

Universidade Estadual de Maringá
Centro de Tecnologia
Departamento de Engenharia de Produção

Gestão do Lazer em Organizações de Trabalho: Efeitos para a Qualidade de Vida, Saúde do Trabalhador e Produtividade.

Thiago Moreira Malta

TCC-EP-XX-2014

Universidade Estadual de Maringá
Centro de Tecnologia
Departamento de Engenharia de Produção

Gestão do Lazer em Organizações de Trabalho: Efeitos para a Qualidade de Vida, Saúde do Trabalhador e Produtividade.

Thiago Moreira Malta

TCC-EP-XX-2014

Monografia apresentada como requisito de avaliação no curso de graduação em Engenharia de Produção na Universidade Estadual de Maringá – UEM.
Orientador: Prof.: Carlos Antonio Pizo
Coorientador: Prof.: Guilherme Elias da Silva

**Maringá - Paraná
2014**

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais Paulo e Rita, que deram completo apoio à minha jornada universitária, e que mesmo distantes, sempre me ajudaram a superar momentos pungentes com suas filosofias de vida. A liberdade e a ausência nunca anularam a existência da saudade e do amor.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer as pessoas que serviram de pilares para a realização deste trabalho.

Ao meu orientador, muito obrigado pela postura equilibrada e pelo compromisso com os resultados, que é notado por todos do corpo discente e pelo departamento.

Ao meu coorientador, muito obrigado pela paciência e disponibilidade para reuniões, compreendo que finalizar um doutorado requer esforços incalculáveis de tempo e energia, mesmo apesar disso pude contar com sua atenção.

À Laura Ribeiro, quem abriu as portas da sua empresa e me ofereceu todo suporte possível e imaginável para a realização deste trabalho. Obrigado pela atenção e pelo tempo despendido, que agregaram ricas experiências e bons exemplos.

Ao Lucas Casmaco, quem me deu a oportunidade de conhecer uma organização tão parecida com nossas ideologias, proporcionando um ambiente muito receptivo e tranquilo.

À Anna Paula Moreira de Araújo, a quem devo todo meu questionamento sociológico. Obrigado pela presença, sem a qual nem o trabalho nem a vida teria muita graça.

Ao Almeida Pereira, pela fonte inesgotável de inspiração durante o desenvolvimento das ideias inovadoras deste trabalho.

“A menos que modifiquemos a nossa maneira de pensar, não seremos capazes de resolver os problemas causados pela forma como nos acostumamos a ver o mundo”.

Albert Einstein

“Não leve tudo tão a sério. Se quiser viver sua vida de forma criativa como um artista, você não pode olhar muito para trás. É preciso estar disposto a pegar tudo o que já fez e já foi e jogar fora.”

Steve Jobs

“Happiness can be found even in the darkest of times, if one only remembers to turn on the light”.

Albus Dumbledore

“Life moves pretty fast. If you don't stop and look around once in a while, you could miss it.”

Ferris Bueller

RESUMO

Atualmente um dos principais fatores que garante a competitividade das organizações no mercado é a Gestão de Talentos Humanos. Essa área passou a exercer papel fundamental no processo de rentabilidade das empresas, atuando no planejamento estratégico da organização, através da implantação de políticas de gestão sistêmica tendo como foco principal o desenvolvimento das competências e da produção de conhecimento de seus colaboradores. Conseqüentemente, novas estratégias de gestão de pessoas surgiram a fim de se repensar e otimizar o processo, como é o caso do lazer nas empresas. Todavia, o Lazer deve ser repensado não apenas como contraponto ao trabalho, mas como uma expressão humana que possui componentes históricos e tem na busca da satisfação pessoal e sociabilidade através do lúdico seu aspecto fundamental. Com esse enfoque é possível, mesmo no ambiente empresarial, promover programas que impactam na qualidade de vida, saúde do trabalhador e produtividade. Este trabalho almejou, através de um estudo de caso na empresa “Boa Compra” sede Maringá- PR, diagnosticar a maneira como essa intervenção é realizada, assim como identificar a visão dos gestores do lazer em paralelo com a percepção dos colaboradores diante de tais praticas.

Palavras-chave: Lazer na Empresa. Qualidade de Vida no Trabalho. Gestão de Talentos Humanos.

ABSTRACT

Currently one of the main factors that ensures the competitiveness of organizations in the market is a Human Talent Management. This area has come to play a key role in the profitability of the companies process, working in strategic planning of the organization through the implementation of policies of systemic management by focusing primarily on the development of skills and knowledge production of its employees. Consequently, new strategies for managing people appeared to rethink and optimize the process, as is the case in the leisure business. However, the Leisure should be rethought not only as a counterpoint to the work, but as a human expression that has historic components and has in search of personal satisfaction and sociability through ludic its essential aspect. With this approach is possible, even in the business environment, promote programs that impact on quality of life, worker health and productivity. This work craved, through a case study on the company Boa Compra headquarters Maringá PR, diagnose how this intervention is performed, as well as identifying the vision of managers of leisure in parallel with the perception of employees on such practices.

Keywords: Corporate Leisure. Quality of Work Life. Human Talent Management.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	x
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	xiii
1 INTRODUÇÃO	11
1.1 JUSTIFICATIVA	12
1.2 DEFINIÇÃO E DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA	13
1.3 OBJETIVOS.....	13
1.3.1 <i>Objetivo geral</i>	13
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i>	13
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	14
2.1 Esboço para uma problematização do mundo do trabalho e a ideia de tempo livre	14
2.2 Conceitos e compreensão do lazer.....	15
2.3 O Lazer como prática de Gestão de Talentos Humanos nas Organizações	17
2.4 A Qualidade de Vida no Trabalho e sua relação com produção e produtividade	19
3 METODOLOGIA	22
3.1 Caracterização da pesquisa	22
3.2 Estratégia da pesquisa.....	23
3.1 Estruturação do Questionario para Gestores.....	23
3.2 Estruturação do Questionário para Colaboradores	24
4 ESTUDO DE CASO.....	25
4.1 Caracterização da empresa	25
4.2 Entrevista com Gestores	26
5 RESULTADOS E ANÁLISES	28
5.1 Aplicação do Questionário para os Colaboradores.....	28
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	37
7 REFERÊNCIAS	39

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

GRÁFICO 1 – INFLUÊNCIA NO CLIMA ORGANIZACIONAL	30
GRÁFICO 2 – GESTÃO DE TALENTOS HUMANOS PARA INTEGRAÇÃO SOCIAL	31
GRÁFICO 3 – POLÍTICA/FILOSOFIA DE INTERVENÇÃO DO LAZER	32
GRÁFICO 4 – PRÁTICAS DE GTH MAIS UTILIZADAS	33
GRÁFICO 5 – COMPETÊNCIAS E HABILIDADES DO GESTOR DO LAZER.....	34
GRÁFICO 6 – DESENVOLVIMENTO SOCIOCULTURAL	35
GRÁFICO 7 – DESEMPENHO E PRODUTIVIDADE	36
GRÁFICO 8 – PERCEPÇÃO DA EXPECTATIVA DOS GESTORES	37

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABEPRO	Associação Brasileira de Engenharia de Produção
GTH	Gestão de Talentos Humanos
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho

1 INTRODUÇÃO

As profundas modificações que tem ocorrido no mundo do trabalho trazem novos desafios para sua gestão e sua forma de organização. O capitalismo vive um novo padrão de acumulação decorrente da globalização da economia e da reestruturação produtiva, que, por sua vez, determina novas formas de relação entre o estado e a sociedade. A partir dessas novas bases estabeleceram-se novas formas de relações sociais, que, embora não superem a divisão social e técnica do trabalho, apresentam novas características, a partir da intensificação de práticas transnacionais na economia, com seus padrões de produção e consumo. A sociedade nessa etapa apresenta novos paradigmas econômicos e socioculturais, marcados pela incorporação de culturas dominadas às culturas hegemônicas.

Segundo Antunes (1999), junto ao toyotismo surgiram novos padrões de gestão alimentados pelos Círculos de Controle de Qualidade, Gestão Participativa, Qualidade Total, passando a ser vivenciados não só no Japão, mas em vários países de capitalismo avançado e do terceiro mundo industrializado. Diferentemente da ideia Taylorista, onde o melhor método de trabalho era escolhido pelo menor tempo consumido na realização das tarefas e não se preocupava veementemente com as características físicas e psicológicas dos funcionários, muito menos com as necessidades individuais dos mesmos (GOUNET, 1999), a fase atual considera que o posto de trabalho é um prolongamento do corpo e da mente humana, bem como visa favorecer as relações pessoais e motivacionais no ambiente de trabalho.

Atualmente um dos principais fatores que garante a competitividade das organizações no mercado é a Gestão dos Talentos Humanos (GTH). Para Sá (2007), essa área passou a exercer um papel fundamental no processo de rentabilidade das empresas. Atuando no planejamento estratégico da organização, através da implantação de políticas de gestão sistêmica, tendo como foco principal o desenvolvimento das competências, a motivação e a produção do conhecimento de seus funcionários. Portanto, torna-se indispensável para as organizações adotarem políticas na gestão de TH que considerem questões como a qualidade de vida e bem-estar de seus empregados.

Algumas das estratégias adotadas pelas empresas para a promoção da qualidade de vida dos seus funcionários são as ações de lazer. Aguiar (2000, p.45) declara que “o lazer vem

despertando a atenção dos estudiosos da reestruturação organizacional que começam a percebê-lo como importante indicador de qualidade de vida”. O lazer quando entendido de maneira ampliada e utilizando de seus diversos conteúdos, físico-desportivo, cultural, social, manual, intelectual, através de uma intervenção pedagógica e crítica, pode servir como um importante componente de formação na vida do ser humano, intervindo no processo da promoção da qualidade de vida nos âmbitos individual e coletivo. (DUMAZEDIER, 1973)

Por suas amplas possibilidades, o lazer vem se constituindo tema importante nas empresas que entenderam que a formação das novas competências deve processar-se sob a orientação do raciocínio sistêmico para que a promoção da sinergia necessária ao aumento da produtividade possa acontecer. Loureiro (1998) afirma que em quase todas as atividades de lazer e desfruto do tempo livre encontra-se, pelo menos, uma forma de aprender.

Este trabalho propõe analisar o ambiente de lazer em uma empresa de monetização de jogos online, suas relações estratégicas de GTH com a motivação e qualidade de vida de seus colaboradores, assim como seu impacto na produtividade.

1.1 Justificativa

Cresce a necessidade de as empresas repensarem os recursos humanos a partir de novas abordagens sociais, de mudanças axiológicas do perfil dos trabalhadores, e também, como um fator de competitividade. É de vital importância a busca de novas ferramentas de gestão, que proporcione a ênfase na criatividade, inovação e relacionamentos interpessoais, dentre outros elementos essenciais para a sobrevivência das organizações.

Os impactos referentes às ações de lazer, como estratégia de recursos humanos, pode gerar no que se refere, por exemplo, à melhoria da imagem empresarial, da produtividade e da qualidade de vida no trabalho. Como também, contribuir para o desenvolvimento sociocultural da organização. Dessa maneira, surge a possibilidade de utilizar o lazer como elemento que possa proporcionar a valorização do ser humano, seja em ações desenvolvidas pelas organizações dentro do horário de trabalho ou fora dele.

1.2 Definição e Delimitação do Problema

A empresa abordada neste estudo atua no ramo de Tecnologia da Informação (TI). Assim como muitas empresas do ramo, está preocupada com a qualidade de vida no trabalho de seus colaboradores, principalmente no que diz respeito à motivação e a recuperação psicofísica devido ao desgaste laboral.

Seguindo a tendência atual, a empresa decidiu investir em políticas/filosofias de lazer no ambiente de trabalho. Além de ginástica laboral, massagem e uma sala de jogos. No entanto, o presente trabalho propõe analisar se o planejamento estratégico dos Gestores está alinhado com a percepção dos colaboradores quanto à execução e os efeitos de tais práticas.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Analisar o impacto do lazer no ambiente de trabalho em relação à percepção do trabalhador quanto a sua saúde, qualidade de vida no trabalho e produtividade.

1.3.2 Objetivos específicos

- Estudar a dinâmica da atividade de trabalho em modos de gestão característicos da sociedade contemporânea;
- Estudar os efeitos dos programas de lazer executados em ambientes de trabalho;
- Realizar um diagnóstico do planejamento estratégico da gestão do lazer em uma organização, através do estudo de caso que almeja discutir os possíveis efeitos para qualidade de vida, saúde do trabalhador e produtividade.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Esboço para uma problematização do mundo do trabalho e a ideia de tempo livre

Abordar sobre o universo do trabalho é tarefa que vai muito além das possibilidades dadas a um trabalho de final de curso, assim, a análise que segue constitui apenas um breve esboço do que se pode considerar algumas questões clássicas à problemática do trabalho, sobretudo no que diz respeito à questão do lazer.

Nesse sentido, com a atenção voltada para a relação trabalho/lazer, um primeiro ponto a ser questionado parece ser a ideia do tempo livre. Para tanto, optou-se por um referencial teórico crítico de viés marxista, considerando que as teorizações desta linhagem de pensamento debruçam-se com afinco nas discussões sobre o mundo do trabalho.

Antunes (1999) observa que os debates sobre tempo livre são fundantes na teoria social sobre trabalho, uma vez que as mudanças na esfera do trabalho que vinham ocorrendo nas últimas décadas do século XX, sobretudo a partir dos anos de 1970, desencadearam uma evidente crise estrutural do capital. Percebe-se que, pela época do texto de referência, o capitalismo estava em crise. Contudo, nos últimos anos a situação se inverteu. Temos a situação contextual da época de Antunes, crítica e de viés marxista, questionando ora a crise ora a pujança do capitalismo.

De acordo com Antunes (1999), essa crise foi caracterizada pelo esgotamento dos níveis de acumulação taylorista/fordista de produção, forte queda das taxas de lucro das empresas e indústrias, aumento na concentração de capital (consequência de fusões de empresas), definhamento do modelo do *welfare state*, entre outros. Diante desta crise, emergiu a reestruturação produtiva do capital, uma tentativa de repaginar a relação entre atividades produtivas e improdutivas, pautada na flexibilização e terceirização do trabalho.

Atualmente, essa reestruturação ganha ainda mais evidência, uma vez que se mostra indeterminada, como um mecanismo de destaque (já que, quando considerado isoladamente, é bastante restrito) numa tentativa de minimização do desemprego estrutural que impacta numa colossal classe de trabalhadores. Todavia, resulta em respostas rápidas, uma vez que a

discussão da redução da jornada de trabalho coloca-se como um ponto de partida decisivo, baseado na vida cotidiana, para, por um lado, permitir uma reflexão fundamental sobre o tempo, o tempo de trabalho, o autocontrole sobre o tempo de trabalho e o tempo da vida.

Nessa perspectiva, pode-se apresentar outro ponto decisivo, que se constitui no eixo central do livro “Os Sentidos do Trabalho” (Antunes, 1999) as influências fora do período de trabalho carregadas de sentidos supõe uma vida, também, cheia de sentido no período de trabalho. Acrescentando que não é possível compatibilizar trabalho assalariado e fetichizado como tempo (verdadeiramente) livre. Uma vez que uma vida desprovida de sentido no trabalho é incompatível com uma vida cheia de sentido fora do trabalho.

[...] ao invés da substituição do trabalho pela ciência, ou ainda, da substituição da produção de valores pela esfera comunicacional, da substituição da produção pela informação, o que vem ocorrendo no mundo contemporâneo é uma maior inter-relação, maior interpenetração, entre as atividades produtivas e as improdutivas, entre as atividades fabris e de serviços, entre atividades laborativas e atividades de concepção, que se expandem no contexto da reestruturação produtiva do capital. Uma concepção ampliada de trabalho nos possibilita entender o papel que ele exerce na sociabilidade contemporânea, neste limiar do século que se inicia (p. 134).

Constituída por homens e mulheres, sociais e livremente associados, onde ética, filosofia e tempo verdadeiramente livre, em combinação com as aspirações mais autênticas, inerentes da vida cotidiana, proporcione as condições necessárias para a efetiva identidade do indivíduo, na multilateralidade de suas dimensões. Novas formas de sociabilidade é um monólito em constante construção, onde a liberdade e a obrigação se promulgam concomitantemente. Se o trabalho constitui-se de sentido, será também, e decisivamente, através das artes, do tempo livre, do ócio, do entretenimento que a parte social poderá humanizar-se e alforriar-se em seu sentido mais profundo (ANTUNES, 1999).

2.2 Conceitos e compreensão do lazer

O lazer despertou curiosidade e polêmica sobre suas definições e seus impactos em questões filosóficas, sociológicas e psicológicas no homem. Para pesquisadores sua origem é controvertida, apresentando diferentes conceitos e conclusões sobre sua utilização na

sociedade contemporânea. A amplitude dessa diferença se faz entender em dois extremos, ora o lazer é definido como uma ocupação de livre vontade individual, ora como um aspecto cultural inserido no tempo livre do trabalho e de outras obrigações.

Para Dumazedier (1979) a definição de lazer é:

[...] conjunto de ocupações às quais o indivíduo pode entregar-se, recrear-se e entreter-se ou ainda para desenvolver sua formação desinteressada, sua participação social voluntária, ou sua livre capacidade criadora, após livrar-se das obrigações profissionais, familiares e sociais (DUMAZEDIER, 1979, p. 34).

Em sua visão, Dumazedier (1979) situa o lazer como uma prática/política a ser realizada no tempo livre das obrigações modernas. Nas sociedades pré-industriais, o trabalho obedecia o ritmo natural da vida, as festas estavam ligadas ao culto e à tradição. Não existia o lazer, pois esse é consequência da civilização industrial que dividiu irrefutavelmente o tempo, o espaço de trabalho e o período para o lazer. O autor ainda acrescenta que as atividades de lazer não se limitam apenas às atividades físicas, mas também como utilizar o corpo em novas práticas e promover a afetividade, fora das obrigações do trabalho, das obrigações familiares, escolares ou psicológicas, entre outras.

Em contrapartida, temos a abordagem utilitarista do termo. Entendido como a recuperação da força de trabalho e sua utilização como instrumento de desenvolvimento e diversão. Marcellino (1999) conceitua o lazer como sendo a:

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

Portanto, para Marcellino (1999) o lazer pode ser compreendido como uma escolha individual, praticada no tempo disponível e que proporcione o descanso, divertimento e ampliação intelectual. A função do descanso diz respeito à recuperação do desgaste das energias, liberando a fadiga física e psicológica. O divertimento faz-se necessário para a ruptura da

monotonia cotidiana, que ajuda o indivíduo a suportar as regras e pressões sociais. Quanto à função do desenvolvimento, no que diz respeito à personalidade, agrega-se a possibilidade de engrandecimento do ser, pelo crescimento pessoal e social.

Seguindo uma tendência atual, Gomes (2004) conceitua lazer como:

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

A autora entende o lazer a partir do contexto social que o indivíduo está inserido. Estando irrefutavelmente em uma relação dialética com o trabalho, uma vez que promove quebra da rotina, entretenimento e desenvolvimento. Porém, o lazer não existe somente a partir dessa compensação dos problemas relacionados ao trabalho. A produção cultural está ligada as experiências vivenciadas pelo lazer de escolha pessoal, promovendo a percepção de prazer, autonomia e criatividade do indivíduo.

Em suma, pode-se notar que a separação entre função compensatória e utilitarista do termo é complexo, pois ambos têm importância relevante para o desenvolvimento pessoal e social. Ultimamente, a prática do lazer nas empresas vem sendo estimulada pelos seus resultados positivos em relação à melhoria da qualidade de vida dos funcionários e no retorno econômico para a organização. Essa potencialidade explica a importância que o assunto vem despertando no processo de humanização do trabalho na sociedade contemporânea.

2.3 O Lazer como prática de Gestão de Talentos Humanos nas Organizações

Uma breve discussão sobre Gestão de Talentos Humanos¹ permite nortear o desenvolvimento argumentativo sobre a importância do lazer em organizações contemporâneas de trabalho.

¹ A terminologia Gestão de Talentos Humanos (GTH) aqui entendida apropria-se das definições de estratégias administrativas de talentos humanos, tendo sua contextualização entendida considerada como gestão no sentido corriqueiro, que promulga uma reflexão crítica sobre a estratégia e não somente associada à ideia funcional do colaborador .

Uma vez que, essas organizações perceberam que a gestão de pessoas tornou-se um fator importante para o destaque no competitivo mercado atual, crescendo para o nível estratégico de planejamento da organização.

As pessoas não são recursos que a organização consome, utiliza e que produzem custos. Ao contrário, as pessoas constituem um fator de competitividade, da mesma forma que o mercado e a tecnologia (CHIAVENATO, 2000, p. 20).

Diante deste contexto, é preciso que as empresas tenham a visão de que o funcionário é um colaborador, por isso tem-se buscado a excelência principalmente na base de investimentos em treinamento, motivação e desenvolvimento das pessoas, cuja nova denominação pode ser atribuída como “talentos humanos” a serem estimulados e desenvolvidos e não simplesmente como um recurso humano.

Para Gattai (1993), a administração, durante muito tempo, focou sua atenção apenas no aumento da produção, almejando a melhoria no desempenho das empresas. A contribuição de várias teorias vem, aos poucos, proporcionando melhor entendimento sobre o aspecto humano das necessidades e aspirações dos trabalhadores, tendo como resultado uma efetiva melhoria na produtividade nas organizações.

Ulrich (1998) observa que as empresas devem estar preparadas para as transformações que o mercado exige. Acrescenta que as novas organizações precisam ter a capacidade de adaptação rápida às novas necessidades. Para isso, os gestores devem dar espaço para programas novos e projetos alternativos que possibilitem uma visão holística para futuro da empresa. Como também, revisar e reformular o processo de trabalho, ou seja, a maneira como o trabalho é realizado e tentar otimizá-lo. Nesse sentido, faz-se entender que o papel da GTH está, irrefutavelmente, inserido como agente dessas mudanças, gerando a oportunidade para que novas ações sejam pensadas e discutidas e que novos processos sejam criados para garantir o sucesso da organização.

Os processos desenvolvidos pela Gestão de TH podem ter diferentes abordagens. A abordagem comportamental dá ênfase ao indivíduo e sua relação de comportamento engajado com desempenho da empresa. A abordagem funcional atua referente às estratégias e metas definidas para alcançar resultados. Já a abordagem crítica/reflexiva interage as relações de

trabalho, os conflitos pessoais, a cultura organizacional e a subjetividade no trabalho (BARBOSA, 2005).

Gattai confirma a contribuição do lazer no ambiente de trabalho para humanizar o cotidiano dos trabalhadores e acrescenta que:

[...] o espaço de lazer, quando inserido no cotidiano da empresa, passa a ter significativa importância para os trabalhadores que têm a oportunidade de se expressar livremente e de demonstrar toda sua potencialidade humana. Por outro lado, a empresa “ganha” a nível de aumento de produtividade, pois seus funcionários estarão mais integrados ao ambiente de trabalho (GATTAI, 1993, p.27).

Por fim, faz-se entender que a estratégia da Gestão de TH está ligada à gestão do lazer e sua visão política sistêmica no espaço organizacional de trabalho. Promovendo o desenvolvimento de ideias alternativas que alavanquem a organização em diversos setores.

2.4 A Qualidade de Vida no Trabalho e sua relação com produção e produtividade

Chega-se num ponto que o questionamento multidisciplinar desta pesquisa faz-se necessário. Uma vez que as teorias apresentadas cabem às discussões da Administração, Psicologia, Engenharia de Produção e Ergonomia, sendo que as suas relações analisadas separadamente não orientam o rumo do desenvolvimento textual quando comparadas numa visão sistêmica de todos os setores da organização. Segundo a Associação Brasileira de Engenharia de Produção, “compete à Engenharia de Produção o projeto, a implantação, a operação, a melhoria e a manutenção de sistemas produtivos integrados de bens e serviços, envolvendo homens, materiais, tecnologias, informação e energia” (ABEPRO, 1998, p. 1).

O termo homem aqui entendido refere-se às questões, também, sob a ótica da psicologia e da saúde do trabalhador. Na procura por processos cada vez mais otimizados, os projetos se engendam com uma estrutura preocupada em garantir a ligação referente ao gerenciamento de recursos, de materiais, energia e pessoas, almejando a eficiência da produtividade. Segundo Deming (1990), a qualidade é o caminho para a revolução da administração, almejando o fator da competitividade, que se concretizará pelas mudanças nas relações entre empresas e governos e entre empregados e empregadores, baseadas pelo compromisso na continuidade da

empresa no mercado. Tais relações exigem dos trabalhadores a confiança e o entusiasmo, nas condições estabelecidas da proteção do investimento, assegurando dividendos e empregos e melhorando a qualidade de vida no trabalho. Esta filosofia recusa a avaliação do desempenho da empresa apenas nos dividendos distribuídos, passando a levar em consideração também sua responsabilidade social.

A ascensão da qualidade, proposta por Deming (1990), responsabiliza o sistema pelo desempenho, devendo arquitetar os treinamentos internos para a compreensão do funcionamento sistêmico de todos os processos, um local livre para expor ideias e opiniões e a criatividade incentivada. A qualidade melhorada aumenta a produtividade. Entretanto, deve-se monitorá-la adequadamente, uma vez que a mensuração da qualidade e da produtividade não deve estar limitadas apenas aos resultados quantitativos. Tal medição de desempenho deve ser utilizada com a intenção de controle, mas também da estimativa, tomada de decisão, engajamento e solução de problemas.

Para Drucker (1992), o próprio significado das organizações está se modificando, à medida que a compreensão da institucionalização da sociedade e da verdadeira função da administração, cujo papel consiste na melhoria do desempenho econômico das empresas, executando um trabalho mais produtivo, torne o trabalhador mais realizado e empreendedor nas suas responsabilidades para com os impactos sociais.

A substituição do velho paradigma “corações e máquinas” por “corações e mentes” está sendo feito por muitas organizações. O crédito dessa mudança depende não apenas da implantação de novos padrões tecnológicos, mas principalmente da implantação de novas políticas de gestão, algo que necessita a modernização das relações de trabalho. Segundo Morin (1999), existe um processo de mundialização baseado na tecnologia e economia, porém existe um segundo processo, ainda latente, baseado no humanismo, na democracia, no entendimento entre povos e cidadania, convergindo para a lógica do ser, na qual viver é ampliar-se de forma afetiva e intelectual, questionando a lógica das máquinas.

Tendo esse posicionamento, as empresas estão resgatando o gosto do ser humano pelo trabalho, pela possibilidade de desenvolvimento e realização pessoal, e não somente como forma de sobrevivência materializando resultados. A conceituação de resultados apresentada

segue ora num raciocínio linear ora um raciocínio sistêmico. No linear, dados financeiros são suficientes para expor resultados organizacionais. Já no sistêmico, além dos dados mensuráveis são levados em consideração a motivação, engajamento, a sinergia e o desempenho social da empresa. O desempenho social da empresa tange a questão qualidade de vida no trabalho, já que não se pode falar em qualidade total sem incluir programas de melhoria da qualidade de vida no trabalho. Fernandes (1996) afirma que a QVT se torna essencial à produtividade e a competitividade das empresas, não podendo ser ignorada ou tratada de maneira paliativa no gerenciamento de talentos humanos, gerando excelente reflexo no ambiente global da empresa. Tal ambiente deve proporcionar condições para que os esforços dos empregados se mobilizem na realização dos seus objetivos, e a tecnologia da QVT deve ser usada nesse sentido. Entretanto é necessário sensibilidade para as reais necessidades do trabalhador.

3 METODOLOGIA

3.1 Caracterização da Pesquisa

Sob o ponto de vista dos objetivos, a pesquisa pode ser classificada como exploratória e multidisciplinar, envolvendo levantamento teórico das áreas de Engenharia de Produção, Psicologia do Trabalho, Educação Física, Ergonomia e Administração. Malhotra (2001) acrescenta que a pesquisa exploratória é um tipo de pesquisa que tem como principal objetivo o fornecimento de critérios sobre a situação-problema enfrentada pelo pesquisador e sua compreensão, ou seja, o pesquisador é abastecido de dados e informações que processados facilitam a compreensão e conseqüentemente, uma possível solução da questão de estudo.

Além do mais, esse tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A grande maioria dessas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL, 2007).

Quanto aos procedimentos técnicos, o trabalho é um estudo de caso sobre o planejamento estratégico do gestor do lazer, com a amostra de 8 colaboradores da empresa, que fazem uso ou não da área.

Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador (FONSECA, 2002, p. 33).

Os passos previamente identificados para a realização do trabalho foram:

- Revisão bibliográfica dos conceitos relacionados;
- Caracterizar o ambiente de estudo por meio de observação;

- Levantar as informações do funcionamento por meio de observações e entrevistas com os gestores responsáveis;
- Realizar o diagnóstico do planejamento estratégico;
- Avaliar os resultados, melhorando o projeto e diagnosticando tendências.
- Promover uma reunião devolutiva à empresa constando dos resultados e discussões promovidas pela análise.

3.2 Estratégia da Pesquisa

O diagnóstico objetiva compreender o cenário organizacional, as estratégias de gestão, a organização do processo de trabalho, o clima organizacional e, mais especificamente, como se estrutura o processo de qualidade de vida e saúde/doença no trabalho na empresa em questão.

Como instrumento de coleta foi elaborado um questionário semiestruturado contendo sete questões para discussão com os gestores. Em contrapartida, oito questões para os colaboradores. A estratégia é comparar as duas coletas de dados com os autores de referências ao tema. O objetivo foi verificar o alinhamento do planejamento dos gestores da organização com a percepção dos colaboradores baseadas no modelo da literatura.

Durante a entrevista, as questões foram feitas de maneira aberta para discussão, pretendendo coletar as opiniões pessoais sobre as diversas práticas de lazer na empresa. Como, por exemplo, a sala de descanso, a sala de jogos, ginástica laboral, massagem, entre outros.

3.3 Estruturação do Questionário para Gestores

Foi discutido e elaborado com o Coorientador deste trabalho, através de reuniões de planejamento, um questionário semiestruturado contendo sete questões com o objetivo de identificar:

- 1) Como a política/filosofia do lazer e de sua respectiva gestão surgiu na organização;

- 2) O objetivo da ideia;
- 3) Os responsáveis pela consolidação do projeto;
- 4) Como o espaço de lazer foi desenvolvido;
- 5) A divulgação para os colaboradores;
- 6) O acesso e as regras de utilização do espaço;
- 7) A influência dessas práticas no clima organizacional da empresa, na qualidade de vida dos colaboradores e no desempenho produtivo.

3.4 Estruturação do Questionário para Colaboradores

O roteiro de entrevista com os colaboradores foi estruturado com o intuito de analisar o alinhamento das expectativas dos gestores segundo a percepção dos funcionários. Como também, utilizar os autores de referência deste trabalho sobre cada tema que possa impactar nas ações de lazer, e que sirva de análise para os possíveis efeitos diante das práticas na organização.

O questionário foi desenvolvido com três questões para o alinhamento de expectativas e cinco questões segundo os autores de referência. Portanto, temos como objetivo identificar, respectivamente o tema e o autor, caso exista:

- 1) A influência das práticas no clima organizacional;
- 2) Integração social, Ramalho (2002);
- 3) A importância de uma política/filosofia de incentivo e gestão do lazer;
- 4) Autonomia de escolha perante as práticas, Dumazedier (1979);
- 5) Características de liderança do Gestor de Lazer, Gonçalves (2009);
- 6) Desenvolvimento sociocultural, Maciel (2009);
- 7) Produtividade, Deming (1990);
- 8) Objetivo dos Gestores.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 Caracterização da Empresa

A empresa estudada é especializada na monetização e publicação de jogos online. Foi fundada em 2004 pelos irmãos Christian e Luciano, sediada em Maringá- PR, possui cerca de 80 colaboradores.

A organização em parceria com grandes empresas oferece diversos jogos de diferentes gêneros. O BoaCompra atua no Brasil, Argentina, Chile, México e Portugal disponibilizando meios de pagamento locais para os usuários desses países. A empresa atua no segmento de localização e gerenciamento de comunidades de jogos online, sendo o parceiro ideal para empresas que desejam ingressar no emergente mercado de jogos online nos países de atuação.

Tudo começou quando os irmãos Christian e Luciano começaram a jogar Tibia, um jogo de internet em que milhares de jogadores competem em rede em um cenário medieval. O jogo foi desenvolvido na Alemanha e gratuitamente qualquer pessoa, em qualquer parte do mundo, pode cadastrar-se. Porém, quem quiser algumas vantagens dentro do jogo pode comprar a conta Premium. Para adquirir essa conta na época, só poderia quem tivesse cartão de crédito internacional, já que o jogo é europeu. Foi então que os irmãos Ribeiros tiveram a ideia de abrir uma empresa que revendesse no Brasil a conta Premium para este jogo.

No começo foi muito difícil, os bancos e empresas que trabalham com transações monetárias pela internet não queriam fechar contrato para que a empresa pudesse dispor de formas de pagamento on-line para seus clientes. O próprio Sebrae recusou dar consultoria e disse que esse negócio de jogos jamais daria certo.

Com o passar dos anos a empresa foi conquistando a confiança dentro do mercado, passou a dispor de forma de pagamento on-line com cartões Visa, Master, Hipercard e Amex, além de débito on-line e até formas de pagamento para clientes sul-americanos, como os argentinos, chilenos, peruanos e mexicanos. Hoje o BoaCompra revende licenças de jogos para países como Alemanha, Bulgária, Estados Unidos, Espanha, França e Portugal. Além do Tibia mais

de 80 estão na cartilha da empresa. E o número cresce mês a mês, acumulando durante estes anos mais de 340 mil usuários cadastrados.

4.2 Entrevista com Gestores

Os fundadores da empresa, desde o começo, desejavam um espaço de trabalho mais informal, já que os colaboradores não trabalham com atendimento direto ao público. No começo até desejavam que não tivessem a necessidade de “bater o ponto”, mas como a empresa foi vendida para o site UOL não foi possível por razões de controle.

A ideia principal é que o colaborador não tenha que sair da empresa, por exemplo, para almoçar. Além disso, a Diretora de Talentos Humanos acrescentou que o objetivo da Gestão do Lazer é fazer com que o colaborador goste do que faça como também da empresa, se sentindo bem e confortável no seu local de trabalho.

A ideia da Gestão do Lazer nasceu junto com a empresa. A primeira preocupação foi criar um local para descanso após o almoço. Já a ginástica laboral desenvolveu-se devido a uma colaboradora que se graduou em Educação Física e propôs a realização da prática na empresa. Logo que, com o intuito de evitar o desgaste físico de trabalhar sentado, durante horas, em frente ao computador. A empresa também organiza campeonatos de futebol, tênis de mesa e faz inscrição em eventos de corrida na cidade, para quem tiver interesse. A sala de jogos/entretenimento surgiu desde o começo porque há colaboradores que gostam de jogar, e aproveitam o horário do almoço ou ficam mais tempo na empresa para fazer uso do espaço. Os próprios colaboradores organizam torneios de Games.

Como a empresa é uma prestadora de serviço, o setor de atendimento é a área da produção, que funciona 24 horas por dia, e é alimentado de acordo com a entrada de pedidos de aprovação para monetização dos jogos. Portanto, as metas de trabalho são flexíveis assim como podem ser os horários de trabalho, sendo possível o turno acabar mais cedo. Conseqüentemente, há regras para a utilização da sala de jogos/entretenimento. A principal delas é que não é permitida a utilização em horário de trabalho.

Por fim, a gestora observa que tais práticas são de fundamental importância para a melhora do desempenho da equipe. Assim como a comunicação, que está diretamente relacionada com o clima organizacional da empresa, promovendo sociabilidade entre os colaboradores.

5 RESULTADOS E ANÁLISES

5.1 Entrevista com Colaboradores

Para a análise de dados foi utilizada a estatística descritiva (frequência, porcentagem e média). As perguntas realizadas no questionário estão representadas nas respostas seguintes.

O Gráfico 1 apresenta a influência das práticas de Lazer no clima organizacional da empresa. As expectativas dos gestores diante das práticas foram em relação à melhora da comunicação e do desempenho. Entretanto, as respostas abrangeram quatro temas, sendo 45% relacionadas a relaxar ou diminuir o estresse durante o trabalho, e o restante referente a desempenho, conforto e fidelização de colaboradores, ou seja, criar um vínculo não apenas empregatício empresa-colaborador. Esses dados demonstram que a percepção dos colaboradores está ligada, sobretudo, com os benefícios que as práticas atuam sobre a melhora do clima organizacional. Conseqüentemente, impactando na diminuição do estresse da equipe.

O Gráfico 2 apresenta a percepção dos colaboradores sobre a integração social promovida pela Gestão do Lazer. Ramalho (2002) observa que a dificuldade na comunicação entre os profissionais acarreta uma falta de integração da equipe, um desconhecimento da qualificação específica de cada um, com repercussões na divisão de tarefas e responsabilidades, culminando na sobrecarga de trabalho e à falta de conhecimento da atividade realizada. As respostas foram unânimes quanto à capacidade das ações de lazer na empresa promover a integração social. Em relação às práticas para essa finalidade, a ginástica laboral apresentou 83% e a sala de jogos 17%, já que todos os setores da empresa se juntam durante a laboral, e colaboradores de diferentes áreas podem se integrar de maneira dinâmica.

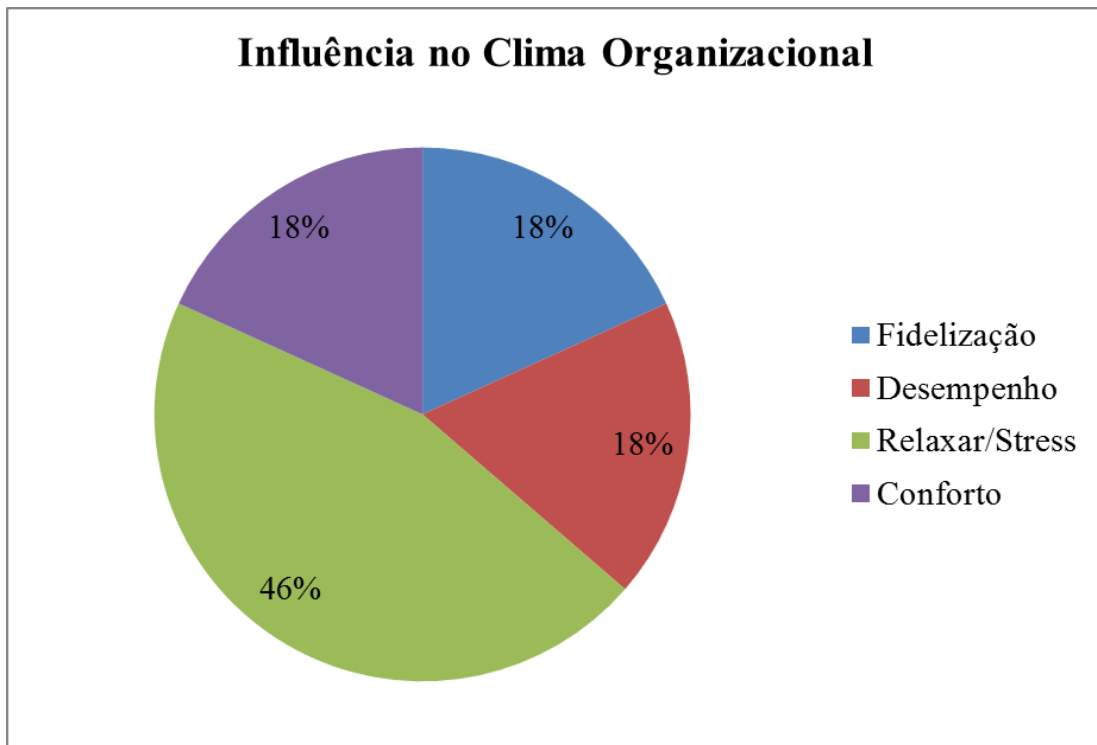


Gráfico 1 – Influência no Clima Organizacional

Fonte: Autor

“Sim, na Laboral todos os setores se juntam e a gente acaba conhecendo pessoas que não trabalham diretamente com a gente.” (entrevistado 4)

“Com certeza, em todas as áreas. Conheci muitas pessoas de outros setores devido à laboral.” (entrevistado 7)

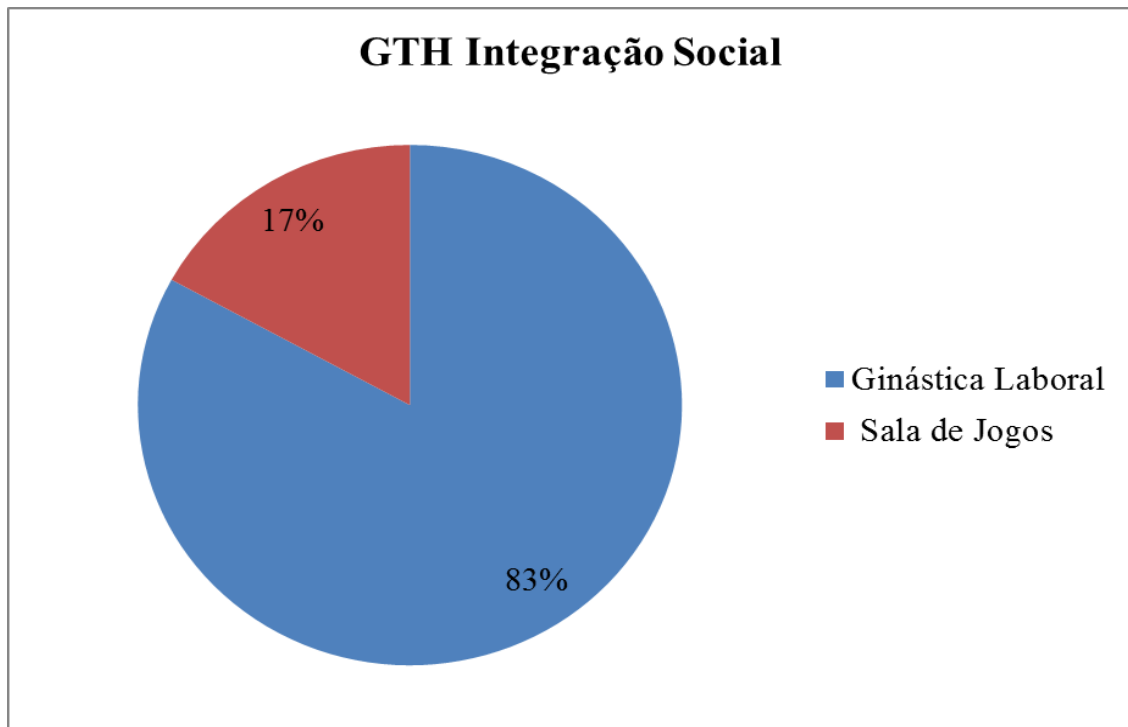


Gráfico 2 – Gestão de Talentos Humanos para Integração Social

Fonte: Autor

As respostas apresentadas no Gráfico 3 são unânimes quanto à necessidade da elaboração de uma política/filosofia de lazer que norteie as ações adotadas pela empresa. As opiniões dos respondentes deixam por entender que essas diretrizes visam à melhoria do bem-estar e da qualidade de vida do funcionário, bem como a melhora do relacionamento (43%), estresse e motivação (29%).

A expectativa dos Gestores do lazer foi pensada para otimizar a comunicação dos colaboradores. Pelos respondentes, pode-se perceber que o fluxo de informações no ambiente de trabalho é um ponto forte. Assim como, as estratégias de motivação da equipe e as metas de trabalho. De forma geral, esse alinhamento promove o desenvolvimento do bem-estar e da satisfação do colaborador, a ser revertida em benefícios para a empresa, e não somente como gestão compensatória ou mero entretenimento das ricas experiências proporcionadas pelo lazer.

“Sim. Quando eu entrei lá eu pensei: poxa eu quero trabalhar aqui. O convívio lá é tranquilo. A comunicação é muito fluida. As metas de trabalho vão sendo feitas com a ajuda de todos.” (entrevistado 6)

“Considero importante sim. Temos uma pausa de uma hora que varia de horário em horário conforme o turno. Para mim é ótimo, pois temos um local em que podemos relaxar nesse período, interagir com as demais pessoas que também estão no intervalo, seja em roda de conversa ou jogando vídeo game. Sem contar que é importante nesse intervalo podemos descansar para continuar nosso turno até meia noite”. (entrevistado 7)

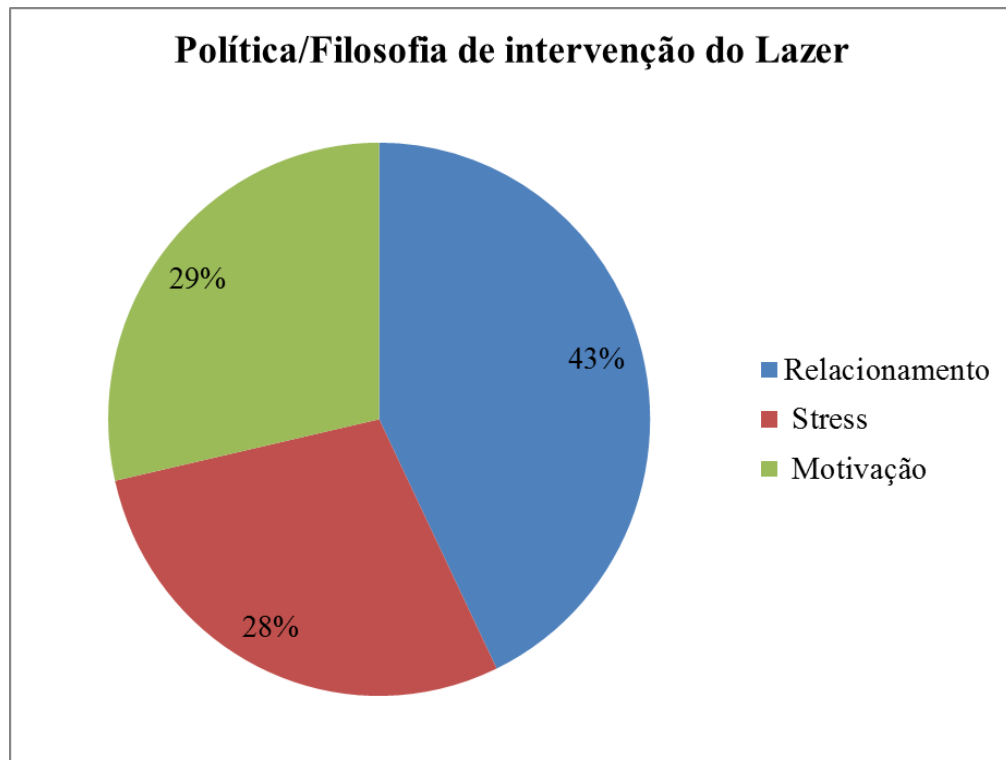


Gráfico 3 – Política/Filosofia de intervenção do Lazer

Fonte: Autor

Dumazedier (1979) acrescenta que é necessário permitir ao indivíduo uma autonomia de escolher e interagir-se com as outras pessoas através de diversas experiências proporcionadas pelo lazer. Quando perguntado aos colaboradores sobre a liberdade de escolha, diante de tais práticas, todas as respostas foram positivas. Conforme o Gráfico 4, as práticas mais utilizadas são: Massagem (42%), Ginástica Laboral (34%), Casa de descanso (16%) e videogame (8%).

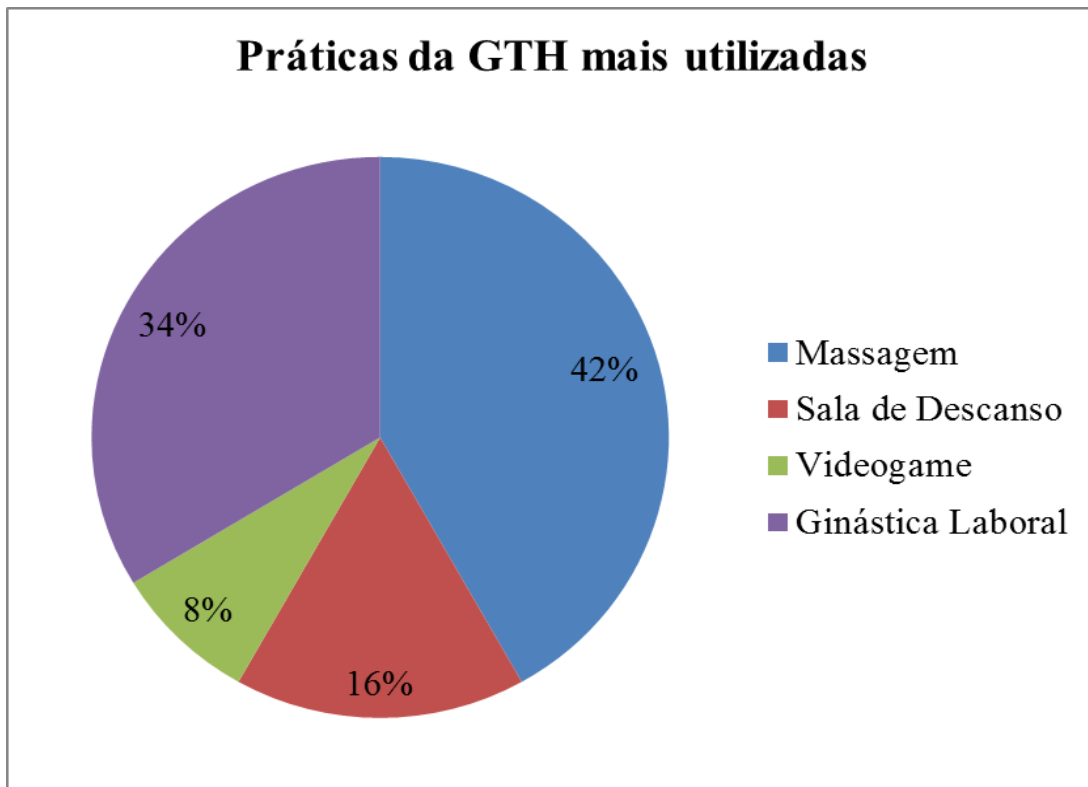


Gráfico 4 – Práticas de GTH mais utilizadas

Fonte: Autor

O gestor do lazer realiza seu trabalho pautado pelas suas habilidades de liderança. O líder exerce um papel fundamental para manter as pessoas motivadas e focadas nos objetivos da empresa, devendo ser um dos responsáveis por promover um ambiente propício para a aprendizagem organizacional, oferecer recursos adequados para a realização das tarefas, bem como possibilitar o desenvolvimento das pessoas e desafiá-las a buscar novas metas e superações tanto pessoais quanto para a empresa (GONÇALVEZ, 2009).

Ao longo da análise das informações dos respondentes nota-se novamente o tema da comunicação. Dessa vez, se referindo como uma habilidade de liderança. As duas competências ou habilidades mais citadas foram pela capacidade do líder em ser comunicativo e prestativo (Gráfico 5). Em contrapartida, quando foi questionado com os gestores sobre a maneira como o lazer foi divulgado para os colaboradores, constata-se que desde a criação de identidade da organização a ideia foi criar um ambiente de trabalho agradável, em que as pessoas se sintam confortáveis para expor opiniões e percebam que há um líder disposto a colaborar com o seu trabalho, e não apenas para delegar tarefas ou cobrar

metas. Como a comunicação promove esse ambiente aberto à feedbacks tem-se que a expectativa dos gestores está alinhada. Uma vez que, o processo de trabalho está sendo otimizado pelo próprio colaborador com suporte de um líder.

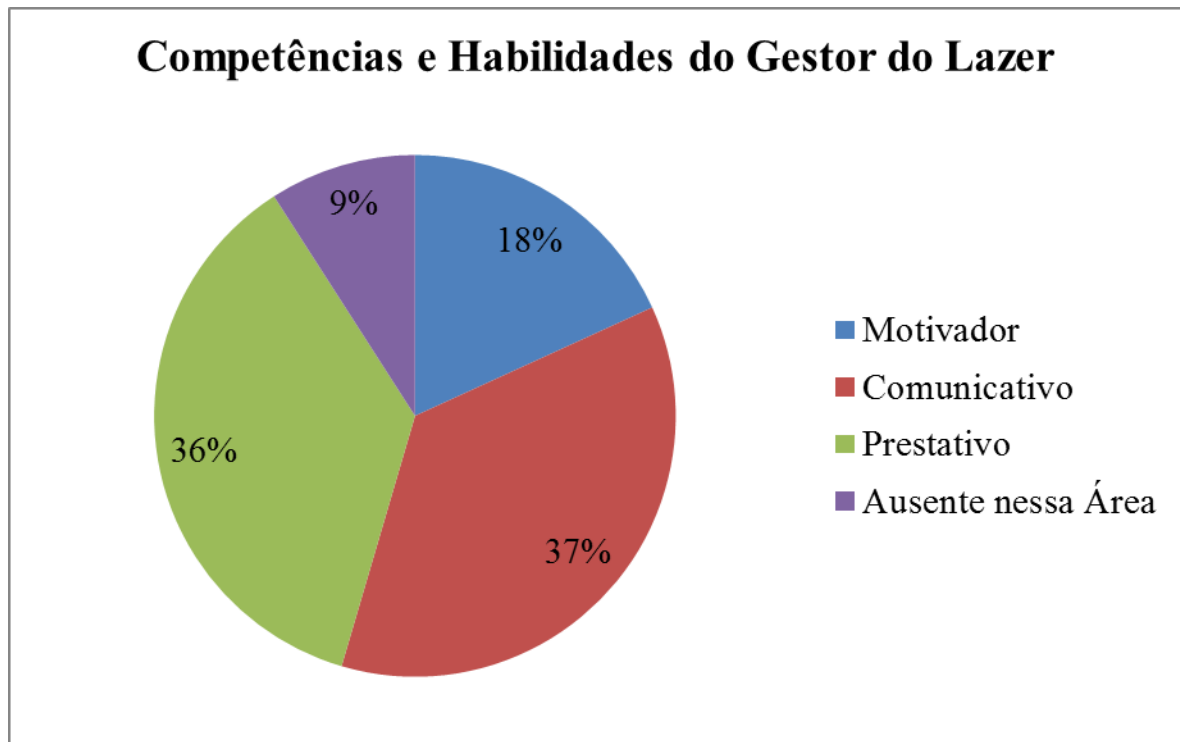


Gráfico 5 – Competências e Habilidades do Gestor do Lazer

Fonte: Autor

Segundo Maciel (2009), para desenvolver o lazer corporativo como meio educativo há a necessidade de um maior aprofundamento sobre os seus aspectos socioculturais, não o limitando simplesmente ao entretenimento, ou seja, sem um objetivo específico que contribua para o desenvolvimento das potencialidades do indivíduo. O Gráfico 6 expõe se os respondentes acreditam que o ambiente de trabalho proporciona o desenvolvimento das suas potencialidades nos aspectos socioculturais. A maioria (72%) tratou de maneira indubitável essa questão, enquanto os demais disseram que esse não é o foco da organização, sendo o desenvolvimento de cada um baseado nas atividades que cada um desempenha.

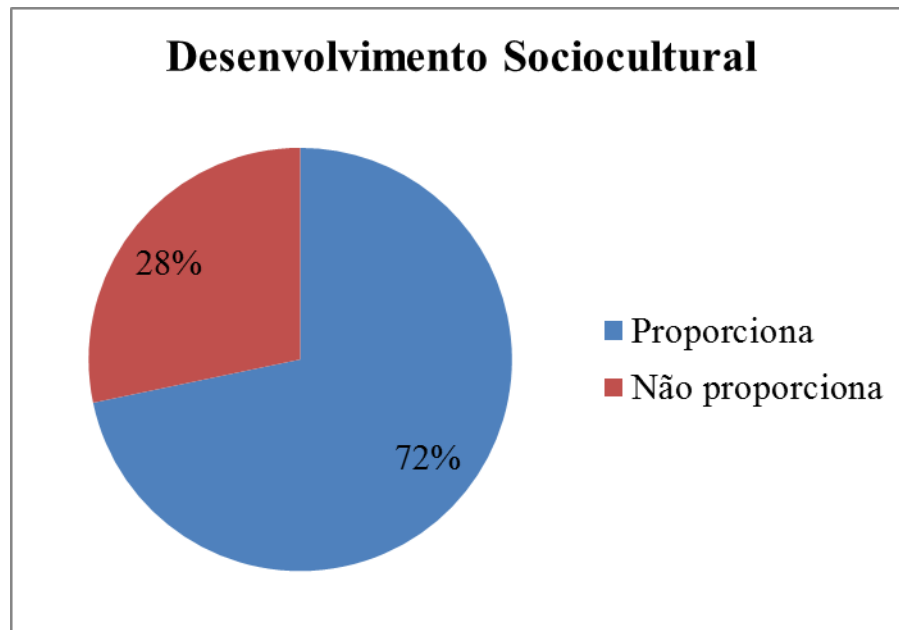


Gráfico 6 – Desenvolvimento Sociocultural

Fonte: Autor

Neste ponto da análise, o tema do desempenho e produtividade se faz concomitantemente às expectativas dos gestores e dos autores de referência. Deming (1990) responsabiliza o sistema pelo desempenho, devendo o treinamento voltar-se para a compreensão do funcionamento sistêmico de todos os processos, o medo combatido e a criatividade incentivada. Mas para se ter certeza é preciso monitorar a produtividade de maneira adequada, já que não se pode concluir apenas por resultados quantitativos. A medição do desempenho deve ser utilizada não apenas com a intenção de controle, mas também de previsão, estimativa, tomada de decisão, solução de problemas e motivação.

O Gráfico 7 demonstra a percepção dos colaboradores sobre a melhoria do desempenho/ produtividade perante as práticas de lazer na organização. As opiniões dos respondentes deixam por entender que as práticas impactam na produtividade, principalmente, por seus aspectos ergonômicos e de recuperação do desgaste físico.

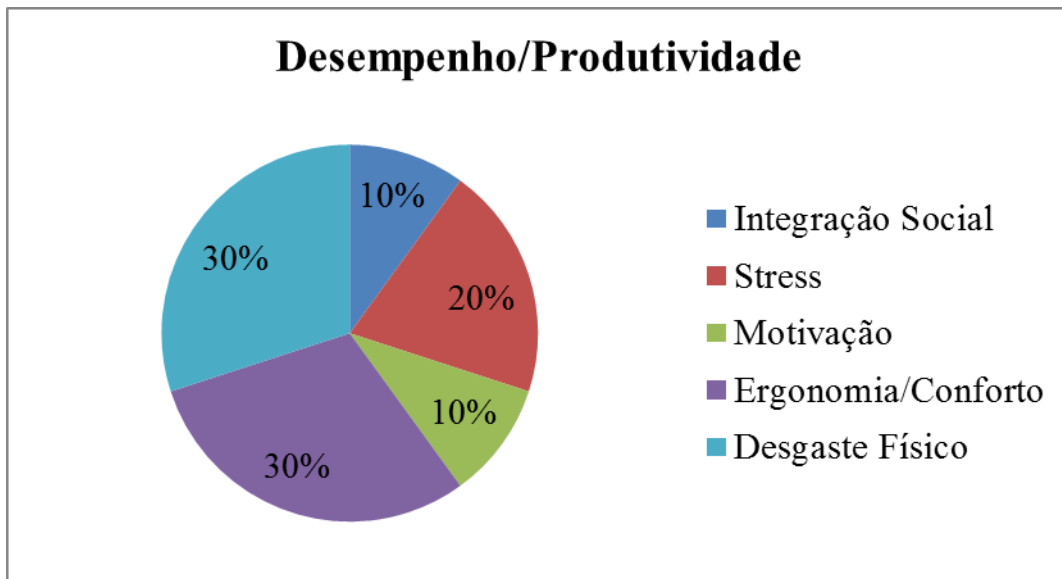


Gráfico 7 – Desempenho e Produtividade

Fonte: Autor

“Indiretamente sim. Todas as práticas faz você ir para o trabalho mais animado. Procuo fazer o meu melhor por tudo isso que é disponibilizado pensando na minha qualidade de vida.” (entrevistado 3)

“Sim, em meu ambiente de trabalho no qual trabalhamos com contato direto com o cliente, seja por chat, telefone ou e-mail, é muito importante termos um tempinho para relaxar ou até para se esticar um pouco depois de horas trabalhando sentado.” (Entrevistado 7)

Por fim, elaborou-se uma questão direta para avaliar o alinhamento da expectativa dos gestores do lazer com a percepção dos colaboradores. Os dados apresentam 6 temas que os respondentes julgam como o objetivo dos gestores ao desenvolverem essa ideia, sendo eles: Tendência, já que outras empresas também estão investindo nessa área; Melhora do Clima Organizacional; Desempenho e Produtividade; Fidelização de colaboradores e aspectos motivacionais; Integração social e Recuperação Psicofísica do colaborador. Todos esses temas foram citados com cerca de 16% conforme o Gráfico 8.

“Eu acredito que seja para o bem do funcionário. Funcionário feliz trabalha feliz, e trabalho feliz gera produtividade. Eu acho muito bom a iniciativa da empresa em promover estas possibilidades para nós, na minha visão além de me ajudar a desenvolver meu trabalho com bem estar me faz também valorizar a empresa na que trabalho. Um empresa que realmente se preocupa com o funcionário é uma coisa muito rara de se ver hoje em dia.” (Entrevistado 7)

“Proporcionar o melhor ambiente de trabalho para o funcionário ter vontade de sair da cama e ir trabalhar.” (Entrevistado 2)

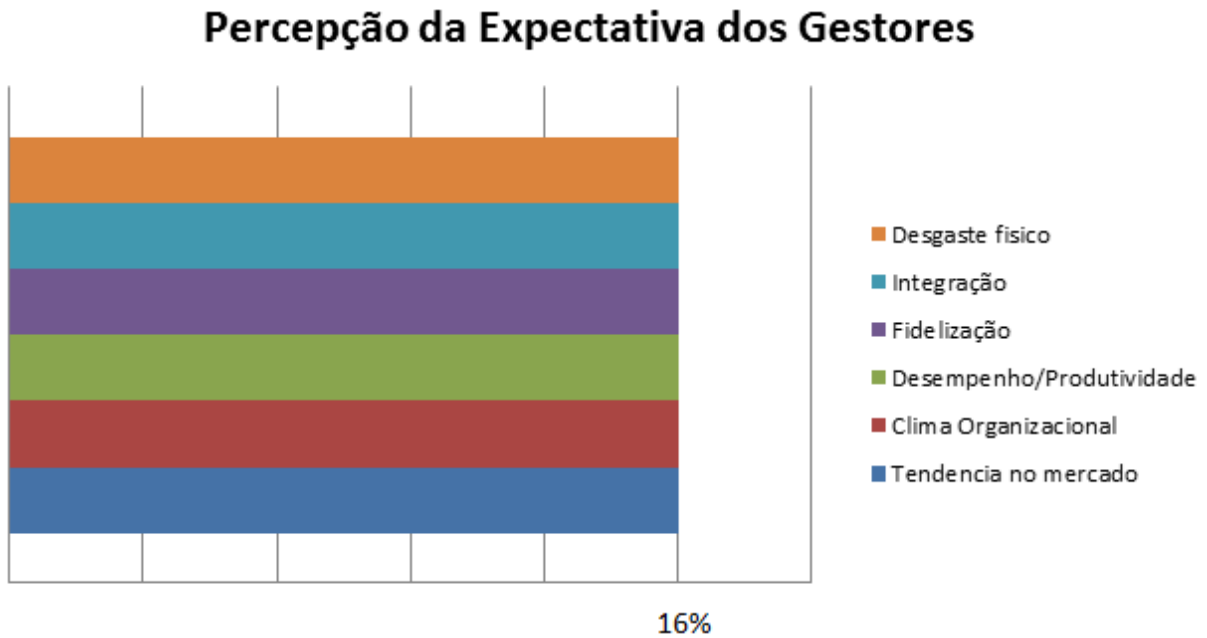


Gráfico 8 – Percepção da Expectativa dos Gestores

Fonte: Autor

Em suma, a expectativa dos Gestores com as práticas do lazer, que nasceu junto com a identidade da organização, era fazer com que o colaborador goste do que faça, goste da empresa e se sinta bem no seu local de trabalho. As estatísticas sugerem um alinhamento nesta questão, já que os respondentes deixam por entender que a fidelização no aspecto motivacional e a preocupação com o clima organizacional por parte dos gestores são pontos essenciais relacionados à Gestão do Lazer.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com os objetivos estabelecidos inicialmente, este trabalho analisou o impacto do lazer no ambiente de trabalho, segundo a percepção do trabalhador e sobre os temas de abordagem da Gestão de Talentos Humanos.

Foi possível identificar a percepção dos colaboradores sobre temas importantes, como a melhora da produtividade perante as práticas da GTH, influência no clima organizacional, competências e habilidades do gestor do lazer na organização, entre outras. Tal percepção beneficia a empresa sobretudo na tomada de decisão, estimativa e solução de problemas futuros.

De acordo com a análise do programa de lazer foi possível relacionar os modos de gestão característicos da sociedade contemporânea com o estudo em questão. Assim como, seu impacto motivacional e no que tange às ações que promovam uma melhoria na qualidade de vida e na saúde do trabalhador.

A produtividade foi discutida ora pelos autores da literatura ora pela troca de informação durante o processo de intervenção na empresa. Uma vez que, esse tema atua diretamente nos resultados obtidos, em razão do planejamento à nível estratégico e tático da equipe.

Por fim, a expectativa dos gestores do lazer identificada foi estudada de maneira dinâmica, e em paralelo com as análises das percepções dos colaboradores. As políticas/filosofias do lazer no ambiente de trabalho foram mensuradas tanto quantitativamente quanto em relação ao seu impacto em diversos setores da empresa, sobretudo no clima organizacional e na qualidade de vida do trabalhador.

Durante a realização do projeto, a percepção dos colaboradores foi a base para o estudo e a análise das informações adquiridas. Logo, a percepção do autor também é válida para o contexto. Dessa maneira, optando por uma visão crítica sociológica foucaultiana, tem-se o espaço de lazer na empresa ora pensado como as vantagens da recuperação psicofísica ora por aquele funcionário vigiado tanto pelos seus colegas de trabalho quanto pelos seus superiores.

A consequência dessa noção de estar sendo vigiado pode impactar no discernimento do colaborador sobre tais políticas. Nesse sentido, pode-se pensar que o lazer inserido como prática de Gestão de Talentos Humanos não alcançará em sua totalidade tais benefícios. Uma vez que, a ideia da vigia culminará na punição do indivíduo caso sua performance não siga a descrição da sua função.

7 REFERÊNCIAS

ABEPRO- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. **Grande área e diretrizes curriculares**, ENCEP, Itajuba, 1998.

AGUIAR, M. F. **Lazer e Produtividade no Trabalho**. Dissertação de mestrado- Universidade de Fortaleza, 2000.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho** – Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Ed. Boitempo, 1999.

_____. **Adeus ao Trabalho?** Ensaio sobre as Metamorfoses e a Centralidade do Mundo do Trabalho. São Paulo/Campinas: Cortez/Unicamp, 1995.

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, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade: a revolução da administração**. Tradução: clave comunicações e recursos humanos. Rio de Janeiro: marques saraiva, 1990.

DRUCKER, Peter Ferdinand. 1992. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. São Paulo.

DUMAZEDIER, Joffre. **Lazer e Cultura Popular. Sociologia empírica do lazer**. São Paulo: Perspectiva, 1979.

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

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

FERNANDES, Eda C. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GATTAI, Maria Cristina Pinto. **A importância do Lazer na empresa**. Tese (Mestrado). Universidade de São Paulo, 1993.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOUNET, T. **Fordismo e Toyotismo na civilização do automóvel**. Ed. Boitempo; São Paulo, 1999.

GOMES, C. L. **Lazer: concepções**. Dicionário crítico do lazer. Belo Horizonte: Autêntica, 2004. v. 1, p. 119-25.

GONÇALVEZ, Marcos Maciel. Tese de mestrado: **Perfil do Gestor de Lazer nas empresas**. UFMG, 2009.

LOUREIRO, Luís Augusto Zafalon. 1998. **Tempo livre e a teoria das inteligências múltiplas segundo Howard Gardner**. In: CONGRESSO MUNDIAL DE LAZER, 5º, São Paulo: SESC.

MACIEL, G. m. lazer corporativo – **Estratégias para o desenvolvimento dos Recursos Humanos**. São Paulo: Phorte, 2009.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3.ed. Porto Alegre:Bookman, 2001

MARCELLINO, Nelson C. (Org.). **Lazer & empresa: múltiplos olhares**. Campinas, São Paulo: Papirus, 1999.

_____. **Lazer e educação**. Campinas: Papirus, 1987

MORIN, Edgar. 1999. **Revista É**, São Paulo: SESC, ano 6, n. 4

RAMALHO, C. m. **Lazer na empresa: uma via para a responsabilidade ética-social**. 3. ed. Campinas: Papirus, 2002.

SÁ, Eduardo Pena. Empresa e lazer: **um olhar sobre grandes organizações da Região metropolitana de Belo Horizonte**. Dissertação (mestrado em Administração), Belo Horizonte, 2007.

ULRICH, david. **Os campeões dos recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: futura 1998.