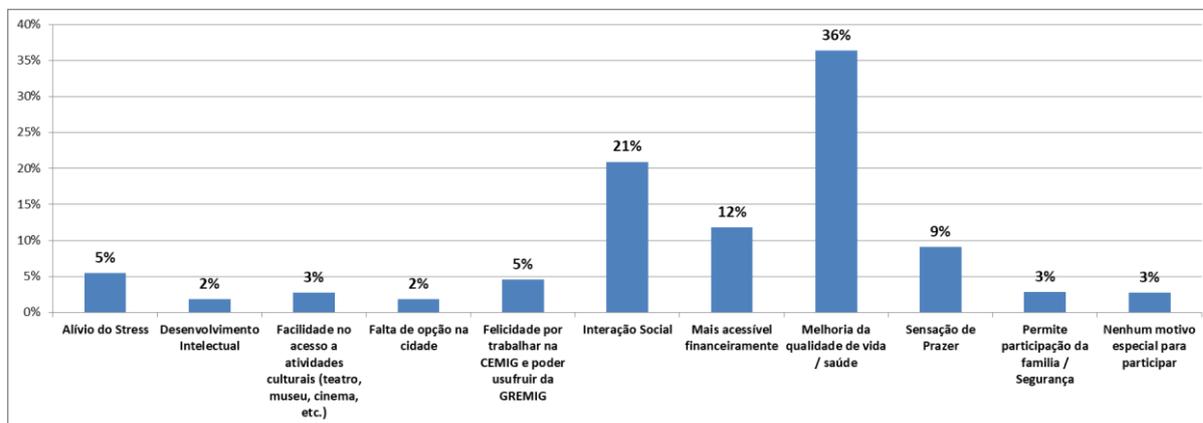
4.3.1 Benefícios para o trabalhador em participar das ações de lazer

As motivações, benefícios e limitações em participar das ações e atividades de lazer oferecidas pela associação recreativa é uma das dimensões dessa categoria. Assim, consegue-se verificar entre os trabalhadores pesquisados as relações que mantêm em suas percepções e motivações de suas vivências de lazer, os benefícios que lhes proporcionam e as limitações presentes, fatos estes que os induzem a escolher os espaços, programas, atividades e ações oferecidas pela GREMIG como opção de lazer para sua vida.

Nessa questão foi solicitado que as pessoas marcassem apenas a principal motivação ou benefício que o levava a participar das ações de lazer promovidas pela GREMIG, como sua opção de lazer. Havia a possibilidade de incluir na questão outra opção que não estivesse listada. Portanto, esta foi uma questão semiaberta, porém não houve inclusão de nenhum outro benefício além dos listados. Ao se analisar as respostas em relação à principal motivação e benefício em participar das ações e atividades de lazer, verificou-se que grande parte dos trabalhadores pesquisados respondeu que se relaciona à melhoria de qualidade de vida e saúde. Foram 36% de frequência de respostas nesse sentido, seguido pela possibilidade de

interação social com 21% e 12% julgaram ser mais acessível financeiramente. O painel geral das respostas obtidas está apresentado no gráfico 13:

Gráfico 13 – Principal motivação/benefício de participar das ações e atividades de lazer promovidas pela GREMIG



Fonte: Elaboração própria

O principal benefício em participar dos programas de lazer para os trabalhadores é ligado à questão de qualidade de vida e saúde, que como visto, foi pontuado por mais de 1/3 dos respondentes, seguido da motivação pela interação social.

Percebe-se então, a preocupação com a saúde e o lazer sendo significado para ajudar nestas questões. Como já discutido, a qualidade de vida é percebida e intimamente ligada ao desenvolvimento dos programas de lazer. Madsen (1999) expõe que as empresas têm desenvolvido programas e atividades de lazer que levem ao desenvolvimento de qualidade de vida ao trabalhador e até mesmo de sua família. Aguiar e Bonini (2015) vêm reafirmar que o lazer tem um significado importante na qualidade de vida do trabalhador pelo lado de sua multidimensionalidade. E também a sociabilidade aparece como benefício reconhecido pelos trabalhadores pesquisados estando também diretamente ligada à questão da qualidade de vida e que permite se relacionar com esta dimensão.

Em se tratando da relação empresa/trabalhador o reconhecimento dos trabalhadores pelas ações de lazer oferecidas pela empresa/associação trazem benefícios relativos à melhoria da interação social, corroborando o resultado das pesquisas realizadas por Jo-Hui *et al.* (2013) e Mansour e Tremblay (2016), em que eles

afirmam que quanto mais a empresa oferece programas de benefícios e políticas de lazer, menor se torna a relação de conflito no trabalho. O lazer age como mediação desse conflito uma vez que é visto pelos próprios trabalhadores como um benefício relativo à melhoria da interação social. Verificando também pelo lado da saúde, os autores comentam que o lazer consegue diminuir os problemas de estresse e esgotamentos, possibilitando a satisfação do sujeito com as experiências de lazer trazendo isso para o dia a dia da empresa. As respostas obtidas pelos sujeitos pesquisados confirmam as afirmativas dos autores, uma vez que 5% dos trabalhadores percebem que o lazer tem como principal benefício o alívio do estresse.

Apesar de o lazer possibilitar o ganho aos indivíduos fica aqui também clara a posição de que ele é tido por uma visão utilitarista para a empresa que estrategicamente o utiliza para adquirir melhores resultados em sua gestão de pessoas.

Não se coloca aqui que isso seja um problema, desde que as ações de lazer ofertadas pela empresa possibilitem, não somente a compensação do desgaste do trabalho, mas que também consigam agir na vida deste sujeito, possibilitando seu desenvolvimento pessoal, social e intelectual.

Em relação a esse equilíbrio da sociedade vemos que outro ponto destacado pelos trabalhadores pesquisados foi justamente a questão das atividades de lazer oferecidas pela empresa/associação serem mais acessíveis financeiramente, percebido por 12% dos sujeitos pesquisados, e não existir opções de lazer na cidade, percebido por 2% dos pesquisados.

O direito social ao lazer, como visto, é garantido pela Constituição Brasileira. As dificuldades de se estabelecerem políticas públicas que possibilitem o desenvolvimento do lazer faz com que as associações, clubes e outras entidades da sociedade venham suprir esta lacuna. Porém, poderá haver sempre pagamento de valores para participação dos programas oferecidos. Aguiar e Bonini (2015) destacam que a garantia dos direitos sociais é que diminuam os excessos de

desigualdade e garantem melhoria de bem estar para todos. Vemos então que o trabalhador necessita do lazer e para isso recorre à empresa/associação recreativa, pois muitas vezes não tem garantido nas políticas sociais o seu direito. A acessibilidade financeira foi então, um fator apontado que induz o trabalhador a opção pelas ações da GREMIG para suas vivências de lazer.

Na relação empresa e trabalhador, Sá (2007) pondera que na visão da empresa, estas formulam políticas de gestão dos recursos humanos baseadas em ações de lazer que permitam promover a qualidade de vida de seus empregados e até mesmo o seu desenvolvimento intelectual. Como observado na percepção dos trabalhadores, grande parte deles reconhece que as ações de lazer promovem essa qualidade de vida e saúde e há também, possibilidades para o desenvolvimento intelectual, como apontado por cerca de 2% dos trabalhadores pesquisados.

Destaque para outra motivação percebida pelos respondentes, mostrando que o lazer traz como principal benefício a sensação de prazer, sendo que 9% dos sujeitos pensam assim. Isso pode sugerir que o lazer promovido pela empresa está realmente inserido na vida desses indivíduos como precisaria estar, baseando-se também no prazer e satisfação. Bramante (1992) e Marcellino (1999) colocam que o lazer ajuda o desenvolvimento do sujeito em um âmbito pessoal e coletivo, permitindo mudanças culturais e morais desse indivíduo, desenvolvimento este que estabelece ligação com a qualidade de vida da pessoa. Participando das relações lúdicas proporcionadas pelas experiências de lazer, o sujeito consegue ir em direção da satisfação e do prazer o que o faz crescer como pessoa.

Interessante observar que 5% dos trabalhadores responderam que a maior motivação para participar das ações de lazer promovidas pela empresa e associação é justamente a felicidade por trabalhar na CEMIG e poder usufruir da GREMIG. Isso demonstra que a empresa é confundida muitas vezes como responsável por proporcionar um direito que deveria ser garantido pelas políticas públicas. Porém, as relações entre empresa e empregados têm se modificado e o lazer como ferramenta de gestão, de acordo com Sá (2007) pode representar uma nova forma de entender esta relação.

Koehn *et al.* (2014), corroboram o sentimento desses trabalhadores que se dizem felizes por trabalhar na empresa, pois afirmam que as relações entre empresa e trabalhadores se modificaram e a empresa contemporânea só garante sucesso se puder contar com a confiança de seus recursos humanos. Por isso, o lazer como ferramenta de gestão, e mesmo para preencher uma lacuna de política pública, exerce influência sobre trabalhadores e sobre a empresa de forma a fortalecer os vínculos entre estes dois sujeitos.

A facilidade de acesso a atividades culturais foi observada como o principal benefício por 3% dos trabalhadores, como também a tranquilidade de participação da família e a segurança. O lazer como dimensão da cultura precisa promover ações e atividades que sejam reconhecidas por aqueles que vivenciarão. Fica aqui demonstrado que uma parcela dos trabalhadores tem seus momentos culturais garantidos pelos programas e ações da associação e empresa. Da mesma forma a participação da família e segurança, que garante ao trabalhador usufruir das vivências de lazer na associação junto àqueles que ele escolheu que são seus familiares e em ambiente dotado de segurança.

Em programas de lazer oferecidos por empresas, elas permitem que os sujeitos tenham um desenvolvimento pessoal e social uma vez que elas declaram que dão espaço para que haja esta interação entre indivíduos, família e sociedade. Fica claro para este grupo de respondentes que realmente as afirmações da empresa procedem, pois colocam que este tipo de interação é o maior motivador para se participar das ações de lazer da associação e empresa. Além disso, permite uma interação com segurança, uma vez que o espaço da empresa/associação possui controles de acesso (SÁ, 2007).

Por último, há de se pontuar que 3% dos trabalhadores responderam que não enxergam nenhum motivo ou benefício especial para a vida deles em participar das ações e programas de lazer oferecidos pela GREMIG. Apesar de participarem da associação, estes trabalhadores não enxergam que as ações e atividades de lazer na empresa, via associação recreativa, possa trazer benefícios para eles.

Interessante é que os trabalhadores não são obrigados a se associar à GREMIG, mas mesmo assim a utilizam para alguns de seus momentos de lazer, provavelmente apenas para utilização de seus espaços, mas, não frequentando as atividades promovidas pela associação. Importante entender que mesmo sendo uma população pouco expressiva, a CEMIG e GREMIG poderiam desenvolver programas esclarecendo os benefícios que as ações e atividades de lazer podem trazer ao ser humano, ouvir e também procurar atender os anseios dos trabalhadores que utilizam a associação como opção para o lazer. O que pode verificar então é que estes indivíduos frequentam os espaços da associação/empresa para suas próprias vivências de lazer, mas não frequentam as atividades promovidas pela associação/empresa, pois estas não lhes geram interesse em participar. Resultado provável da falta de conhecimento das ações promovidas ou também por não conseguirem avaliar formalmente as ações desenvolvidas, ou mesmo opinar para que possam propor atividades de interesse desse grupo.

4.3.2 Benefícios para empresa em desenvolver ações de lazer

A próxima dimensão a ser tratada nesta categoria de pesquisa é a percepção dos trabalhadores em relação aos benefícios para a CEMIG em apoiar e desenvolver ações e programas de lazer para os empregados através dela e em conjunto com a GREMIG. Nessa questão foram listados os principais benefícios que a empresa teria, por desenvolver os programas de lazer. Os respondentes classificaram esses benefícios em escala de Likert de 5 níveis para cada item colocado (concordo plenamente, concordo em parte, indiferente, discordo em parte, discordo totalmente), ou seja, todos opinaram sobre todos os benefícios apresentados.

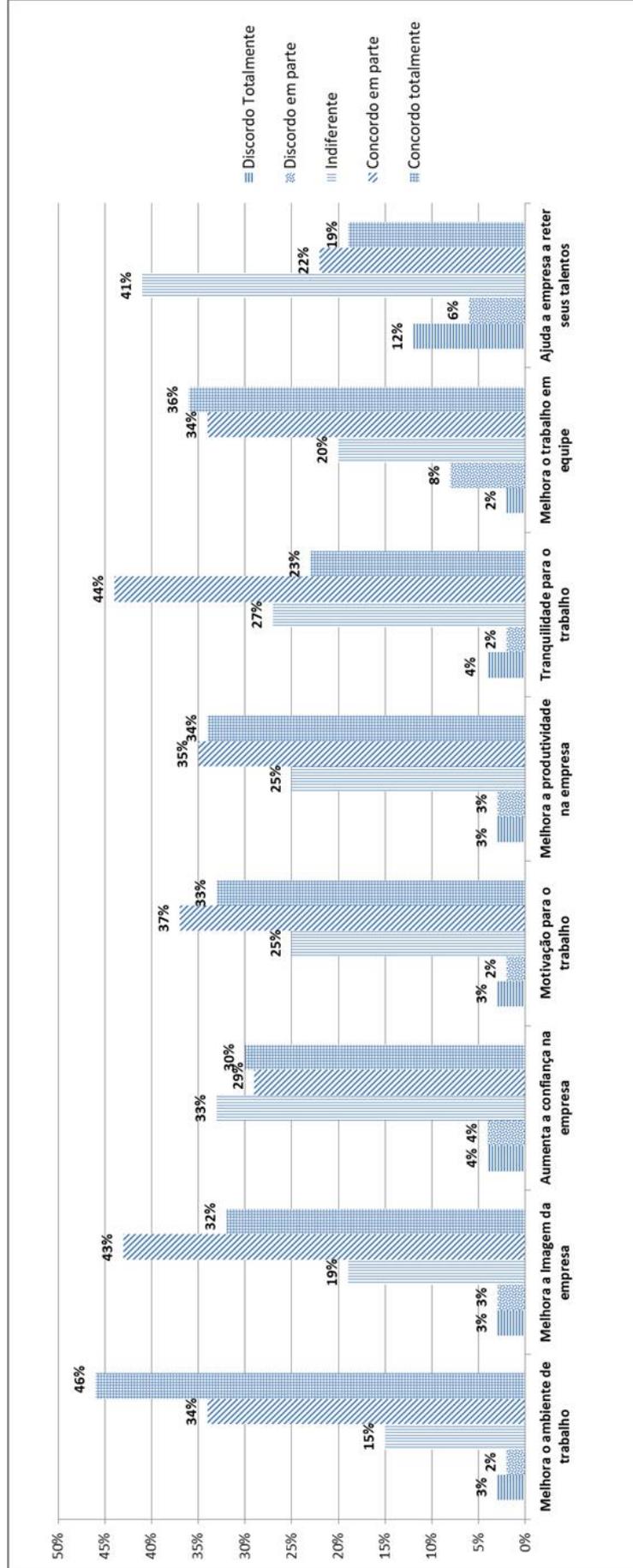
O gráfico 14 apresenta os resultados, no qual se pode observar que 46% dos respondentes concordam totalmente e 34% concordam em parte que o lazer ofertado pela empresa *melhora o ambiente de trabalho*. Apenas 5% não concordam totalmente ou em parte e 15% são indiferentes. Considerando o benefício que o lazer traz *tranquilidade para o trabalho* 23% concordam totalmente e 44% concordam em parte somando 67% de grau de concordância, 27% são indiferentes

e apenas 5% tem algum grau de discordância. O lazer como *motivação para o trabalho* tem 33% de concordância total e 37% de concordância em parte, somando 70% de grau de concordância, 25% são indiferentes e também apenas 5% responderam com grau de discordância.

O que se observa nessa análise entre o lazer e trabalho propriamente dito, dentro da empresa, é que os trabalhadores percebem e concordam em alto grau que o lazer oferecido pela empresa/associação recreativa exerce influência direta sobre o trabalho de forma positiva.

Como pondera Sá (2007), toda empresa tem um modelo de gestão de seu RH que demonstra como deve ser a postura de seu trabalhador para exercício do trabalho. As práticas de lazer oferecidas pela empresa, ou seus agentes, servem para alinhar esta postura dos trabalhadores perante o trabalho executado. Nesse estudo de caso, os respondentes entendem que o lazer exerce uma boa influência sobre o trabalho, o que comprova que os modelos de gestão adotados que incluem as experiências de lazer para os trabalhadores são fruto de objetivos estratégicos que levam a resultados positivos para a empresa.

Gráfico 14 - Benefícios que as ações e atividades de lazer oferecidas podem trazer para a CEMIG



Fonte: Elaboração própria

Fica claro que assim a empresa consegue alcançar seu sucesso no mercado. Para o campo de estudos do lazer, fica evidenciado que os benefícios adquiridos pela empresa por apresentar o lazer como estratégia de RH, mesmo possuindo um caráter funcional e utilitarista na relação com o trabalho, serve de motivação e melhoria no ambiente de trabalho, permite também promover o desenvolvimento do sujeito para exercício de seu trabalho e o reconhecimento disso é percebido claramente pelos trabalhadores. Possuem essa visão de concordância. Isso pode demonstrar também um desenvolvimento do caráter intelectual do sujeito no entendimento das relações trabalhador/empresa. O lazer como gerador desse desenvolvimento intelectual, uma vez que possibilita a ampliação da visão crítica do sujeito. Porém, não se pode deixar de ponderar que o lazer pode ser visto também, pela empresa, como um elemento de controle, muitas vezes despercebido pelo trabalhador. Mascarenhas (2006) aponta que o lazer pode ter a possibilidade de controle sobre o corpo e a mente dos trabalhadores.

Em se tratando de melhoria do ambiente de trabalho e tranquilidade para o trabalho, reconhecidos como benefícios para a empresa, e no ponto anterior em que os trabalhadores assinalam a melhoria da qualidade de vida como benefício para eles, observa-se aqui também as questões tratadas na QVT agindo em benefício de ambos.

A empresa que utiliza o lazer vinculando sua estratégia em relação à QVT, terá ganho em suas ações, pois irá proporcionar benefícios à ela, como visto através das respostas dos trabalhadores, ganhos estes ligados à melhoria do ambiente e tranquilidade para o trabalho, bem como traz benefícios aos trabalhadores, percebido por estes em maioria como melhoria de sua qualidade de vida. Pessoa e Nascimento (2010) afirmam, que se isso ocorre e é reconhecido pelos trabalhadores, ou seja, esses programas trazendo benefícios tanto para empresa, quanto para o trabalhador, todos só têm a ganhar.

Como já afirmado por Pereira (2017), o lazer quando promove a QVT melhora a satisfação dos indivíduos pelo trabalho, possibilitando a melhoria de sua produtividade, proporcionando então, o fortalecimento das relações de trabalho, uma

vez que os benefícios são colhidos tanto pelo trabalhador quanto pela empresa. Porém, dentro de uma lógica do trabalho, o lazer sendo utilizado como benefício para a recuperação de forças e melhoria do desempenho do trabalhador, reconhecido por este, como será visto adiante.

Em se tratando da percepção dos trabalhadores de que as ações e espaços de lazer ofertados levam à *melhoria da imagem da empresa*, 75% dos respondentes concordam totalmente ou em parte com essa afirmação. Perceber que há uma *melhoria na produtividade da empresa*, advinda pela utilização do lazer ofertado pela empresa, por aqueles que utilizam os programas, levam à uma concordância total e em parte na casa de 69%, ou seja, grande parte dos trabalhadores entendem que o lazer pode impactar positivamente na produtividade do trabalho. Sá (2007) indica que a empresa utiliza o lazer como ferramenta estratégica de seus recursos humanos entendendo que este lazer traz melhoria da produtividade empresarial. Os trabalhadores percebem, da mesma maneira, que mesmo que o lazer traga sua satisfação como sujeito, ele é utilizado também pela empresa numa visão funcional e utilitarista, servindo para o propósito de resultado empresarial à medida que leva a um aumento de produtividade.

É claro que uma política deliberada de recursos humanos, seja baseada no lazer ou em outro elemento, visa sempre melhoria de resultados empresariais, mas nem por isso deixa de ser importante para a vida do trabalhador que o usufrui de forma consciente, possibilitando retirar dele o seu proveito para desenvolvimento de sua criatividade, sociabilidade e satisfação nas experiências vividas.

Kaplan e Norton (1996) já afirmavam que as ações estratégicas são desenhadas visando um objetivo a se alcançar. O lazer como estratégia da empresa é tido, portanto, como uma ação proveniente de um objetivo estratégico. Para o sujeito é importante que ele reconheça essas ações e saiba que mesmo vivenciando um projeto voltado para a produtividade do trabalho, na visão empresarial, ele pode trazer benefícios para ele e enriquecer a vida desse indivíduo. A consciência do trabalhador é comprovada, principalmente quando este reconhece que há um ganho para a empresa, mas ele utiliza estas ações também, para seu próprio benefício.

Ganha a empresa e ganha o trabalhador. São as relações de trabalho contemporâneas vividas entre o trabalhador e empresa

Quando se analisa que o trabalhador percebe que as ações de lazer proporcionam uma *melhoria no trabalho em equipe* dentro da empresa (70% concordam totalmente ou em parte com a afirmação), fica clara a consciência que esse benefício almejado pela empresa de forma estratégica é reconhecido também pelo sujeito e que de todo modo facilita a vivência no trabalho. Como os trabalhadores responderam que a escolha pelo lazer ofertado pela empresa motiva-os pela interação social, eles percebem também que esta interação cria possibilidades de melhoria do trabalho em equipe, que é um benefício esperado pela empresa que tem o lazer como estratégia (SÁ, 2007) e um benefício gerado ao próprio trabalhador, pois diminui o estresse do trabalho ao conviver com uma equipe mais equilibrada em comportamento.

Uma vez que os trabalhadores percebem os benefícios do lazer ofertado a eles pela empresa e associação trazem benefícios para a organização empresarial, é certo que entendem que essas ações fazem com que se consiga também um *aumento de confiança na empresa*. O trabalhador percebe que para ele o lazer é também um benefício e ele se motiva a participar o que ajuda no seu desenvolvimento como pessoa e sendo assim demonstram, com concordância de 59% entre os respondentes, que confiam nos programas empresariais voltados ao lazer e conseqüentemente, confiam mais na empresa por oferecer tais programas e espaços para as vivências de lazer via associação recreativa e pela própria empresa. Há de se pontuar que nessa questão um número não tão expressivo, mas de destaque, estiveram indiferentes em relação ao aumento de confiança na empresa, ou seja, 33% dos trabalhadores imaginam que as ações de lazer podem ou não exercer uma correlação com o aumento de confiança na empresa.

Por último, foi verificado se os trabalhadores percebiam que os programas de lazer poderiam ajudar a empresa a reter seus talentos. Boa parte percebe que sim (41% concordam totalmente ou em parte), mas outra parte igual se mantém indiferente à esta questão (41%). Em relação a uma parte ser indiferente a isso, há de se pontuar que a CEMIG é uma empresa estatal e dessa forma, a retenção do trabalhador pode

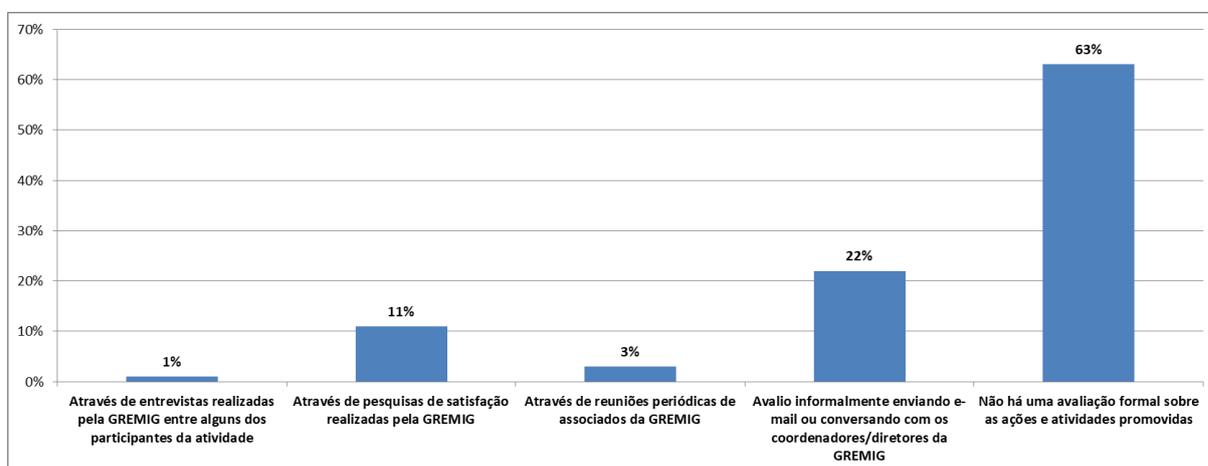
se dar, quem sabe, muito mais pela cultura empresarial de segurança no emprego, do que propriamente ligada aos programas e políticas empresariais e de RH desenvolvidas. Mas 41% concordam e já demonstra certa tendência de reconhecimento das ações de lazer como uma possibilidade para reter o trabalhador que assim percebe. O lazer atua como diferencial de retenção no trabalho para este empregado, pois vai levar em conta este benefício como um fator para decisão de mudança de emprego e pode ter assim, menos probabilidade de sair da empresa do que aquele que é indiferente a isso.

Mansour e Tremblay (2016), em sua pesquisa, verificam que os programas de benefícios das empresas que incluem o lazer vão induzir o trabalhador a diminuir sua intenção de deixar o trabalho. As pessoas na atualidade tendem a dar mais importância ao seu tempo de lazer e o balanceamento entre trabalho e vida fora dele. Dessa forma, os autores verificam que os programas de lazer considerados pela estratégia das empresas ajudam nesse equilíbrio, o que auxilia para retenção de seus empregados.

4.3.3 Como são avaliados os programas de lazer

O gráfico 15 apresenta como os trabalhadores avaliam os programas de lazer ofertados pela GREMIG. Como eles percebem que essa avaliação é realizada que possa conduzir à melhoria do desenvolvimento dos programas.

Gráfico 15 – Como são avaliadas as ações e atividades de lazer desenvolvidas pela GREMIG



Fonte: Elaboração própria

Pelo que se observa, a percepção que há é que a grande maioria dos trabalhadores entende que não existe uma avaliação formal que possibilite sua participação como sujeito ativo nessa avaliação. Verifica-se que 63% dos trabalhadores responderam que não há essa avaliação formal, enquanto 22% apontam que conseguem fazer uma avaliação dos programas junto a coordenadores e diretores da associação recreativa de maneira informal. Já 11% dizem que avaliam através de pesquisas de satisfação, enquanto 3% dizem ter participado em reuniões de associados e apenas 1% foram entrevistados pela GREMIG.

O que se constata com essas respostas é que realmente, caso exista uma avaliação dos programas de lazer ofertados, esta necessita ser formalizada pela associação recreativa ou mesmo pela empresa, deixando explicitamente claro que aquela intervenção é para avaliar se os programas estão funcionando bem. Gomes e Pinto (2009) ponderam que o direito ao lazer é um direito do indivíduo que realiza sua experiência e que se uma empresa e sua associação ofertam um programa de lazer, estas ações precisam ser avaliadas pelo próprio sujeito. Afinal, o direito pressupõe escolhas próprias e, portanto, a prerrogativa da avaliação por parte do participante, para que o mesmo considere seu direito cumprido e constituído de forma livre, mesmo que sendo ofertado por uma política de empresa e não por uma política do poder público.

Cury (2006) afirma que o lazer para fazer parte das políticas empresariais é importante verificar se ele é visto como um direito de todos dentro da empresa. Por isso, a necessidade de se perceber se existem avaliações das ações e programas de lazer ofertados e se quando avaliadas são mantidas, no caso de avaliação positiva, ou modificadas, no caso de avaliações negativas. Somente assim se consegue melhoria do respeito ao indivíduo e desenvolvimento de sua cidadania. As respostas dos trabalhadores indicam para uma avaliação informal mais forte. Por isso, a formalização de avaliações é necessária para que se consiga ter uma dimensão efetiva e crítica de todos os participantes dos programas, possibilitando conduzir assim, melhorias e adaptações nas ações relacionadas ao lazer.

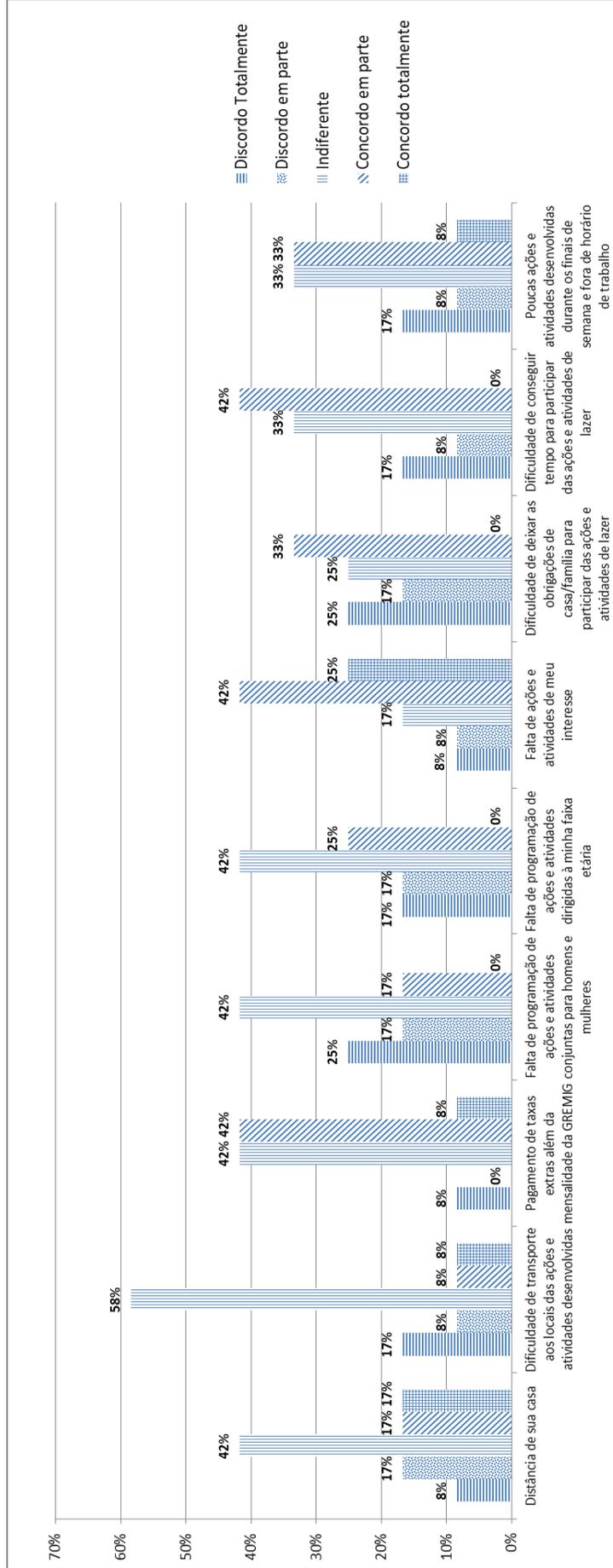
Em relação à empresa, esta só consegue medir realmente se as políticas estratégicas ligadas ao desenvolvimento de seus recursos humanos que foram escolhidas por ela estão atingindo resultado se há uma avaliação formal que permita verificar a efetividade. Ações empresariais são ligadas aos objetivos estratégicos e para isso os indicadores de avaliação dessas ações precisam ser acompanhados e a avaliação que considere a participação dos sujeitos envolvidos serve para verificar dessa maneira, esta efetividade.

4.3.4 Limitações para participar das ações de lazer

A última dimensão a ser analisada nesta categoria de pesquisa são as limitações, ou seja, as barreiras que os respondentes enfrentam em relação à sua participação nos programas de lazer ofertados pela GREMIG. A percepção em relação às limitações é importante, pois inibe o sujeito a exercer o seu direito de lazer e a dedicar o seu tempo livre para as ações e atividades de lazer oferecidas pela sua empresa e associação recreativa.

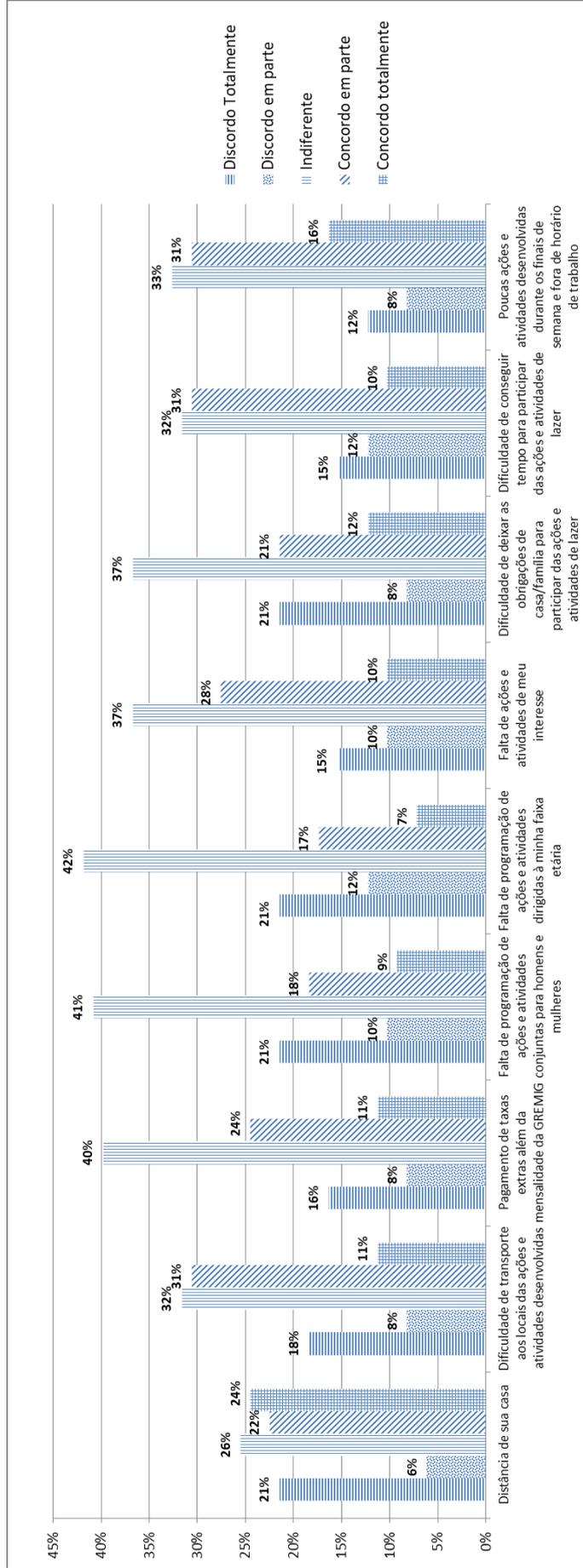
Nessa dimensão é importante que se demonstrem as limitações e dificuldades em relação ao gênero, pois esse tipo de questão pode impactar de forma diferente mulheres e homens. O gráfico 16 aponta os principais motivos que dificultam a participação das trabalhadoras mulheres nos programas de lazer oferecidos pela GREMIG e o gráfico 17 mostra o resultado das respostas dos trabalhadores homens.

Gráfico 16 – Tipo de limitação/dificuldade para participar das ações e atividades de lazer promovidas pela GREMIG – Mulheres



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 17 – Tipo de limitação/dificuldade para participar das ações e atividades de lazer promovidas pela GREMIG – Homens



Fonte: Elaboração própria

A análise desta questão por gênero é importante para se perceber que muitas vezes as mulheres estão em patamares diferentes de escolhas em relação aos homens, sejam por suas diferenças nas obrigações diárias diferenciadas entre homens e mulheres, sejam pela tendenciosidade de ofertas de programas de lazer em maior escala para o público masculino, uma vez que a CEMIG é uma empresa que possui homens em sua maioria de trabalhadores. Portanto, é importante que se delimitem as barreiras de participação das ações de lazer entre homens e mulheres reconhecendo assim essas nuances relacionadas ao gênero dentro dos programas empresariais.

Analisando os resultados, observa-se que para as mulheres a principal limitação em participar dos programas de lazer está relacionada à *falta de ações e atividades de interesse* delas, 67% das mulheres concordam que esta é a maior dificuldade. Já os homens esse quesito não passa de 38%. Aqui pode ficar caracterizado a questão das atividades preparadas pela GREMIG serem muito mais voltadas ao público masculino do que propriamente dirigidas ao público feminino. Para que se concretize o direito do lazer, homens e mulheres necessitam estar nivelados no mesmo patamar de direitos. Ouvir as mulheres nas escolhas dos programas é importante para que se consiga equilibrar aquilo que uma associação recreativa e empresa se propõem a ofertar como programa de lazer que esteja ligado às estratégias empresariais e possibilitem também a livre escolha do sujeito em seu tempo livre.

Para os homens, as principais dificuldades dividem-se entre a *distância de casa para os locais de lazer e a pouca oferta de programas de lazer nos fins de semana e em horários fora do horário de trabalho*. Para os respondentes masculinos 47% apontam como sendo as maiores dificuldades. Em comparação com as mulheres a distância de casa não supera os 33% de concordância como sendo uma dificuldade. Já a pouca oferta de lazer nos horários mais adequados se aproxima à opinião dos homens, estando em 42% de concordância.

Para as mulheres, pode-se inferir que mesmo estando longe de casa, o lazer deve ser considerado parte importante do seu tempo, uma vez que não coloca a distância como principal dificuldade, mas sim a vontade de que fossem mais privilegiadas em

torno dos programas ofertados. Lunardi (2010) expõe que o lazer como um direito garantido em nossa sociedade, precisa ser considerado como uma necessidade humana e assim deve ser garantido. Porém, o direito tem de ser igualitário e considerar homens e mulheres. Ao se pensar o lazer como uma conquista de direito da sociedade é necessário fazer dele um instrumento de apropriação por homens e mulheres de forma imparcial, tornando-o assim mais justo e equânime na construção dos direitos da sociedade.

Uma barreira que representou 42% de concordância nas respostas do público masculino foi a *dificuldade de transporte para os locais das atividades e ações de lazer desenvolvidas* pela GREMIG. Para as mulheres esta questão não tem grande expressividade, estando associada esta resposta com as questões relativas também à distância de casa.

Para os homens que têm como grandes barreiras para sua participação nas atividades de lazer a distância de casa e as dificuldades de transporte, é importante pontuar que a oportunidade de acesso ao lazer é uma condicionante para as vivências e experiências culturais. E que, portanto, o acesso não pode ser dificultado, para que o sujeito consiga experimentar o lazer (BRAMANTE, 1998).

As mulheres concordam num nível de 50% que o *pagamento de taxa extra para participação em programas de lazer* é um dificultador para vivenciar as experiências de lazer. Para os homens esse quesito representa 36% de concordância, não sendo muito significativo como no caso das mulheres. Fatores ligados às questões econômicas podem mesmo atrapalhar a oportunidade de vivência do lazer. O lazer pago passa a ser seletivo, não possibilitando uma expressão da escolha de todos e sim daqueles que possuem condições financeiras para participar. Para buscar uma sociedade mais justa, o lazer como necessidade humana deve ser garantido a todos os cidadãos e, portanto, mesmo quando pago, deveria possibilitar o acesso da camada menos privilegiada da sociedade. Aguiar e Bonini (2015) afirmam que os direitos sociais precisam permitir às sociedades politicamente organizadas diminuir a desigualdade produzida pelo capitalismo e garantir assim, o mínimo de bem-estar para todos de forma igualitária.

Com relação ao *tempo disponível para o acesso às ações e atividades de lazer ofertadas* pela GREMIG as mulheres concordam em 42% que tem dificuldade nessa questão, como também os homens que concordam em 41% estando, portanto, no mesmo nível de percepção das mulheres. O tempo disponibilizado para o lazer precisa ser livre de obrigações e conquistado pelo sujeito. Para que se realize como uma necessidade humana o sujeito necessita conquistar este tempo (BRAMANTE,1998).

Marcellino (1996) pondera que o tempo disponível, o acesso ao espaço de lazer e também as questões ligadas ao fator econômico, são barreiras para a concretização do lazer. Como visto até aqui, as maiores barreiras apontadas estão justamente ligadas a estes fatores: tempo, acesso ao espaço e fator econômico.

Com relação às outras dificuldades listadas na questão, homens e mulheres percebem de forma semelhante, sem muita discrepância nos resultados e com baixos níveis de concordância. Um ponto de destaque percebido, relativo à *falta de programações de lazer conjuntas para homens e mulheres* como uma limitação para participação das atividades é que 28% dos homens concordam e 17% das mulheres também, mostrando pouca significância dessa dificuldade. Porém, as mulheres dizem que 42% delas discordam dessa afirmativa, o que mostra que reconhecem as atividades apropriadas para participação de pessoas de ambos os sexos. Os homens, da mesma forma, discordaram da afirmativa numa frequência de 32%. Como observado anteriormente, em relação às questões de programas voltados ao esporte para as mulheres, verifica-se uma baixa participação das mesmas, o que sugere não haver programas destinados a elas, mas em relação aos programas conjuntos para homens e mulheres, ambos grupos concordam que há atividades conjuntas.

Tratando-se de *dificuldades relativas às programações relacionadas com a faixa etária dos participantes*, tanto homens e mulheres concordam que esse não é um grande dificultador, já que apenas 25% das mulheres e 24% dos homens

registraram concordância que esse seria um item que dificulta a participação nos programas de lazer.

Por último, a *dificuldade de deixar as obrigações de casa e família* para participar dos programas de lazer, observa-se que esta é uma limitação que não afeta tanto os trabalhadores da CEMIG, pois apenas 33% das mulheres e 34% dos homens percebem como dificuldade. Destaque para 42% das mulheres que responderam taxativamente que não concordam totalmente ou em parte com a afirmação.

Neste item, pode-se fazer um paralelo resgatando o conceito de lazer percebido pelos sujeitos pesquisados. Como eles percebem o lazer em grande maioria estando ligado à qualidade de vida, busca de satisfação e divertimento é certo que não conseguiriam essas conquistas se houvesse uma barreira relativa às obrigações familiares (LUNARDI, 2010). Pode-se inferir que os trabalhadores que responderam à pesquisa entendem que o tempo conquistado para o lazer é importante e tentam, portanto, considerá-lo em suas rotinas para buscar atingir seus níveis de qualidade de vida, satisfação e diversão (BRAMANTE, 1988).

A participação do trabalhador nos programas de lazer ofertados pelas empresas, vão assim, ajudar na mediação de conflitos entre obrigações sociais, trabalho e lazer, possibilitando que o trabalhador atinja seu nível de satisfação, não somente em relação ao lazer, mas também em relação à melhoria do grau de satisfação no trabalho e nas obrigações (JO-HUI *et al.*, 2013). Ao analisar estas respostas, fica claro que o trabalhador realmente percebe essas relações.

Após analisar, nesta sessão, as barreiras que impedem os trabalhadores de participar dos programas de lazer ofertados pela empresa e associação, é importante que se verifique a opinião do trabalhador em relação às formulações das ações e atividades. Isso tem uma relação direta com as barreiras, pois muitas vezes a não participação em um programa pode ser causado por não se escutar o sujeito em sua formulação se tornando este, passivo em sua escolha, apenas um consumidor de um produto estabelecido fora de seus interesses reais.

O próximo tópico irá analisar, em primeiro lugar, a opinião dos trabalhadores acerca da formulação das atividades e ações de lazer promovidas pela empresa e sua associação. Finalizando as análises desta sessão, será verificada a medida de orgulho dos trabalhadores em fazer parte dessa empresa e de sua associação, levando-se em conta a estratégia da empresa em ofertar programas e espaços de lazer para todos. Isto é, o trabalhador enxerga que a oferta de programas de lazer é um diferencial que lhe traz orgulho em fazer parte dessa organização empresarial? As pessoas se sentem bem atendidas em relação aos programas de lazer ofertados que gere algum orgulho em se trabalhar na empresa e utilizar desses programas?

4.4 Opinião do trabalhador na formulação das ações e orgulho de participar da Empresa/Associação

O lazer como necessidade humana e dimensão da cultura, para que possa ser constituído de vivências lúdicas e únicas ao sujeito, estando presente em sua vida cotidiana (GOMES, 2014), precisa possibilitar escolhas individuais e, dessa forma, da construção conjunta das ações e programas que o indivíduo irá vivenciar. Assim, consegue-se um resultado importante para que o sujeito possa atingir seus níveis de satisfação com as experiências vividas de lazer, seja na empresa e sua associação recreativa ou em qualquer lugar.

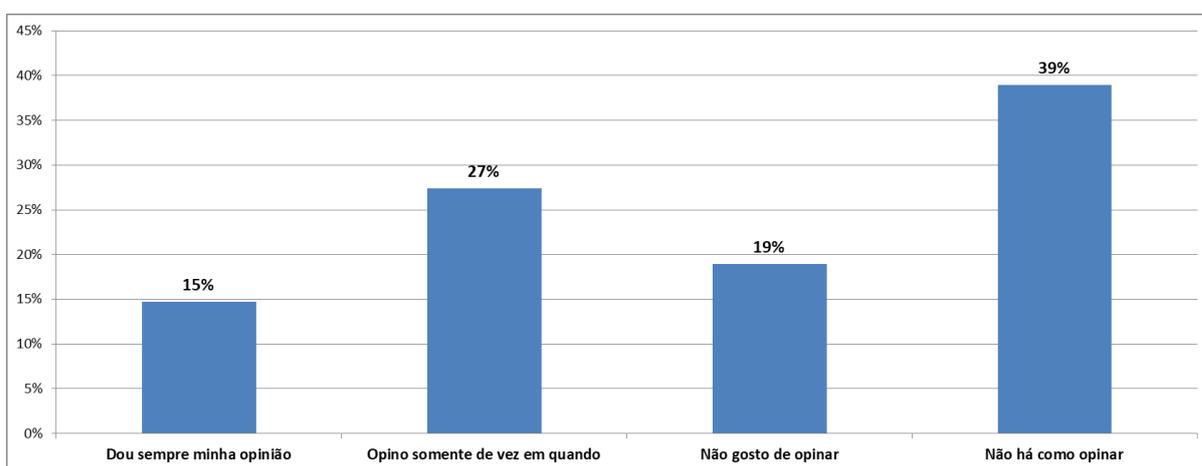
Esta categoria de pesquisa vai tratar justamente da percepção que os trabalhadores têm em relação a esta construção conjunta dos programas de lazer que são ofertados pela GREMIG. O trabalhador vai mostrar sua percepção quanto poder opinar sobre as ações de lazer ofertadas e também se sente orgulho por participar da associação da empresa.

4.4.1 Opinião na formulação das ações e espaços de lazer desenvolvidos

O gráfico 18 apresenta o resultado sobre opinião na formulação dos programas de lazer e espaços desenvolvidos pela associação e empresa. Nessa pergunta cada

um escolheu apenas uma resposta objetiva, representando assim, a percepção que a totalidade dos sujeitos possui, em relação à interferência na construção dos programas e espaços de lazer que vivenciam.

Gráfico 18 – Opinião na formulação das ações, espaços e atividades de lazer desenvolvidos pela GREMIG



Fonte: Elaboração própria

Analisando as respostas, percebemos que 39% dos respondentes dizem que não há como opinar, enquanto que 27% opinam de vez em quando, 19% dizem que não gostam de opinar e apenas 15% garantem que sempre opinam para melhoria dos programas de lazer oferecidos pela associação e empresa.

O que se percebe é uma falta de unanimidade nessa questão. Fica claro que não há um canal formal de opinião e avaliação das ações de lazer. Se houvesse esse canal formal de opinião, aliado à avaliação, isso poderia ser mais transparente ao sujeito. Como a percepção da grande maioria dos trabalhadores em relação à avaliação é que esta não é formalizada, também não existe um canal de avaliação formal de atividades, isso reflete, de certa forma, na questão de opinar sobre os programas de lazer. Qualquer efetividade de programa instituído necessita ser medida formalmente e a construção conjunta entre avaliação e opinião sobre o que foi vivenciado vai ajudar no desenvolvimento desse programa e na garantia da escolha pelo indivíduo.

Marcellino (1999) destaca que o indivíduo tem de ser participante e não, simplesmente um mero elemento passivo que apenas irá consumir aquilo que já

está pronto e preparado sem sua intervenção nas formulações, sem ser escutado de alguma maneira. Para que se busque a satisfação que o lazer pode oferecer há de se considerar o contexto cultural, suas manifestações e os interesses dos indivíduos, para que assim, a construção conjunta possibilite o exercício de um direito, como o lazer, de forma livre e mais igualitária. Mesmo que as ações de lazer sejam desenvolvidas como benefício aos trabalhadores de uma empresa ela precisa considerar as prerrogativas do sujeito em suas formulações, pois só assim se consegue garantir o efetivo direito ao lazer, como agente alternativo às deficiências de políticas públicas desenvolvidas nesta área (GOMES; PINTO, 2009).

O lazer é uma escolha do sujeito e como protagonista este indivíduo precisa fazer parte, opinar para essa escolha, para assim conseguir vivenciar suas experiências culturais que levem a atingir seu nível de satisfação pessoal. O lazer não pode perder suas características de escolha. Fica então constatado, que grande parte dos respondentes não opina sobre os programas de lazer oferecidos.

A possibilidade de escolha pessoal é um aspecto fundamental do lazer (DUMAZEDIER, 1979), o que está diretamente relacionado às vivências e experiências culturais que considerem os interesses fundamentais do grupo.

Isayama e Sá (2006) afirmam que muitas empresas possuem, às vezes, características centralizadoras que não permitem a participação dos trabalhadores nas escolhas e formulação dos pacotes de benefícios em geral, o que inclui aqui os benefícios de lazer. Se assim acontece, o lazer passa a ser tratado apenas por uma visão funcional e utilitarista, ou seja, um recurso de minimização de conflitos no trabalho e de recuperação de energia para o dia seguinte. Não consegue, dessa forma, possibilitar um desenvolvimento real do sujeito e de sua cidadania. Portanto, a opinião nas formulações de programas de benefícios necessita incluir o sujeito. Ele é capaz de dizer o que é melhor para ele.

Uma empresa e sua associação recreativa precisam, portanto, ouvir e avaliar as ações desenvolvidas formalmente e explicitamente. Principalmente empresas como a CEMIG que possui a estratégia de recursos humanos voltadas ao

desenvolvimento de seu pessoal. Afinal, as relações de empresas contemporâneas que trabalham as estratégias de recursos humanos como um diferencial competitivo e as relações empresa/trabalhador precisam possibilitar este tipo de participação, para realmente fazer valer também os resultados de suas estratégias aplicadas. Mesmo que uma estratégia de lazer deliberada seja desenvolvida pela sua associação recreativa a empresa necessita intervir nessa parte, pois do bom andamento dessas ações dependem também, os resultados empresariais.

4.4.2 Satisfação do trabalhador em fazer parte da GREMIG

Nessa parte da análise será trabalhada a dimensão da satisfação, do orgulho dos trabalhadores em fazer parte da GREMIG/CEMIG e os motivos que levam (ou não) a sentir este orgulho, utilizando-se a métrica do *Net Promoter Score* (NPS).

Oliveira, Sanguineto e Santos (2015) explicam que o NPS é um tipo de inquérito que possui uma métrica que tem o principal objetivo de medir a satisfação do cliente, sua fidelização, orgulho e lealdade dos relacionamentos entre quem oferta alguma coisa e quem recebe e utiliza aquele produto ou serviço. O criador do método foi Reichheld (2011) e através de uma simples pergunta consegue entender como estão as relações entre quem oferta um produto e serviço e quem recebe. Assim, a empresa ofertante consegue entender o nível de satisfação, fidelização e lealdade de seus clientes, possibilitando criar orgulho e relacionamento duradouros.

De acordo com o autor os resultados da pesquisa NPS mostram como está sendo a experiência dos clientes e o quanto elas estão contribuindo para a felicidade deles. Qual o nível de satisfação e orgulho de manter uma relação com aquela organização empresarial. Dessa forma as empresas conseguem gerenciar seus esforços para atingir melhorias que possibilitem aumentar o nível de orgulho de seus clientes (REICHHELD, 2011).

A pergunta chave para o NPS é sobre a probabilidade da pessoa que utiliza os produtos/serviços da instituição recomendá-la para um amigo ou colega. Então é

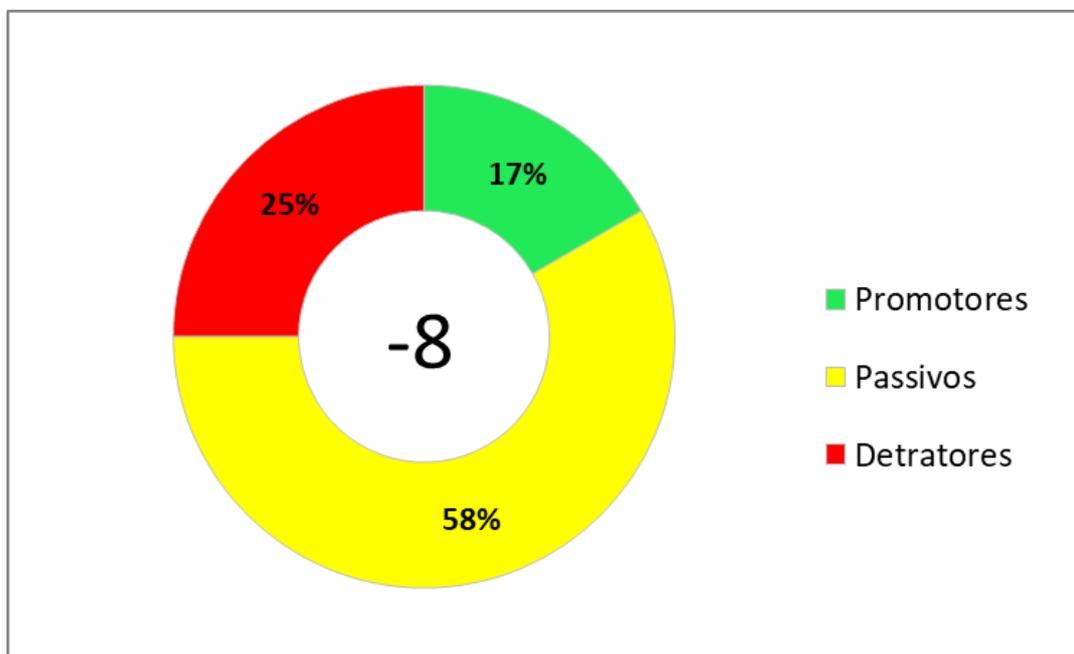
apresentada uma escala de 0 a 10 onde zero é extremamente improvável que se recomende e dez é extremamente provável. Após essa pergunta, são listados possíveis motivos que o fizeram escolher o nível de satisfação respondido anteriormente em relação à instituição. Os motivos são importantes de se conhecer para trabalhar as melhorias futuras que permitam fidelizar mais e mais a organização empresarial.

Oliveira, Sanguineto e Santos (2015) explicam que após a coleta de dados da pergunta de escala, ela é organizada em níveis. Os respondentes que escolhem nível 9 e 10 são chamados de promotores, sendo aqueles que possuem um relacionamento fiel com a organização empresarial, sentindo orgulho de fazer parte e falam bem da instituição para amigos e colegas. Aqueles que respondem entre 7 e 8 são os que se posicionam de forma neutra e tem a oportunidade de serem trabalhados pela instituição para torná-los promotores. Por último, aqueles que respondem de 0 a 6 que são chamados de detratores, são pessoas insatisfeitas e decepcionadas com a instituição, irão criticá-la e falar mal diante de pessoas. Para estes sujeitos a instituição precisa ter foco e entender suas dificuldades para que possa recuperar e aumentar seu nível de satisfação, transformando-o em um promotor da instituição.

O NPS é obtido pela fórmula de $\% \text{Promotores} (-) \% \text{Detratores} = \% \text{NPS}$ e pode variar de -100 a +100. Quanto maior o nível de NPS melhor para a instituição. Mas isso não quer dizer que o NPS baixo seja de todo ruim. O importante é a atenção para trabalhar seu nível e buscar sempre a melhoria. Se o NPS estiver abaixo de 0 quer dizer que está numa zona crítica e deve ser observado com atenção. Entre 0 e 49 é uma zona de aperfeiçoamento e pode ser bastante trabalhado através de ações da instituição para que permita sua subida. Entre 50 e 74 representa uma zona de qualidade, onde a instituição consegue ter um bom número de promotores que fazem dela resultado de um maior orgulho dos clientes. A última faixa é a zona de excelência estando entre 75 e 100. Aqui a empresa trabalha com a ajuda de seus promotores que falam bem e tem alto orgulho com suas experiências vividas na empresa.

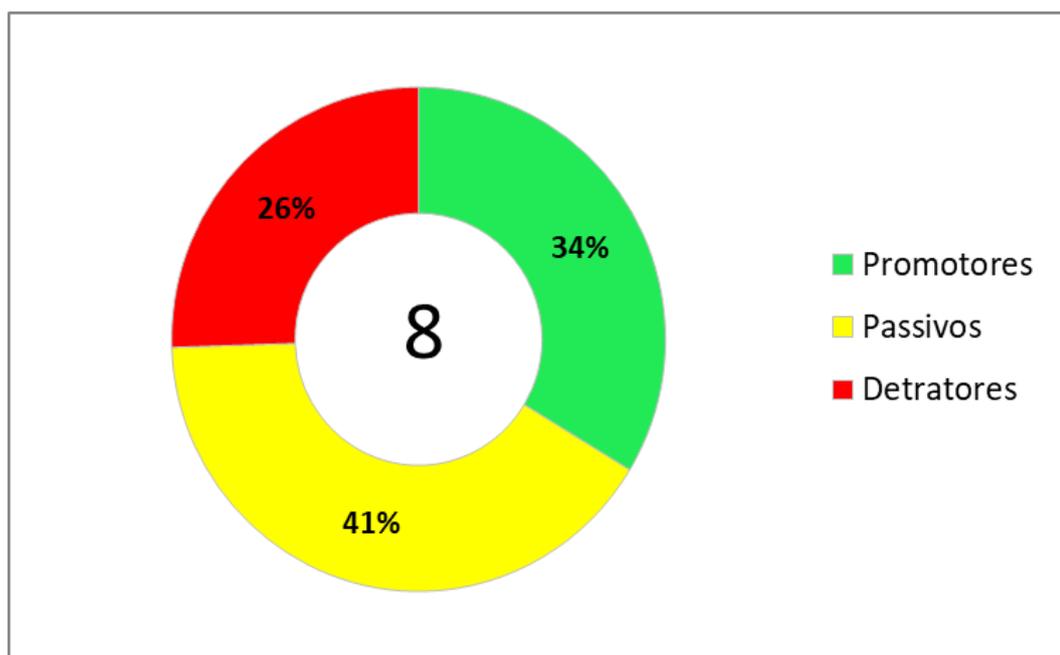
Os gráficos 19 e 20 mostram o NPS das trabalhadoras (mulheres) e trabalhadores (homens), respectivamente, que representa então os seus níveis de satisfação e orgulho em relação aos programas de lazer oferecidos pela GREMIG

Gráfico 19 – NPS GREMIG - Mulheres



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 20 – NPS GREMIG - Homens



Fonte: Elaboração própria

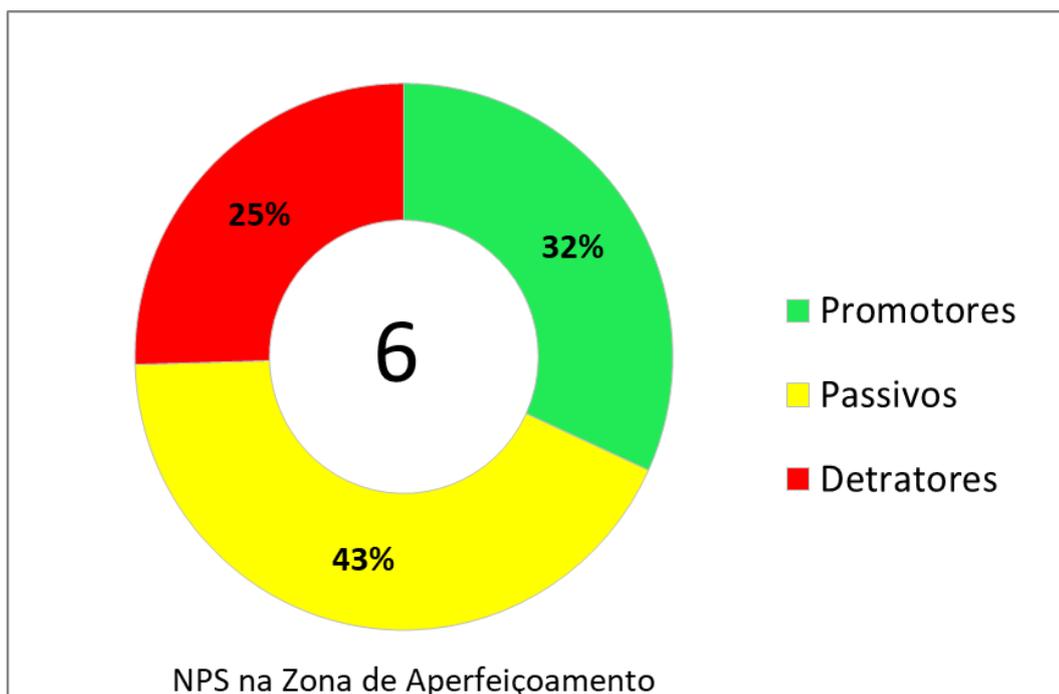
Ao analisar o resultado do NPS das mulheres observa-se que ele está na Zona Crítica, pois atinge resultado negativo. Isso significa que as promotoras da GREMIG são poucas em relação às detratoras. As mulheres não se sentem bem atendidas em suas necessidades providas pela empresa e associação. Veja que a maioria delas é passiva (58%) e isso pode ser revertido desde que a associação trabalhe programas específicos direcionados a este público das trabalhadoras.

Quanto ao resultado dos homens percebe-se, por outro lado, que a GREMIG está considerada em uma zona de aperfeiçoamento. Os promotores ainda são maiores que os detratores, porém o número de passivos ainda é grande (41%). Esse público pode ser mais ouvido e trabalhado para que possa ajudar a desenvolver programas que atendam suas expectativas.

O que se percebe é que tanto no público feminino quanto masculino a GREMIG ainda é avaliada com baixas notas e o orgulho de pertencer à empresa/associação, baseando-se nos programas de lazer ofertados, ainda não obteve um resultado satisfatório. A empresa e sua associação podem trabalhar mais perto de seu público, avaliando, deixando que estes optem em suas escolhas, construindo em conjunto, para que tenham sob controle as principais demandas dos grupos de trabalhadores que utilizam os programas de lazer da GREMIG como opção de lazer. O lazer só é bem construído se for realizado em conjunto entre empresa, associação e empregados.

O gráfico 21 apresenta o NPS em conjunto para a categoria pesquisada dos trabalhadores como um todo. O NPS resultante, nível 6%, está na zona de aperfeiçoamento e, portanto são necessários estudos da empresa e associação para que possa transformar passivos e detratores em futuros promotores da GREMIG. Melhorar as ações, avaliações, opções de programas de lazer, infraestrutura etc. são alguns dos temas a serem trabalhados.

Gráfico 21 – NPS GREMIG - Total



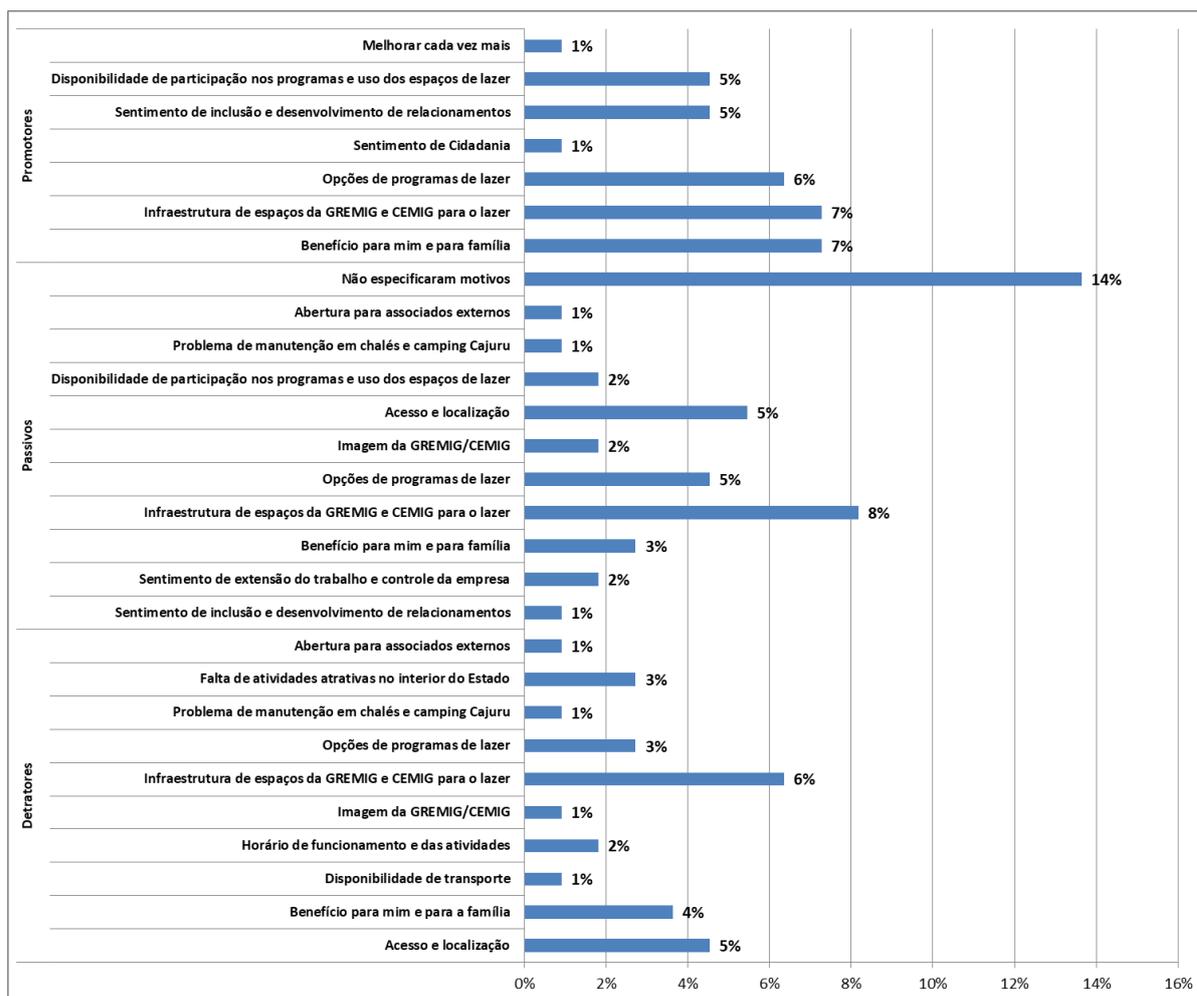
Fonte: Elaboração própria

4.4.3 Principal Motivo (ou não) da satisfação do trabalhador em fazer parte da GREMIG

A técnica do NPS pressupõe a escolha do principal atributo que motivou o sujeito a responder a sua nota na escala. Esta técnica propõe ao sujeito fazer uma escala em juízo de valor para determinar apenas o principal motivo que foi responsável pela sua satisfação (ou não) com a instituição pesquisada.

Com relação aos principais motivos pelos quais os respondentes fizeram sua avaliação do NPS o gráfico 22 apresenta os resultados.

Gráfico 22 – Motivo mais significativo que levou a responder a pontuação do NPS - Total



Fonte: Elaboração própria

Para os promotores o maior orgulho de fazer parte da GREMIG vem basicamente de três itens. Para 6% dos promotores a infraestrutura e os espaços da CEMIG e da GREMIG disponibilizados para o lazer são importantes, seguido da facilidade de poder aproveitar o lazer e envolver a família e também pelas opções de programas de lazer ofertados pela empresa e associação. Em menos significação há de se considerar também que os promotores entendem que a disponibilidade de participação nos programas e usos dos espaços são fatores importantes, bem como o sentimento de inclusão e desenvolvimento de relacionamentos, estando estes itens representados por 5% dos promotores.

O fato de estes respondentes considerarem o lazer da GREMIG como opção pela facilidade de acesso e pela infraestrutura, como também pelo sentimento de inclusão, justifica que os programas de lazer para este grupo cumprem o papel de

desenvolvimento pessoal. As pessoas sentem que possuem uma empresa e uma associação que possibilitam o acesso ao direito de lazer.

Em relação aos passivos na resposta do NPS, 14% deles não especificaram um motivo pelo qual avaliaram a GREMIG, comportamento típico deste grupo de pessoas. Uma vez que são passivos às respostas, não enxergam muito valor que os tornem promotores e nem muita dificuldade que os tornem detratores. Esse grupo respondeu também num nível de 6% que valorizam a infraestrutura e espaços de lazer. Resta então a GREMIG, através de suas ações de melhoria tentar conquistar cada vez mais este grupo que é mais fácil de tornar um promotor.

Com relação ao grupo de detratores, este grupo merece atenção da GREMIG, pois ela não consegue atender suas expectativas e não consegue gerar orgulho de fazer parte da empresa e associação. São pessoas que se decepcionam com o que é oferecido de programas de lazer e falam mal aos seus colegas e amigos. Induzem as pessoas a não fazer parte da empresa e de sua associação. O motivo mais significativo pelo qual esse grupo (6%) avalia mal as ações da GREMIG é justamente o mesmo motivo pelo qual o grupo de promotores avalia bem o orgulho de pertencimento na associação. É provável que esse grupo possua outras opções de lazer em sua vida e por isso pode comparar o que tem oferecido dentro e fora da GREMIG. O nível de comparação entre espaços é normal para aqueles que têm acesso a outras opções e podem fazer suas escolhas.

Outro motivo de impacto nesse grupo é relativo ao acesso e localização, onde 5% responderam ser este o principal motivo de não avaliarem bem a GREMIG. O acesso, como dito, é uma barreira às vivências de lazer (MARCELLINO, 1996) e mesmo que várias pessoas tenham sinalizado que o acesso ao lazer é um valor proporcionado pela GREMIG, é certo que outro grupo pontua o acesso como o principal motivo para não avaliarem bem as opções da associação. Importante que estas pensem em programas desenvolvidos em localizações mais acessíveis ou mesmo pense em fornecimento de transporte para os locais específicos de funcionamento dos espaços da associação/empresa destinados ao lazer.

Verificam-se mais alguns motivos, apresentados no gráfico 22, de menor intensidade, mas que servem também como direção para que os responsáveis pelo desenvolvimento das ofertas de programas de lazer da GREMIG/CEMIG consigam entender as vontades e necessidades de cada grupo, podendo trabalhar para atingir cada vez mais um grande grupo de pessoas satisfeitas com suas ações. Isso possibilita uma maior democratização do lazer na associação/empresa e garantia desse direito aos trabalhadores que são beneficiados com estas políticas de recursos humanos desenvolvidas pela associação e empresa.

O que foi visto aqui nesta sessão leva a poder afirmar que as barreiras que dificultam a participação nos programas de lazer são intimamente relacionadas ao orgulho de fazer parte da empresa e associação. Com isso o NPS da empresa e associação ainda está na zona de aperfeiçoamento. A partir do momento que a empresa e associação forem trabalhando as melhorias das ações e atividades de lazer, diminuindo as barreiras para participação dos programas e fazendo uma construção conjunta empresa/associação/trabalhador, é certo que os resultados colhidos serão melhores para todos.

Após finalizar as análises das repostas do questionário, conforme realizado nesta sessão, o próximo e último capítulo desta tese vai apresentar algumas considerações finais sobre a pesquisa, além de apontar possibilidades futuras de novos estudos que possam se desenvolver a partir dessas análises, para contribuir assim, com as investigações no campo do lazer e da sua relação com a gestão de empresas e trabalhadores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho objetivou analisar a percepção dos empregados de uma grande empresa do Estado de Minas Gerais (CEMIG), vinculados à sua associação recreativa e cultural (GREMIG), em relação aos espaços e ações de lazer ofertados pela associação, bem como identificar os limites e as possibilidades dessa experiência.

Para se atingir o objetivo foi estudado então o caso da GREMIG/CEMIG. O estudo em questão procurou saber, pela óptica dos trabalhadores empregados da CEMIG e que frequentam sua associação recreativa e que participaram da amostra, suas percepções sobre os programas e espaços de lazer ofertados pela empresa e associação, para verificar se eles entendem o lazer desenvolvido por estas organizações como uma opção em suas vivências de lazer.

Para que a pesquisa pudesse ser desenvolvida, a escolha dos respondentes passou por um critério baseado nos associados da GREMIG e que eram trabalhadores ativos da CEMIG. A GREMIG é uma organização incumbida de ofertar a maioria dos programas de lazer e cultura desenvolvidos pela empresa, em consonância com as suas políticas estratégicas de gestão de recursos humanos. O lazer ofertado pela empresa em questão, seja diretamente por esta ou através de sua associação, faz parte de uma estratégia deliberada, pela qual a empresa declara, através das informações colhidas pelos relatórios publicados, que o lazer é utilizado como uma política gestão de pessoas, estando também ligado aos programas de qualidade de vida no trabalho.

Para desfecho da pesquisa, considerando o percurso percorrido ao longo deste trabalho, os quadros 6 e 7 sintetizam os principais resultados obtidos pelo *Survey*, dando assim uma visão global sobre o trabalho de pesquisa realizado.

Quadro 6 – Informações sobre os respondentes da pesquisa

Caracterização da Amostra		
Informações sobre os respondentes	Principais cidades dos participantes	Belo Horizonte: 62%
		Governador Valadares: 6%
		Divinópolis: 5%
		Contagem: 5%
		Ipatinga: 5%
	Sexo	Homens: 89%
		Mulheres: 11%
	Idade	21 a 40 anos: 17%
		41 a 50 anos: 53%
		51 a 60 anos: 31%
	Cargo	Técnicos: 56%
		Nível Superior: 21%
		Gestores: 15%
		Auxiliar: 7%
	Tempo na empresa	Menos de 20 anos: 26%
Mais de 20 anos: 74%		

Fonte: Elaboração própria

Quadro 7 – Principais resultados da pesquisa

Categories de Pesquisa	Dimensões pesquisadas	Resultados mais representativos
I. Atividades, espaços e equipamentos de lazer	Conceito de lazer	Qualidade de Vida: 88% Divertimento: 85% Busca de Satisfação: 70% Descansar: 61% Quebra de rotina: 50%
	Espaços e equipamentos de lazer	Piscina: 60% Bar/lanchonete: 48% Espaço de Churrasco/Piquenique: 46% Restaurante: 45% Sauna: 42% Quadras Esportivas: 29%
	Frequência de participação nas atividades	Finais de semana durante o dia para 87% Finais de semana durante a noite: 13% Todos os dias durante dia/noite: 4%
	Separação de atividades de lazer por diferença de cargo ocupado	Não existe diferenciação: 97%
	Atividades que participam	Festas Junina: 57% Datas comemorativas: 51% Festas de fim de ano: 38% Jogos esportivos: 34%
II. Benefícios e limitações das ações de lazer	Motivações e benefícios em participar das ações	Melhoria da qualidade de vida e saúde: 36% Interação Social: 21% Mais acessível financeiramente: 12%
	Benefícios percebidos para a empresa	Melhoria do ambiente trabalho: 46% Melhoria do trabalho em equipe: 36% Melhoria da produtividade da empresa: 34% Motivação para o trabalho: 33%
	Avaliação das ações ofertadas	Não há avaliação formal: 63% Avaliam informalmente: 22% Através de reuniões, pesquisas e entrevistas: 15%
	Limitações para participar das atividades	Distância de casa: 26% Poucas ações desenvolvidas finais de semana: 17% Falta de ações e atividades de meu interesse: 13%
III. Formulação das ações e orgulho de participar da Associação/empresa	Opinião na formulação das ações	Não há como opinar: 39% Opinam de vez em quando: 27% Não gostam de opinar: 19% Dá sempre opinião: 15%
	Orgulho em fazer parte da Associação/empresa	NPS = 6 - zona de aperfeiçoamento
	Motivo (ou não) desse orgulho	Infraestrutura dos espaços para o lazer - Sim: 7% / Não: 6% Benefício para a pessoa e família - Sim: 7% / Não: 4% Opções de programas de lazer - Sim: 6% / Não: 3% Acesso e localização - Não: 5%

Fonte: Elaboração própria

As respostas às principais perguntas colocadas ao longo do trabalho dão a dimensão das conclusões aqui expostas. Para os sujeitos, fica claro que o seu entendimento de lazer é baseado no divertimento, busca de satisfação, descanso e qualidade de vida. O trabalhador entende que o lazer ofertado pela

empresa/associação faz parte de sua vida e que mesmo oferecido pelas empresas, são reconhecidamente considerados como vivências de lazer, podendo trazer benefícios para eles.

Importante destacar que a questão sobre a percepção do conceito do lazer traz uma equalização em nível de concordância baseada em escala de Likert em cima de conceitos já predeterminados e por ser uma questão fechada não se pode tratar a concepção do lazer de uma forma tão aprofundada em sua nuance teórica. O que se buscou foi o entendimento desse sujeito em relação às várias possibilidades do lazer e seu grau de percepção em relação a elas. Sobre o aprofundamento dos significados do lazer para o trabalhador sugerem-se estudos futuros, levando em conta grupos focais de trabalhadores que utilizam as opções de lazer na empresa, para uma discussão mais dirigida sobre o tema, podendo estes trabalhadores emitir suas opiniões e sentimentos em maior profundidade.

O lazer desenvolvido na empresa, na visão dos gestores, como sinalizado em pesquisas já realizadas por outros autores, era percebido como gerador de benefícios ao indivíduo tal como, motivação, gestão de conflito, melhoria de relacionamento, desenvolvimento de cidadania. O que se percebe é que mesmo que as empresas não tenham essa medida, muitas vezes oficializada em estudos, a presente pesquisa realizada corrobora as afirmações colocadas pelos gestores, nas pesquisas anteriores. Os resultados mostram que os trabalhadores percebem quais são os benefícios positivos do lazer ofertado pela empresa e sua associação. Portanto, fica verificada a afirmação em que os trabalhadores consideram o lazer da empresa como possibilidade para seu desenvolvimento, julgando então, como uma escolha de preferência para suas vivências de lazer, os programas oferecidos pela empresa e associação.

A percepção do trabalhador que vivencia o lazer da empresa é que este pode trazer benefícios ligados à qualidade de vida, interação social e ser mais acessível financeiramente. Essas três motivações percebidas pelos trabalhadores participantes desta investigação confirmam que o lazer na empresa pode promover assim, o desenvolvimento social do sujeito, bem como melhoram seu sentimento de

prazer e qualidade de vida. Complementando ainda, a questão de acessibilidade financeira que possibilita o maior acesso desse trabalhador aos programas de lazer oferecidos pela associação.

A questão levantada, relativa à percepção pelos trabalhadores, de que a estratégia empresarial focada no lazer traz benefícios também à empresa fica verificada na análise dos resultados da pesquisa. Os trabalhadores reconhecem que as políticas de lazer trazem benefícios não somente para eles, mas da mesma forma, para a empresa, seja em relação à imagem desta, mas também com relação à melhoria da produtividade. Isso fortalece a questão das relações de trabalho, uma vez que mostra que o trabalhador percebe que a empresa tem a estratégia de oferecer uma política de gestão de pessoas ao trabalhador, mas reconhecendo que esta sempre espera atingir um objetivo em troca, ligado à melhoria do ambiente de trabalho (QVT) e dos resultados econômicos empresariais.

Apesar de o lazer ser tido como um direito do trabalhador, garantido pela Constituição Brasileira, muitas vezes o Estado não desenvolve políticas públicas que permitam as vivências de lazer sem custo para as pessoas. A empresa, oferecendo o lazer de uma forma acessível financeiramente, ajuda assim no desenvolvimento social e cultural dos trabalhadores que têm a possibilidade de utilizar os programas de lazer via empresa/associação como opção para suas vivências.

Uma questão levantada nesse trabalho seria a participação dos trabalhadores nas escolhas dos programas de lazer oferecidos pela GREMIG/CEMIG. Muitas vezes as empresas em suas estratégias de RH podem impor programas de forma unilateral sem que a opinião do trabalhador seja considerada. Isso pode limitar a premissa dos conceitos de lazer, baseado na escolha do sujeito em o que fazer no seu tempo conquistado para o lazer.

O que se verificou é que isso pode ser pertinente, pois quando se pergunta ao trabalhador se ele opina sobre os programas de lazer desenvolvidos pela associação/empresa, apenas uma pequena parcela afirma que sim. A grande maioria, ou seja, mais de 80% não participam com suas opiniões. Verifica-se

também que mais de 60% afirmam que não existem canais formais de avaliação para as ações e atividades de lazer oferecidas. Isso carrega, um pouco, a questão da lógica do trabalho, isto é, uma vez que o lazer é uma ferramenta utilizada estrategicamente pelas empresas, mesmo que ela entenda e ofereça o lazer como parte de reconhecimento das necessidades humanas e desenvolvimento dos sujeitos, não há uma participação direta desses indivíduos nas escolhas dos programas e nem mesmo nas avaliações do que é ofertado. A empresa, em sua hegemonia, pressupõe a lógica do trabalho numa visão utilitarista predominante sobre a ótica do lazer que pressupõe as livres escolhas como consequência, em última instância, do prazer e da satisfação advindas das vivências de lazer.

Fica caracterizado então, que mesmo que o trabalhador reconheça o lazer oferecido pela associação/empresa como de grande benefício para sua vida, isso poderia ser mais completo, permitindo incluir então as premissas do efetivo direito ao lazer que considere as livres escolhas dos grupos de trabalhadores da empresa/associação que participam dos programas oferecidos.

Um ponto que chama atenção é a participação das mulheres nos programas de lazer da GREMIG/CEMIG. Ainda é muito baixa a participação das mulheres. Isso pode estar relacionado com a questão aqui tratada anteriormente. Como os programas, de certa forma, são oferecidos unilateralmente, as mulheres podem ficar de fora das escolhas por conta disso também, pois como não opinam em suas escolhas, não tem o retorno de programas dirigidos a elas. A empresa, como possui uma característica de sua população mais masculina, isso pode influenciar diretamente nas ofertas de programas de lazer, deixando muitas vezes a mulher fora das estratégias de recursos humanos em relação a estas políticas. Não que seja de forma deliberada, mas velada e dessa forma, reafirma as questões de gênero e participação da mulher de forma igualitária, relegados a um segundo plano na sociedade, retratado também na associação e empresa.

As empresas ao desenvolver os programas de lazer precisam levar em conta os grupos de interesse, sejam de mulheres ou outros. Estes grupos poderiam participar nas definições daquilo que mais satisfaz em relação às vivências de lazer. E não é

difícil que a empresa proporcione isso desde que ofereça numa política de recursos humanos uma gestão mais participativa. Tanto na concepção da ideia dos programas, ou mesmo na avaliação daquilo que está em andamento, quando os grupos podem dar a linha de onde querem chegar. A eficácia dos programas seria maior, tanto para a empresa, como também para os trabalhadores. É importante a formação de grupos de interesse nas empresas para a produção cultural, grupos estes que buscam sua autonomia em relação aos programas de lazer e não apenas que sejam consumidores, mas que possam se organizar para pensar e desenvolver as produções culturais para o lazer, apoiados então pela própria empresa, seja através de maior participação ou canais de comunicação que possibilite esta troca. Isso amenizaria a questão de gênero observada pelos respondentes, bem como as questões levantadas a respeito da participação nas escolhas e na avaliação dos programas de lazer.

Com o desenvolvimento da pesquisa verificou-se que os trabalhadores percebem realmente que os programas de lazer ofertados pela associação/empresa são tidos como opção de lazer ao trabalhador e que o conceito de lazer leva em conta a dimensão da cultura, o lúdico, as manifestações culturais, o tempo e o espaço.

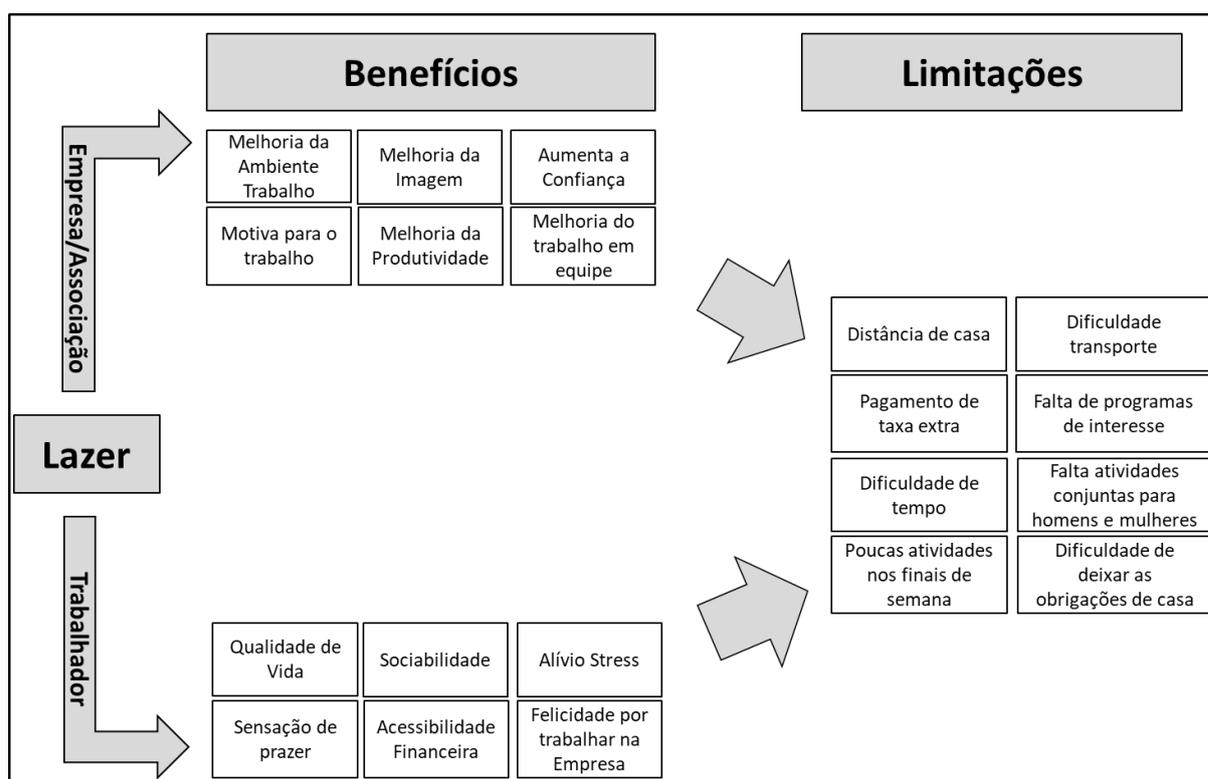
Quando estes trabalhadores respondem que a interação social, a melhoria de qualidade de vida e a sensação de prazer estão presentes nas vivências que experimentam, fica claro que o lazer é presente na vida deste trabalhador. Como o lazer é uma necessidade humana e garantido como um direito na Constituição do país, pode-se concluir que este lazer, mesmo que não oferecido pelas políticas públicas de Estado, ajuda no desenvolvimento do sujeito, seja de forma intelectual, criativa, valorizando assim a sua cidadania.

O lazer deve ser reconhecido como necessidade humana, porém o trabalhador o percebe também como uma ferramenta utilizada pela empresa para melhoria de sua competitividade e amenizar as dificuldades no trabalho. A abordagem funcional do lazer utilitarista está sempre presente nas percepções do trabalhador. Este sujeito, vivenciando o lazer da associação/empresa, enxerga-o como uma necessidade humana quando vivencia os programas ofertados como uma de suas opções para o

lazer. Porém, percebe o lazer também, enquanto política de recursos humanos, advinda de uma visão utilitária, quando reconhece que este lazer traz benefícios diretos para a empresa e para o trabalho.

A figura 3 apresenta em um esquema os principais benefícios e limitações do lazer, vistos na óptica do trabalhador em relação à empresa/associação e a si próprio.

Figura 3 – Lazer: Benefícios e limitações para os trabalhadores



Fonte: Elaboração própria

Esta figura resume então, a percepção do lazer, seus benefícios e limitações, na visão dos trabalhadores pesquisados no estudo de caso da GREMIG/CEMIG. Por um lado, mostra o lazer como instrumento estratégico de recursos humanos, utilizado pelas empresas e os benefícios que traz, neste caso para a CEMIG, visto pela percepção dos trabalhadores. Por outro lado, mostra como os programas de lazer são percebidos pelos trabalhadores, em relação aos principais benefícios que trazem para estes sujeitos. A figura apresenta também, as limitações percebidas pelos trabalhadores que vivenciam as experiências de lazer e que poderiam ser amenizadas, muitas delas, por simples ações da empresa/associação, se estas

avaliassem melhor e ouvissem as opiniões dos trabalhadores sobre os programas de lazer ofertados. Dessa forma, possibilitaria ampliar muito mais os benefícios advindos dos programas de lazer oferecidos, permitindo assim, o pleno desenvolvimento desse sujeito.

Vale destacar também, com relação à questão sobre se o trabalhador enxerga que a oferta de programas de lazer é um diferencial que gera orgulho em fazer parte dessa empresa e associação, o que se percebe é que ainda faltam algumas melhorias que podem ser sugeridas pela empresa e implementadas pela associação, para que os empregados se sintam realmente orgulhosos, considerando as políticas de RH voltadas ao lazer. Apesar do reconhecimento de benefícios do lazer para o trabalhador e para empresa, as limitações ainda causam certo desconforto para o reconhecimento pleno destes trabalhadores sobre os programas ofertados. Apesar de tudo, a associação ganha uma boa valorização no nível de orgulho, como verificado, porém estando ainda numa fase de aperfeiçoamento para atingir níveis maiores. Isso indica a necessidade iminente de melhorias em relação à organização destes programas para que os mesmos possam gerar um alto nível de orgulho do empregado em fazer parte da associação.

Em relação às limitações deste trabalho torna-se importante salientar que a pesquisa desenvolvida ouviu apenas trabalhadores da CEMIG que eram associados à GREMIG. Um maior universo de trabalhadores poderia ser impactado se a pesquisa realizada cobrisse todos os empregados da CEMIG, porém a empresa não abriu para que se realizasse a pesquisa para todos seus empregados. Apesar de a amostra representar 90% de confiança sobre a população pesquisada, ou seja, trabalhadores da CEMIG, associados à GREMIG, podendo as respostas obtidas serem então generalizadas para esta população, a pesquisa se limita a um grupo de trabalhadores (pertencentes à associação) e não à totalidade do pensamento dos trabalhadores da empresa estudada. Porém, vários dos projetos de lazer e cultura desenvolvidos pela empresa, mesmo que por intermédio de sua associação, são abertos à participação de todos. A opinião do não associado poderia ter aspectos diferenciados nas respostas, pois verificaria não somente o lazer via associação e

empresa, mas também o lazer ofertado somente pela empresa e os significados para toda a população de trabalhadores da empresa.

Esta limitação sugere que em pesquisa futura, caso a empresa permita abertura para desenvolvimento de nova pesquisa, possa se colher mais subsídios neste outro grupo de trabalhadores da CEMIG que não associados da GREMIG, possibilitando assim diferentes comparações.

Outra limitação é o fato da CEMIG ser um empresa de capital misto. Possui um caráter de empresa privada, pois atua num setor de mercado aberto, porém seu acionista maior é o poder público, o que pode demonstrar e explicar, de certa forma, os trabalhadores com alto grau de retenção na empresa, como visto nos resultados e provavelmente se pudéssemos comparar com demais empresas puramente controladas por empresários de capital privados. Muitas vezes, as relações entre o empregado e a empresa de caráter puramente privado podem possuir características mais marcantes e diferenciadas na relação trabalhador/empresa, com mais submissão por parte dos trabalhadores às estratégias empresariais.

Esta limitação pontuada pode propor estudos futuros de comparação, estendendo-se as técnicas desta pesquisa em outras empresas com características de capital misto ou capital privado, para estudo de comportamento dos trabalhadores frente às opções de lazer oferecidas por um tipo ou outro de empresa.

Uma recomendação a ser considerada para possibilidades futuras é a adoção de grupos focais para aprofundamento do tema junto aos trabalhadores da CEMIG. Essa possibilidade não foi aventada nesta pesquisa pela dificuldade logística de se reunir representantes de todo o Estado de Minas Gerais para uma discussão em grupo. Mas de qualquer forma, fica a recomendação futura para se pensar no instrumento de grupo focal e sua forma de viabilização para discussão mais detalhada, em que o grupo poderia expressar sentimentos de percepção de forma indireta, em relação às perguntas colocadas no questionário, dando sua opinião sobre cada temática abordada.

Independente das limitações e das recomendações que se fazem para o futuro, este trabalho se propôs analisar a percepção das experiências de lazer oferecida pela empresa/associação recreativa, como são identificadas pelos trabalhadores, as limitações em participar, os benefícios para eles e para empresa e por último o sentimento em relação aos programas e o valor dado a estes programas pelo grupo pesquisado.

Em que pese a investigação ter se desenvolvido como estudo de apenas um caso específico, ela traz mais subsídios e ganhos para os estudos do lazer, uma vez que demonstra que o lazer desenvolvido por uma instituição empresarial vem a ser também opção de vivência em lazer para o trabalhador, que com certa visão crítica, consegue perceber e reconhecer os benefícios que um programa desses traz para a empresa, mas da mesma forma, também permite seu desenvolvimento como sujeito e como cidadão.

Para finalizar, é importante mencionar que o entendimento das relações entre empresa e trabalhador, baseado nos estudos do lazer, como uma política deliberada e ligada à gestão de pessoas de uma empresa, traz enriquecimento tanto para a área de estudos do lazer, quanto para os estudos relativos à estratégia empresarial de recursos humanos. Em relação à área de estudos de lazer consegue-se verificar como o trabalhador de uma empresa que estabelece políticas ligadas ao tema, enxerga seu tempo conquistado para o lazer ofertado por ela. Já em relação à estratégia de recursos humanos a contribuição para a área se verifica quando a empresa consegue descobrir o lazer como um instrumento capaz de melhorar as relações de trabalho com seu grupo de empregados.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, M. F. Lazer e produtividade no trabalho. In: XXIV ENCONTRO DA ANPAD - EnANPAD, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000.
- AGUIAR, Carla Alessandra B. R. S. BONINI, Luci Mendes de Melo. Dignidade Humana e o Direito ao Lazer entre universitários do Alto Tietê. **Licere**, Belo Horizonte, v. 18, n. 2, jun/2015.
- 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. **Estratégias de recursos humanos e competitividade**. In: VIEIRA, M. M.; OLIVEIRA, L. M. B. (Orgs.) São Paulo: Atlas 1999.
- ALBUQUERQUE, Lindolfo G. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.) **As pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- ALBUQUERQUE, Lindolfo G. & FRANÇA, Ana Cristina L. Estratégias de recursos humanos e gestão de qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 2, 1998.
- ALVARENGA NETO, R. C. D.; Barbosa, R. R.; Cendón, B. V. **A construção de metodologia de pesquisa qualitativa com vistas à apreensão da realidade organizacional brasileira**: estudos de casos múltiplos para proposição de modelagem conceitual integrativa. *Inf. & Soc.: Est.*, João Pessoa, v.16, n.2, p.63-78, jul./dez. 2006.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ANDRADE, Polyanna Peres; VEIGA, Heila Magali da Silva. Avaliação dos trabalhadores acerca de um programa de qualidade de vida no trabalho: validação de escala e análise qualitativa. **Revista Eletrônica Psicologia, Ciência e Profissão**, Brasília, v. 32, n. 2, 2012, p. 304-319. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932012000200004>. Acesso em: 13 de nov. de 2018.
- ANSOFF, H. I. **Strategic Management**. London: Macmillian, 1979.
- ANTHONY, W. P.; PERREWÉ, P. L.; KACMAR, M. K. **Strategic human resource management**. Florida: Harcourt Brace Publishers & Co., 1996.
- ANTUNES, R. **Amostragem aleatória simples**. Sondagens e estudos de opinião. Coimbra, 2011. Disponível em: <<https://sondagenseestudosdeopiniao.wordpress.com/amostragem/amostras->

probabilisticas-e-nao-probabilisticas/amostragem-aleatoria-simples/>. Acesso em: 11 ago. 2019.

ARRAES, Caio T.; PESSOA, Amanda R. R.; MOURA, Marla M. M. Trabalho e tempo livre. O espaço dedicado ao lazer no cotidiano do trabalhador terceirizado. **EFDeportes.com**. Vol. 23 Núm. 248, jan. 2019. Disponível em: <<https://www.efdeportes.com/efdeportes/index.php/EFDeportes/article/view/381/515>>. Acesso em 10 abr. 2020.

AUGUSTO, Maria Helena Oliva. Políticas Públicas, políticas sociais e política de saúde: algumas questões para reflexão e debate. *Tempo Social*; **Revista Sociologia USP**, São Paulo, 1(2): 105-119, 2.sem. 1989. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ts/v1n2/0103-2070-ts-01-02-0105.pdf>>. Acesso em: 11 set. 2018.

BACHA, Maria de Lourdes; STREHLAU, Vivian Iara; ROMANO, Ricardo. In: XXX ENCONTRO DA ANPAD - EnANPAD, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador/BA: ANPAD, 2006.

BAHIA, Mirleide C.; BRITO, Ronivaldo S. O lazer do brasileiro: como é vivenciado o tempo. In: Stoppa, Edmur A.; ISAYAMA Hélder F.; (Org.). **Lazer no Brasil: representações e concretizações das vivências cotidianas**. Campinas, SP: Autores Associados, 2017. Cap. 6, p. 95-109.

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.

BARRAL, Gilberto Luiz Lima. **Nos bares da cidade: lazer e sociabilidade em Brasília**. Tese de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Sociologia do Departamento de Sociologia, do Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Brasília. Brasília: Universidade de Brasília, 2012.

BOM SUCESSO, E. P. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

BONALUME, Cláudia R.; ISAYAMA Hélder F. As mulheres na pesquisa O Lazer do Brasileiro. **Revista Brasileira de Estudos do Lazer**. Belo Horizonte, v. 5, n. 1, p. 3-24, jan/abr. 2018. Disponível em: <<https://periodicos.ufmg.br/index.php/rbel/article/view/593>>. Acesso em: 10 fev. 2020.

BORICZESKI, Héline A. **O lazer nas empresas de Rio Claro: uma análise das razões e atividades envolvidas**. Rio Claro: [s.n.], 2009

BRAMANTE, Antonio. C. Recreação e lazer: o futuro em nossas mãos. In: MOREIRA, W. W. **Educação Física & Esporte: perspectivas para o século XXI**. Campinas: Papyrus, 1992

BRAMANTE, Antonio. C. Lazer: concepções e significados. **Licere**. Belo Horizonte, v. 1, n. 1, set., 1998.

BUENO, Marielys S. Lazer, Festa e Festejar. **Cultur – Revista de Cultura e Turismo**. Ihéus, Ano 2, n. 2, jul., 2008.

CALVET, Otávio Amaral. **Direito ao lazer nas relações de trabalho**. 1ª ed. Rio de Janeiro: LTr, 2006. Resumo disponível em: <http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/otavio_calvet_direito_ao_lazer.pdf> Acesso em: 15 nov. 2018.

CASTRO, José Márcio de. **Métodos e técnicas de pesquisa**: uma introdução. Belo Horizonte: 2002 (material eletrônico).

CEMIG, **Form-20F 2017**. Disponível em: <http://cemig.infoinvest.com.br/ptb/16269/Cemig%20Form%2020F%202017_PORT.pdf> Acesso em: 10 abr. 2019

CEMIG, **site**. Disponível em: <<http://www.cemig.com.br/pt-br/Paginas/default.aspx>> Acesso em: 05 out. 2018

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**: para uso dos estudantes universitários. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHAGAS, Anivaldo Tadeu R. O questionário na Pesquisa Científica. **Revista Administração Online – FECAP**, V. 1, N. 1, Jan. a Mar. 2000. Disponível em: <https://www.fecap.br/adm_online/art11/anival.htm>. Acesso em: 09 Nov. 2018.

CIRAUDO, Rômulo M. **O uso da Estatística como ferramenta de análise de resultado de avaliação**. 2015. Dissertação. (Mestrado Profissional em Matemática) – Programa de Pós-graduação Profissional em Matemática do Instituto Nacional de Matemática pura e aplicada. Rio de Janeiro. Disponível em: <https://impa.br/wp-content/uploads/2016/12/Romulo_Ciraudo.pdf>. Acesso em: 11 ago. 2019

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

DECCA, Maria Auxiliadora Guzzo de. **Indústria, trabalho e cotidiano**: Brasil, 1880 a 1930. 10 ed. São Paulo: Atual, 1991.

DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T.; EISNER, A. B. **Strategic Management**. 3 ed. New York: McGraw-Hill, 2007.

DIAS, Cleber e ISAYAMA, Helder F. **Organização de atividades de lazer e recreação**. São Paulo: Érica, 2014.

DUMAZEDIER, Joffre. **Lazer e cultura popular**. São Paulo: Perspectiva: 1976.

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

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

DUMAZEDIER, Joffre. Lazer: valores residuais ou existenciais? In: **História dos Costumes**. POIRIER, Jean. Lisboa: Editorial Estampa Lda., 2002.

FABIANI, Denize; PANDOLFO, Adalberto; KALIL, Rosa Maria L. Avaliação da atratividade de espaços públicos requalificados para o lazer com base na percepção e comportamento dos usuários. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 15, n. 5, out. 2019. ISSN 1809-239X. Disponível em: <<https://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/view/5044/832>>. Acesso em: 11 abr. 2020.

FILHO, Antonio C.; UNANUE, Mariane G.; GATTO, Christiane M. Arquiteturas para o lazer: os clubes em Juiz de Fora. In: **Arquitetura e urbanismo em Juiz de Fora: bancos, clubes, museus e universidades**. BRAIDA, Frederico et al. (Org.). Juiz de Fora: Editora UFJF, 2019. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Frederico_Braida/publication/337635092_Arquitetura_e_Urbanismo_em_Juiz_de_Fora_bancos_clubes_museus_e_universidades/links/5de15bc292851c8364547df5/Arquitetura-e-Urbanismo-em-Juiz-de-Fora-bancos-clubes-museus-e-universidades.pdf#page=34>. Acesso em: 03 abr. 2020.

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

FLEURY, Maria Tereza Leme. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (Org.) **As pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica**. Ceará: Universidade Estadual do Ceará, 2002.

FREIRE, P. S. Engenharia da integração do capital intelectual nas organizações intensivas em conhecimento participantes de fusões e aquisições. (2012). Tese de Doutorado. Florianópolis, SC, Brasil: Universidade Federal de Santa Catarina.

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

FRICKE, Ruth Marilda; BATTISTI, Iara Denise Endruweit; CORRENTE, Antonio Édson. **Métodos estatísticos e a administração**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2009.

GERHARDT, Tatiana Engel e SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. UAB/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOELLNER, S. V. **Mulher e esporte em perspectiva**. In: Apresentação de Trabalho/Conferência ou palestra, 2004. Disponível em: <<http://www.luzimarteixeira.com.br/wp-content/uploads/2011/01/aida-dos-santos-5-mulher-no-esporte.pdf>>. Acesso em: 02 out. 2019.

GOMES, C. L.; PINTO, L. M. S. M. (2009). "O Lazer no Brasil: analisando práticas culturais cotidianas, acadêmicas e políticas". In: GOMES, C. L.; OSORIO, E.; PINTO, L. M. S. M. & ELIZALDE, R. (Org.). **Lazer na América Latina/Tiempo Libre, ocio y recreación en Latinoamérica**. Belo Horizonte, Editora UFMG.

GOMES, Christianne Luce. **Significados de recreação e lazer: reflexões a partir da análise de experiências institucionais**. (2003). Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

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

GOMES, Christianne Luce. Lazer e descanso. **Anais do Seminário Lazer e debate**, 9, USP, São Paulo, SP, 2008. Disponível em <https://issuu.com/juscazev/docs/lazer_e_descanso_chris_luce>. Acesso em 05 jan. 2020.

GOMES, Christianne Luce. O lazer como campo de formação para profissionais da educação física: a questão das competências. XVI Congresso Brasileiro de Ciências do Esporte e III Congresso Internacional de Ciências do Esporte Salvador, Bahia. **Anais...** 2009.

GOMES, Christianne Luce. Necessidade humana e dimensão da cultura. **Revista Brasileira de Estudos do Lazer**. Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 3-20, jan/abr. 2014. Disponível em: <<https://seer.ufmg.br/index.php/rbel/article/view/327>>. Acesso em: 13 out. 2018.

GOMES, Christianne L.; AMARAL, Maria Teresa M. **Metodologia da pesquisa aplicada ao lazer**. Brasília: SESI/DN, 2005

GOMES, Christianne Luce; ISAYAMA, Hélder Ferreira (orgs.), **O Direito Social ao Lazer no Brasil**. Campinas, SP: Autores Associados, 2015.

GRANT, Robert M. **Contemporary Strategic Analysis**. 7th ed. Oxford: Blackwell Publishers, 2010.

GREMIG, **site**. Disponível em <<http://gremig.com.br/>> Acesso em: 03 set. 2018.

GREENWOOD, M; FREEMAN, R. E. (2011). Ethics and HRM: The contribution of stakeholder theory. **Business and Professional Ethics Journal**, V. 30, n.3/4, 2011.

GUIMARÃES, E.; MARTINS, V. L. A. B. Qualidade de vida. In **Dicionário crítico do lazer**. Christianne Luce Gomes (Org.), Belo Horizonte: Autêntica Editora, p. 191-196, 2004.

HASS, Francisco. Política Social como política pública. Veredas do Direito; **Revista da Escola Superior Dom Helder Câmara**, Vol. 1, Nº 3, jan. a dez. 2004. Disponível em: <<http://www.domtotal.com/direito/pagina/detalhe/23688/politica-social-como-politica-publica>>. Acesso em: 11 mar. 2017.

HENDERSON, B. D. "The origin of strategy". In: PORTER, M. E.; MONTGOMERY, C. A. (org.). **Strategy: seeking and securing competitive advantage**. Boston: Harvard Business School Publishing Division, 1991.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil : 2016 / IBGE**, Coordenação de Cadastro e Classificações. Rio de Janeiro : IBGE, 2019. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/9023-as-fundacoes-privadas-e-associacoes-sem-fins-lucrativos-no-brasil.html?=&t=destaques>>. Acesso em: 12 abr. 2020.

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

JO-HUI, Lin; JEHN-YIH, Wong; CHING-HUA, Ho. **Tourism Management**. 2013. Promoting frontline employees' quality of life: Leisure benefit systems and work-to-leisure conflicts. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Jo_Hui_Lin/publication/271615018_Promoting_frontline_employees'_quality_of_life_Leisure_benefit_systems_and_work-to-leisure_conflicts/links/555abb8f08ae980ca6118e9e.pdf>. Acesso em: 17 out. 2017.

JORDÃO, R. V. D.; MELO, V. L. T.; PEREIRA F. C. M.; CARVALHO, R. B. Intellectual capital in mergers and acquisitions: a case study in a world-class financial institution. **Revista de Administração - RAUSP Management Journal**, São Paulo, V.52, Issue 3, p. 268-284, Jul.-Sep. 2017. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0080210717300912?via%3Dihub>>. Acesso em 18 dez. 2018.

KAMOCHE, K. **Understanding human resource management**. Philadelphia: Open University Press, 2001. 9. The future of HRM.

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. **Linking the Balanced Scorecard to strategy**. California Management Review, Berkeley, v.39, 1996.

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. **Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 5ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KAZMIER, Leonard J. **Teorias e Problemas de Estatística Aplicada à Administração e Economia**. [S.l.]: Bookman, 2008.

KOEHN, Nancy F.; MCNAMARA, Kelly; KHAN, Nora; LEGRIS, Elizabeth. **Starbucks Coffee Company: Transformation and Renewal**. Harvard Business School Publishing, Boston, Jun. 2014.

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

LIMA, Alex V.; FERMINO, Rogério C.; OLIVEIRA, Marcelo P; Añez, Ciro R. R.; Reis, Rodrigo S. Distância percebida até as instalações de lazer e sua associação com a prática de atividade física e de exercícios em adolescentes de Curitiba, Paraná, Brasil. *Caderno Saúde Pública Rio de Janeiro*, V. 29, n.8: 1527-1521, ago., 2013.

LIMA, Keila R. S.; CUNHA, Silvânia M.; MOREIRA, Sueli A. Comensalidade em bares como opção de lazer entre jovens da Zona Norte de Natal/RN. **Revista Cenário**, V.7, n.13, p.103–116, Dez. 2019.

LUNARDI, A. *Função Social do Direito ao Lazer nas Relações de Trabalho*. São Paulo: LTR, 2010.

MACIEL, M. Perfil do gestor de lazer nas empresas. **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**, Campinas, v. 31, n. 1, p. 57-73, setembro 2009.

MADSEN, Johanne E. H. Lazer na empresa e lazer pela empresa: a associação da marca da empresa ao lazer e à qualidade de vida. In: MARCELLINO, Nelson C. (Org.). **Lazer & empresa: múltiplos olhares**. Campinas, São Paulo: Papirus, 1999.

MANSOUR, Sari e TREMBLAY, Diane-Gabrielle. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, V.27, jun. 2016, p.4 a11. How the need for “leisure benefit systems” as a “resource passageways” moderates the effect of work-leisure conflict on job burnout and intention to leave: A study in the hotel industry in Quebec. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1447677015300966>>. Acesso em: 21 dez. 2016.

MARCELLINO, Nélon C. Lazer e cultura: algumas aproximações. In: MARCELLINO, N. C. (Org.) **Lazer e cultura**. Campinas: Alínea, 2007.

MARCELLINO, Nélon C. **Lazer: formação e atuação profissional**. 7. ed. Campinas: Papirus, 2005 (Coleção Fazer Lazer).

MARCELLINO, Nélon C. **Lazer e educação**. 10. ed. Campinas: Papirus, 2003.

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

MARCELLINO, Nélon 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, Nélon C. **Políticas públicas setoriais de lazer: o papel das prefeituras**. Campinas-SP, Autores Associados, 1996.

MASCARENHAS, A. **Gestão Estratégica de pessoas**. São Paulo: Cengage, 2008.

MASCARENHAS, F. Em busca do ócio perdido: idealismo, panacéia e predição histórica à sombra do lazer. In: Padilha, V. (Ed.) **Dialética do lazer**. São Paulo: Cortez, 2006. p. 75-103.

MASCARENHAS, A. O.; BARBOSA, A. C. Q. Gestão de Recursos Humanos Sustentável e Responsabilidade Socioambiental: Uma agenda para debates. **RAE**, São Paulo, V. 59, n. 5, set-out 2019.

MARIAPPANADAR, S. A model of negative externalities for sustainable HRM. In I. Ehnert, W. Harry, & K. Zink (Eds.). **Sustainability and HRM: An introduction to the field**. Berlin, Germany: Springer-Verlag, 2014.

MARTINELLI, M.; CARNEIRO, A. M.; RUEDA, F. J. M. Lazer e qualidade de vida: considerações frente ao processo de envelhecimento. **Scientia Medica**, Porto Alegre, V. 24, N. 3, 2014.

MAYOR; Sarah T. S.; ISAYAMA Hélder F. O lazer do brasileiro: sexo, estado civil e escolaridade. In: Stoppa, Edmur A.; ISAYAMA Hélder F.; (Org.). **Lazer no Brasil: representações e concretizações das vivências cotidianas**. Campinas, SP: Autores Associados, 2017. Cap. 1, p. 18-36.

MELO, Victor A. Sobre o Conceito de Lazer. **Sinais Sociais**, Rio de Janeiro, V.8 N. 23, set-dez 2013. Disponível em: <http://www.sesc.com.br/wps/wcm/connect/88286e76-10c5-459b-8e1e-b1cfd52f345/Revista+-+Sinais+Sociais_23_web.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=88286e76-10c5-459b-8e1e-b1cfd52f345>. Acesso em: 20 abr. 2020.

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

MEIRELLES, A. M., GONÇALVES, C. A. **O que é estratégia: histórico, conceito e analogias**. Belo Horizonte: UFMG/CEPEAD, 2001.

MENICUCCI, T. Políticas Públicas de lazer. Questões analíticas e desafios políticos. In: ISAYAMA, H. F., LINHALES, M. A. (Org.). **Sobre Lazer e Política: maneiras de ver, maneiras de fazer**. Belo Horizonte, MG: Editora UFMG, 2006.

MINA, Renan V.; ALMEIDA, Marco A. B. O Lazer dos Ferroviários em Rio Claro-SP e o Controle da Companhia Paulista. **Licere**. Belo Horizonte, v. 21, n. 3, p. 299-318, set. 2018. Disponível em: <<https://periodicos.ufmg.br/index.php/licere/article/view/1871>>. Acesso em: 30 out. 2018.

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

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; AHLSTRAND, Bruce. **Todas as partes do elefante**. HSM Management. (1999)

MIRANDA, Pedro Henrique. O Lazer na Empresa e seus Impactos na Qualidade de Vida e Produtividade do Trabalhador. **Anais do VI Congresso Latino-americano de Estudos Socioculturais do Esporte**, Ribeirão Preto, SP, Brasil, 2018.

MUSETTI, Mariana G. **Fatores condicionantes da qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso com docentes da Universidade Estadual de Londrina**. 2002. **Dissertação** (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração na área de Gestão de Negócios. Londrina: Universidade Estadual de Maringá.

NASCIMENTO, Marileide Alves. Gestão Feminina: a Liderança Feminina nas Organizações Brasileiras. **Ideias & Inovação**, v. 4, n.2, p. 57-66, Aracaju, 2018.

NOMELINI, Paula C. B. Um estudo sobre associações operárias mutualistas e recreativas em Campinas (1906-1930). **Revista Eletrônica História Social - UNICAMP**, Nº 14/15, Campinas 2008. Disponível em: <<https://www.ifch.unicamp.br/ojs/index.php/rhs/article/view/125>>. Acesso em: 29 out. 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 3ª Edição, Editora Atlas, 1988.

OLIVEIRA, Elinatan A.; SANGUINETO, André L.; SANTOS, Jouberte M. O Net Promoter Score (NPS) como forma de mensurar a satisfação dos clientes: O caso Viana & Moura Construções. **Revista Interface de Saberes – FAFICA**, Nº 1, v.14, Caruaru – PE, 2015. Disponível em: <<https://interfacesdesaberes.fafica-pe.edu.br/index.php/import1/article/view/527>>. Acesso em: 3 set. 2019.

OLIVEIRA, Tânia M. V. Amostragem não Probabilística: Adequação de Situações para uso e Limitações de amostras por Conveniência, Julgamento e Quotas. **Revista Administração On Line FECAP**, V.2, Nº 3, São Paulo, 2001. Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_online/art23/tania2.htm>. Acesso em: 06 nov. 2017.

PANTALEÃO, Raissa Jalkh. **Cura: processos imaginais nos tratamentos alternativos**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Visual - Design) - Escola de Belas Artes, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/11422/11463>>. Acesso em: 12 mar. 2020.

PATINO, Cecilia M.; FERREIRA, Juliana C. Intervalos de confiança: uma ferramenta útil para estimar o tamanho do efeito no mundo real. **Jornal Brasileiro de Pneumologia**, V.41, Nº 6, p. 565-566, São Paulo, nov-dez 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/jbpneu/v41n6/pt_1806-3713-jbpneu-41-06-00565.pdf>. Acesso em: 11 ago. 2019.

PEREIRA, Fernanda F. **Análise da qualidade de vida no trabalho: um estudo como foco na área de produção de duas empresas do setor de confecção no município de Forquilha - SC**. 2017. Monografia (Administração). Criciúma: Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC.

PEREIRA, Jéssica B. B. **A influência do gênero no lazer: ideologia e práticas**. 2019. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Programa de Pós Graduação em Psicologia do Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia – MG. Disponível em: <<http://clyde.dr.ufu.br/bitstream/123456789/24616/1/Influ%c3%aanciaG%c3%aaneroLazer.pdf>>. Acesso em 18, mar. 2020.

PESSOA; Raimundo Wellington Araújo; NASCIMENTO; Leandra Fernandes. O lazer como um aspecto a ser considerado na Qualidade de Vida no Trabalho. **Revista Alcance - Eletrônica**, Vol. 18, Nº 2, p. 07-18, abr-jun 2010. Disponível em: <<https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/2125/1542>>. Acesso em: 15 dez. 2018.

PINA; Luiz Wilson; MARCOLINO, Luiz Carlos e BICKEL, Márcia Cristina Pinto. Gestão das experiências de lazer no SESC e no SESI no Brasil: da criação e do processo histórico ao estado da arte no Século XXI. In: AZEVEDO, Paulo Henrique e BRAMANTE, Antônio Carlos (Org.). **Gestão Estratégica das Experiências de Lazer**. 1. ed. Curitiba, Paraná: Appris, 2017. Cap. 19, p. 251-263.

PORTAL DA INDÚSTRIA. Institucional, Missão e visão. Disponível em: <<http://www.portaldaindustria.com.br/sesi/institucional/missao-e-visao/>> Acesso em: 21 ago. 2019.

PRIETO, V. C.; DE CARVALHO, M. M.; FISCHMANN, A. A. Análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico. **Produção**, v. 19, n. 2, p. 317-331, 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v19n2/v19n2a08.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2019

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais**. In: BEUREN, I.M. (Org.). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006. Cap.3, p.76-97.

REICHHELD, Fred; **A pergunta definitiva 2.0**: Como as empresas que implementam o net promoter score prosperam em um mundo voltado aos clientes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO CEMIG 2018. Disponível em: <<http://ri.cemig.com.br/servicos-aos-investidores/central-de-downloads/2018>> Acesso em: 28 set. 2019.

RIEDE; Antonio Sérgio. A gestão de clubes sociais e recreativos na modernidade Líquida: o caso AABB. In: AZEVEDO, Paulo Henrique e BRAMANTE, Antonio Carlos (Org.). **Gestão Estratégica das Experiências de Lazer**. 1. ed. Curitiba, Paraná: Appris, 2017. Cap. 21, p. 271-285.

RITTER, Camila D. M. **A prática de esportes como opção de lazer: fatores motivacionais**. 2016. Monografia (Educação Física) - Centro de Desportos da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.

RUEDA, Fabián Javier Marín; SERENINI, Antonio Luiz Prado; MEIRELES, Everson. Relação entre qualidade de vida no trabalho e confiança do empregado na organização. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 14, n.3, p. 303-314, jul-set 2014. Disponível em: < <http://submission-pepsic.scielo.br/index.php/rpot/index>> Acesso em: 22 ago. 2019.

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

SÁ, Eduardo P. **Empresa e lazer: um olhar sobre grandes organizações da região metropolitana de Belo Horizonte**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPEAD, Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte.

SÁ, Eduardo P.; BARBOSA, Allan C. Q. (2010). “Lazer e Gestão: competências necessárias às práticas de recursos humanos nas organizações contemporâneas”. In: ISAYAMA (Org.). **Lazer em estudo: currículo e formação profissional**. Campinas, Papirus Editora (Coleção Fazer/Lazer).

SANTIAGO, Danilo R. P.; TAHARA, Alexander K. **Lazer lúdico e atividades aquáticas: uma relação de sucesso**. Movimento e Percepção, v.7, n.10, jan./jun., Espírito Santo do Pinhal, SP, 2007.

SEIDL, E. M. F.; ZANNON, C. M. L. C. **Qualidade de vida e saúde: aspectos conceituais e metodológicos**. Cadernos de Saúde Pública, v.20, n.2, mar./abr., 2004.

SHETH, J; MITTAL, B.; NEWMAN, B. **Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2001.

SILVA JÚNIOR, S. D.; COSTA, F. J. Mensuração e Escalas de Verificação: uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e Phrase Completion. PMKT. **Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**, v. 15, out. 2014.

SILVA, Marcela G. A.; HUNGER, Dagmar A. C. F.; SILVA; Luciene F. Concepções de lazer, formação e intervenção profissional em programas governamentais. **Revista Brasileira de Estudos do Lazer**. Belo Horizonte, v. 4, n. 2, p. 22-37, mai./ago. 2017.

SILVA, R. R., ALVES, F. D. A relação entre a confiança do empregado na organização e o sistema organizacional predominante estudo de caso de uma prestadora de serviço. **Anais do VIII SEMEAD - Seminários de Administração**. São Paulo, SP, Brasil, 2010.

SOARES, Khellen C. P. C.; DEBORTOLI, José Alfredo O. Lazer e experiência cultural: territorialidade e alteridade do povo akwê-xerente. **Licere**, Belo Horizonte, v.22, n.1, mar/2019. Disponível em: < <https://periodicos.ufmg.br/index.php/licere/article/view/12314/9872>>. Acesso em 11 abr. 2020.

SOLOMON, Michael R. **O Comportamento do Consumidor: comprando, possuindo, sendo**. Porto Alegre, Bookman, 2002.

TALEBPOUR, B.; RODRIGUES, L.O.C e MOREIRA M.C.V. Efeitos da sauna sobre doenças cardiovasculares e doenças relacionadas com o estilo de vida. **Revista Brasileira de Medicina e Esporte**. V.12, n.4, jul./ago., 2006.

TEIXEIRA, Vacília R.; SILVA, Carlos Sérgio G. Trabalho e tempo livre: o direito ao lazer como instrumento de afirmação da dignidade humana nas relações de trabalho à luz da constituição brasileira de 1988. **Revista Jurídica Luso-Brasileira (RJLB)**. Ano 4, nº 6, p. 2857-2902, 2018.

TIFFANY, Paul; PETERSON, Steven D. **Planejamento Estratégico**: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TOMAZ, Washington L.; SOUSA, Antônio I.; GORDONO, Fernanda S.; ESPERIDIÃO, Márcia; PEREIRA, Erick P. A importância da qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso em uma empresa do ramo de seguros da cidade de Bauru/SP. **Revista Conbrad**, v. 1, n. 3, p. 183-203, 2016. Disponível em: <<http://www.revistaconbrad.com.br/editorial/index.php/conbrad/article/view/110/53>>. Acesso em: 10 ago. 2019.

TRIPODI, Tony; FELLIN, Philip; MEYER, Henry. **Análise da pesquisa social**. 2. Ed. Rio de Janeiro: F. Alves, 1981.

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

ULRICH, David; BROCKBANK, W. **The HR value proposition**. Boston: Harvard Business School Press, 2005.

VERGARA, S. C. **Método de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WEBER, Letícia; GRISCI, Carmen L. I. Trabalho Imaterial Bancário, Lazer e a Vivência de Dilemas Pessoais Contemporâneos. In: **RAC**, Curitiba, v. 15, n. 5, art. 6, pp. 897-917, Set./Out. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n5/a07v15n5.pdf>>. Acesso em: 07 abr. 2020.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence**. Paris: Liasons, 1999.

APÊNDICES

APÊNDICE I

Questionário Online da Pesquisa

UFMG

Lazer

1. Informações do Entrevistado

* 1. Qual o seu nome (não será revelado publicamente) e Cidade que trabalha

Nome:

Cidade:

* 2. Sexo

Masculino

Feminino

* 3. Qual sua faixa de idade

Menos de 20 anos

Entre 21 - 30 anos

Entre 31 - 40 anos

Entre 41 - 50 anos

Entre 51 - 60 anos

Mais de 60 anos

* 4. Qual o cargo que você ocupa na CEMIG

Assistente/Auxiliar de nível médio

Técnico de nível médio

Cargo de nível superior

Gestor (supervisor/coordenador/gerente/diretor)

* 5. Há quanto tempo você trabalha na CEMIG

Menos de 5 anos

Entre 5 e 10 anos

Entre 11 e 15 anos

Entre 16 e 20 anos

Mais de 20 anos

Lazer

2. Atividades, espaços e equipamentos de lazer

* 6. O que vem à sua mente quando você pensa em lazer? (avalié todos os itens)

	Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem discordo nem concordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
Busca de satisfação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esquecer dos problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quebra da rotina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Válvula de escape	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade de vida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recuperação de forças para o trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Divertir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Descansar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não fazer nada (ócio)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvimento pessoal e social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 7. Quais os espaços de lazer disponibilizados pela GREMIG/CEMIG que você utiliza? (Pode marcar mais de 1 opção)

- Quadras esportivas
- Piscina
- Academia de Ginástica
- Salão de Jogos (ping-pong, totó, sinuca, cartas, xadrez, damas)
- Brinquedoteca e/ou Playground Infantil
- Cinema
- Sala de leitura / Biblioteca
- Salão de Dança
- Espaço de Bar / Lanchonete
- Espaço de Churrasco e/ou piquenique
- Sauna
- Áreas de Camping
- Trilhas de caminhada
- Sala de Televisão
- Sala de Videogames/Computadores
- Restaurante
- Salão de Festas
- Teatro/Auditório
- Outro (especifique)

* 8. Em geral com que frequência você utiliza os espaços de lazer (Pode marcar mais de 1 opção)

- Todos os dias - durante o dia
- Todos os dias - durante a noite
- Nos finais de semana - durante o dia
- Nos finais de semana - durante a noite

* 9. Existe diferenciação de espaços e atividades de lazer de acordo com o cargo ocupado pela pessoa? (Marque apenas uma alternativa)

- As atividades e espaços de lazer são diferenciadas de acordo com cargo que as pessoas ocupam
- Não existe diferenciação de atividades e espaços de lazer de acordo com cargo que as pessoas ocupam

* 10. Quais ações ou atividades de lazer disponibilizadas pela GREMIG/CEMIG que você participa ou já participou? (Pode marcar mais de 1 opção)

- Jogos esportivos (futebol, voley, basquete, etc.)
- Jogos de salão (ping-pong, totó, sinuca, etc.)
- Jogos de tabuleiro e mesa (cartas, xadrez, damas, gamão, etc.)
- Jogos de Videogame
- Natação
- Caminhadas e corridas / trekking
- Shows musicais
- Festa junina
- Festa de fim de ano
- Festas de datas comemorativas (Pais, mães, eletricitário, etc.)
- Bailes e ou jantares dançantes periódicos
- Visitas em instalações da CEMIG (usina hidrelétricas, subestações, etc.)
- Viagens de turismo organizadas
- Sessão de cinema
- Distribuição de ingressos de jogos
- Distribuição de ingressos para teatro
- Exposições de arte
- Debates culturais
- Feira de comidas e bebidas
- Feira de artesanatos
- Cursos livres
- Outro (especifique)

Lazer

3. Benefícios e dificuldades das ações de lazer

* 11. Qual a sua principal motivação/benefício de participar das ações e atividades de lazer promovidas pela GREMIG/CEMIG (Marque apenas uma alternativa, aquela que mais represente este motivo/benefício)

- Interação Social
- Melhoria da qualidade de vida / saúde
- Felicidade por trabalhar na CEMIG e poder usufruir da GREMIG
- Facilidade no acesso a atividades culturais (teatro, museu, cinema, etc.)
- Desenvolvimento intelectual
- Desperta a criatividade
- Mais acessível financeiramente
- Alívio do stress
- Falta de opção na cidade
- Sensação de prazer
- Outro (especifique)

* 12. Avalie os benefícios que as ações e atividades de lazer da GREMIG podem trazer para a CEMIG (avaliar todos os itens)

	Discordo Totalmente	Discordo em parte	Indiferente	Concordo em parte	Concordo Totalmente
Melhora o ambiente de trabalho	<input type="radio"/>				
Melhoria de Imagem da empresa	<input type="radio"/>				
Aumenta a confiança na empresa	<input type="radio"/>				
Motivação para o trabalho	<input type="radio"/>				
Melhoria da produtividade na empresa	<input type="radio"/>				
Tranquilidade para o trabalho	<input type="radio"/>				
Melhoria de trabalho em equipe	<input type="radio"/>				
Ajuda a empresa a reter seus talentos	<input type="radio"/>				

* 13. Como você avalia as ações e atividades de lazer da GREMIG (Marque apenas uma alternativa)

- Através de pesquisas de satisfação realizadas pela GREMIG
- Através de entrevistas realizadas pela GREMIG entre alguns dos participantes da atividade
- Através de reuniões periódicas de associados da GREMIG
- Avalio informalmente enviando e-mail ou conversando com os coordenadores/diretores da GREMIG
- Não há uma avaliação formal sobre as ações e atividades promovidas

* 14. Existe algum tipo de limitação/dificuldade para você participar das ações e atividades de lazer promovidas pela GREMIG/CEMIG? (avalie todos os itens)

	Discordo Totalmente	Discordo em parte	Indiferente	Concordo em parte	Concordo Totalmente
Distância de sua casa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dificuldade de transporte aos locais das ações e atividades desenvolvidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pagamento de taxas extras além da mensalidade da GREMIG	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de programação de ações e atividades conjuntas para homens e mulheres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de programação de ações e atividades dirigidas à minha faixa etária	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de ações e atividades de meu interesse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dificuldade de deixar as obrigações de casa/família para participar das ações e atividades de lazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dificuldade de conseguir tempo para participar das ações e atividades de lazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poucas ações e atividades desenvolvidas durante os finais de semana e fora de horário de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Lazer

4. Avaliação das ações de lazer

* 15. Você opina na formulação das ações, espaços e atividades de lazer desenvolvidos pela GREMIG/CEMIG (Marque apenas uma alternativa)

- Dou sempre minha opinião
- Opino somente de vez em quando
- Não gosto de opinar
- Não há como opinar

* 16. Qual a probabilidade de você recomendar a GREMIG para um amigo ou colega?

Nem um pouco provável

Extremamente provável

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

* 17. Qual o motivo mais significativo que te levou a responder a questão anterior? (Marque apenas uma alternativa)

- Imagem da GREMIG/CEMIG
- Opções de programas de lazer
- Infraestrutura de espaços da GREMIG e CEMIG para o lazer
- Disponibilidade de participação nos programas e uso dos espaços de lazer
- Acesso e localização
- Disponibilidade de transporte
- Horário de funcionamento e das atividades
- Benefício para mim e para família
- Sentimento de inclusão e desenvolvimento de relacionamentos
- Sentimento de Cidadania
- Desenvolvimento intelectual e criatividade
- Sentimento de extensão do trabalho e controle da empresa
- Outro (especifique)

* 18. **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

Prezado(a) Voluntário(a),

É um grande prazer ter sua participação na pesquisa: "O Lazer na Empresa", desenvolvida na Universidade Federal de Minas Gerais sob a responsabilidade científica da Profa. Dra. Christianne Luce Gomes, com a participação do doutorando Eduardo Penna de Sá.

O objetivo geral desta pesquisa é analisar os programas e ações de lazer desenvolvidos pela Gremig/Cemig, compreendendo o ponto de vista dos trabalhadores nela associados/empregados que vivenciam esses programas e ações de lazer.

Esclarecemos que sua participação é voluntária sem qualquer tipo de remuneração financeira ou despesas e que a sua identidade não será revelada publicamente. Caso você sinta algum desconforto, ou constrangimento moral, terá total liberdade e direito garantido para interromper o questionário não dando seu aceite final, sem qualquer tipo de prejuízo ou retaliação pela sua decisão.

Todas as informações coletadas receberão um tratamento ético de confidencialidade e serão utilizados somente na pesquisa, sendo mantidas sob sigilo no Laboratório de Pesquisa LUCE/UFMG por um período de 5 anos. Você terá total liberdade para esclarecer qualquer dúvida através da pesquisadora responsável e do pesquisador doutorando, pelo telefone (31) 3409-2335 ou por e-mail chrislucegomes@gmail.com / epenna@hotmail.com.

A pesquisa foi previamente aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa (COEP/UFMG). Para obter maiores esclarecimentos sobre as questões éticas, o COEP está localizado no campus UFMG Pampulha, na Av. Antônio Carlos, 6627 - Unidade Adm. II, 2º Andar, sala 2005 – telefone: (31)3409-4592.

Se você entendeu a proposta do trabalho e concordou em participar como voluntário (a), solicitamos que nos conceda a seguir o seu consentimento formal marcando abaixo o aceite e logo após o botão concluído.

Desde já agradecemos pela compreensão e voluntariedade,

Christianne Luce Gome (Pesquisadora Responsável)
Eduardo Penna de Sá (Pesquisador Doutorando)

TERMO DE ACEITAÇÃO - AUTORIZAÇÃO

Declaro que aceito participar da pesquisa intitulada "O Lazer na Empresa". Declaro ter conhecimento das informações contidas no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e entender as questões a propósito da minha participação.

Adicionalmente, declaro ter compreendido o objetivo, a natureza, os riscos e benefícios deste estudo. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar. Li e compreendi este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e me foi dada a oportunidade de esclarecer as minhas dúvidas via e-mail dos pesquisadores, bem como pelo telefone.

Portanto, livremente dou o meu consentimento para a realização da coleta de dados

Aceito

APÊNDICE II

Parecer de aprovação do projeto de Pesquisa pelo COEP – UFMG



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA - COEP**

Projeto: CAAE 78890517.1.0000.5149

**Interessado(a): Profa. Christianne Luce Gomes
Departamento de Educação física
EEFFTO - UFMG**

O Comitê de Ética em Pesquisa da UFMG – COEP aprovou, no dia 25 de outubro de 2017, o projeto de pesquisa intitulado “**LAZER NA EMPRESA**” bem como o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

O relatório final ou parcial deverá ser encaminhado ao COEP um ano após o início do projeto através da Plataforma Brasil.

A handwritten signature in blue ink, reading "Vivian Resende".

Profa. Dra. Vivian Resende
Coordenadora do COEP-UFMG

APÊNDICE III

E-mail Convite para Participação na Pesquisa

Prezada Associada, prezado Associado da GREMIG:

Com satisfação, convidamos você a participar de uma pesquisa sobre a temática do **Lazer**, que está sendo desenvolvida pelo doutorando Eduardo Penna (ex-colega da CEMIG) e pela professora Christianne Luce Gomes, ambos da UFMG.

O objetivo dessa pesquisa é entender o lazer desenvolvido pela GREMIG/CEMIG para os empregados associados. Os resultados poderão contribuir com a melhoria dos serviços prestados pela GREMIG.

Para participar da pesquisa você vai gastar aproximadamente **10 minutos** e seu anonimato será preservado.

Desde já agradecemos sua colaboração, e pedimos que responda o questionário o mais rápido que puder, de preferência antes do dia **30 de novembro**.

Clique no link abaixo para ter acesso ao formulário online da pesquisa.

<https://pt.surveymonkey.com/r/2MKX5WX>

Caso o link não funcione diretamente, copie e cole em seu navegador.

Saudações!

Equipe UFMG e Equipe GREMIG

APÊNDICE IV

Carta de Anuência de Realização da Pesquisa na GREMIG



CARTA DE ANUÊNCIA DA GREMIG

Belo Horizonte, 19 de julho de 2018.

Ao Representante da GREMIG

O Doutorado em Estudos do Lazer da UFMG, através do grupo de pesquisa LUCE, está realizando uma pesquisa sobre o Lazer e Empresa, que objetiva analisar os programas e ações de lazer desenvolvidos para trabalhadores, compreendendo o ponto de vista daqueles que vivenciam esses programas e ações de lazer.

Este estudo é de responsabilidade científica da Professora Doutora Christianne Luce Gomes, contando com a participação do Pesquisador Doutorando Eduardo Penna de Sá.

A metodologia se baseará em aplicação de um questionário, enviado por e-mail, a todos os trabalhadores ativos que fazem parte da GREMIG, no sentido de buscar compreender o ponto de vista sobre os programas e ações de lazer oferecidos, no contexto de vida dos empregados da CEMIG, associados da GREMIG que vivenciam esses programas e ações.

Importante destacar que a participação dos trabalhadores é voluntária e que os interessados em contribuir com a pesquisa deverão firmar um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, que esclarece os aspectos centrais do estudo, possíveis riscos e benefícios, entre outros cuidados éticos no tratamento do estudo.

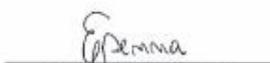
Cabe ressaltar que a identidade dos trabalhadores não será revelada publicamente e que somente os pesquisadores responsáveis pela pesquisa terão acesso às informações que serão utilizadas exclusivamente para esta investigação.

Uma pesquisa desse tipo é sempre vantajosa para a instituição, pois os resultados podem ser por ela utilizados, caso seja de interesse, como fonte de informação relativa às questões tratadas e entendendo também o ponto de vista dos trabalhadores em relação aos programas e ações de lazer desenvolvidos pela instituição.

Esclarecemos que a instituição poderá retirar esta Anuência em qualquer fase da investigação, sem nenhum prejuízo a ela. Para esclarecimento de dúvidas, por favor, entrar em contato através de e-mail (chrislucegomes@gmail.com e epenna@hotmail.com) ou por telefone (31)98606-4321, ou ainda através da Secretaria do Programa de Pós-graduação Interdisciplinar em Estudos do Lazer da UFMG pelo telefone (31) 3409-2335.

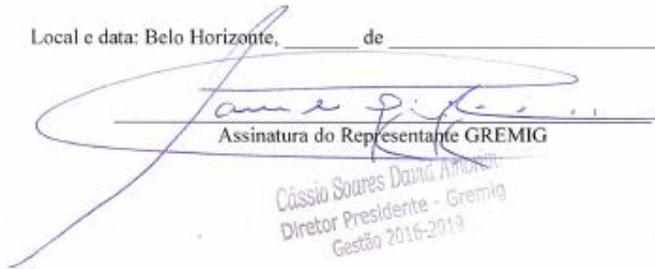
Atenciosamente,


Christianne Luce Gomes
Coordenadora da pesquisa


Eduardo Penna de Sá
Responsável pela pesquisa

Eu, _____, como representante do GREMIG, tenho conhecimento da pesquisa mencionada neste documento, realizada por pesquisadores do Doutorado em Estudos do Lazer da Universidade Federal de Minas Gerais, e concedo Anuência para a realização do estudo.

Local e data: Belo Horizonte, _____ de _____ de 2018,


Assinatura do Representante GREMIG

Cássio Soares Dória Amorim
Diretor Presidente - GreMig
Gestão 2016-2019