



**BENEFÍCIOS E LIMITAÇÕES DO LAZER NO CONTEXTO
EMPRESARIAL: PERCEÇÃO DE TRABALHADORES QUE
PARTICIPAM DE UMA ASSOCIAÇÃO RECREATIVA
EM MINAS GERAIS**

**BENEFITS AND LIMITATIONS OF LEISURE IN THE BUSINESS CONTEXT:
PERCEPTION OF WORKERS WHO PARTICIPATE IN A RECREATIONAL
ASSOCIATION IN MINAS GERAIS**

EDUARDO PENNA DE SÁ

Fundação Dom Cabral

Email: epenna@hotmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-3389-9038>

CHRISTIANNE LUCE GOMES

Universidade Federal de Minas Gerais

Email: chrislucegomesufmg@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0075-289X>

RESUMO

Este artigo objetivou compreender a percepção de trabalhadores que participam da associação recreativa de uma empresa de Minas Gerais, em relação aos benefícios e limitações dos programas de lazer ofertados nesse contexto. A metodologia contemplou estudo de caso com empregados ativos da empresa "Potência", que participam da associação "Recreio". A pesquisa foi descritiva, seguindo uma abordagem quantitativa. O método de levantamento foi utilizado na investigação em que os participantes qualificados responderam a um questionário *on-line*. A amostra foi composta de 110 trabalhadores. Os resultados indicam que, para os pesquisados, os programas de lazer ofertados pela Recreio trazem benefícios positivos para eles, sobretudo em termos de satisfação e melhoria da qualidade de vida, e também para a empresa, em relação à imagem e aumento da produtividade. Conclui-se que os trabalhadores pesquisados consideram o lazer da empresa como parte de seu desenvolvimento pessoal/social.

Palavras-Chave: Lazer para trabalhadores; lazer na empresa; gestão de pessoas; RH.

ABSTRACT

This article aimed to understand the perception of workers who participate in the recreational association of a company in Minas Gerais, concerning the benefits and limitations of the leisure programs offered in this context. The methodology included a case study with active employees of the company "Potência", who participate in the association "Recreio". The research was descriptive, following a quantitative approach. The investigation employed the survey method in which qualified participants responded to an online questionnaire. The sample consisted of 110 workers. The results indicate that, for those surveyed, the leisure programs offered by Recreio bring positive benefits for them, especially in terms of satisfaction and improved quality of life, and for the company, with image and increased productivity. We conclude that the workers surveyed consider the company's leisure as part of their personal/social development.

Keywords: Leisure for workers; leisure in company; people management; HR.

Introdução

O conteúdo deste artigo apresenta alguns resultados de uma pesquisa mais abrangente sobre o lazer na empresa. Ela deu continuidade a outra investigação sobre o lazer como ferramenta da gestão estratégica de recursos humanos, visando compreender o tema considerando o ponto de vista de gestores empresariais, inseridos em empresas da região metropolitana de Belo Horizonte. As empresas apontaram que o lazer, ao lado de outras políticas de recursos humanos, poderia constituir, também, um benefício pessoal dirigido aos trabalhadores que o vivenciam, contribuindo com o alcance de resultados relacionados à vantagem competitiva da empresa no mercado (SÁ, 2007).

Após esse primeiro estudo, buscou-se estudar a percepção de trabalhadores quanto às ações e programas de lazer que são ofertados pela associação recreativa de uma grande empresa do setor de energia elétrica do Brasil. A presente pesquisa buscou respostas para as seguintes questões: qual a percepção dos trabalhadores em relação aos benefícios dos programas de lazer ofertados no contexto da empresa/associação recreativa e cultural? Quais limitações podem cercear suas experiências de lazer nesse âmbito?

Nesse sentido, o objetivo deste artigo é compreender a percepção de trabalhadores que participam da associação recreativa de uma empresa de Minas Gerais, em relação aos benefícios e limitações dos programas de lazer ofertados no contexto da empresa/associação. Esta pesquisa considera, portanto, a perspectiva do trabalhador que experimenta o lazer viabilizado pela empresa por meio de sua associação recreativa.

A relevância de estudar as relações entre lazer, trabalhador e empresa incide, em primeiro lugar, na presença da interdisciplinaridade no tocante aos estudos do lazer que, aqui, se relacionam com o contexto estratégico empresarial e com a qualidade de vida no trabalho. Em segundo lugar, destaca-se a escassez de produções sobre o assunto, o que também justifica a importância deste artigo, que pretende contribuir tanto com os estudos do lazer e suas nuances relacionadas à gestão de empresas, como também com a produção de conhecimento relacionada à gestão de recursos humanos em nossa sociedade e cultura.

Uma vez que a temática lazer de trabalhadores e empresa se desenvolve à luz de um ambiente corporativo, é compreensível que se trate da estratégia

empresarial como pano de fundo dessa interação. O fato de utilizar o lazer como parte do desenvolvimento de políticas de benefícios de RH pode ser considerado uma estratégia definida por uma empresa.

Fundamentação Teórica

Sobre estratégia empresarial, qualidade de vida no trabalho e lazer

Qual a necessidade de se apresentar a estratégia num estudo sobre o lazer e empresa? Considerando que as relações se estabelecem num ambiente corporativo, é essencial discutir sobre estratégia de empresa. No fim das contas, a estratégia estabelecida pela empresa definirá como o lazer participará da política de desenvolvimento 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).

Para que uma empresa possa ter sucesso, se diferenciar de seus competidores e obter vantagens competitivas, é necessário que o alinhamento de sua estratégia empresarial esteja traçando um único caminho que vai orientar todas as ações daquela organização. As ações estratégicas, desde já considerando o lazer como uma dessas ações, poderão ajudar na criação desta vantagem da empresa em poder ter melhores chances de sucesso para competir no mercado (DESS; LUMPKIN; EISNER, 2007).

Coutinho (2019) acrescenta que uma estratégia ágil possibilitará à empresa escolher os seus caminhos para um desenvolvimento sustentável e manter a competitividade num mundo volátil e incerto. Porém, não se deve esquecer que nesse processo empresarial, a gestão da mudança é que vai lidar com as questões humanas, culturais e as possibilidades de inovações para que a empresa consiga ter uma melhor visão de futuro e possa se posicionar em seu ambiente de atuação. As diferentes e inovadoras formulações nas políticas de gestão de RH, incluindo também o lazer ofertado na empresa como estratégia instituída, são objetos que poderão ajudar a composição desta visão.

A estratégia comanda os recursos empresariais para que gerem valor e, dentre eles, o capital relacional trata todo tipo de vínculo da empresa e seus stakeholders, incluindo aí os vínculos com seus empregados e demais partes envolvidas com a empresa (JORDÃO *et al*, 2017).

Nessa perspectiva, pode-se posicionar o lazer como uma forma de intervenção nesse elo. Mesmo podendo ser abordados por meio de um viés utilitarista, estes projetos e políticas, incluindo o lazer ofertado pela empresa, podem contribuir para fortalecer as próprias relações interpessoais, promover benefícios relacionados à satisfação com o trabalho diário e a satisfação geral com aquela organização.

Tendo em vista que os trabalhadores de uma empresa são fundamentais para o êxito empresarial, Grant (2010) destaca que os vínculos entre ambos neste sistema devem ser consistentes, permitindo, assim, o desenvolvimento tanto de empresa quanto do trabalhador, gerando benefícios para ambos. O que se pode verificar é que as empresas, através de seus modelos estratégicos, colocam entre suas frentes as conexões com seu público interno, seus empregados. Para isso, implantam programas e políticas de gestão de pessoas que possibilitem a melhoria dessas relações (SÁ, 2020).

O lazer vem fazer parte de um modelo de gestão de pessoas em que diferentes posturas do trabalhador são buscadas. No universo corporativo, tudo é considerado estratégico e tem um propósito maior, que é alcançar o sucesso empresarial. Porém, na contemporaneidade, faz diferença a corporação que tem um melhor desenvolvimento das ligações entre empresa e trabalhador, e que permita a ambos, se beneficiarem desse vínculo de uma forma criativa e intelectual (PESSOA; NASCIMENTO, 2010).

Dessa forma, o lazer pode ser considerado um instrumento de uso estratégico estabelecido dentro das políticas de gestão de pessoas. Geralmente, ele é contemplado nas políticas relacionadas aos programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), sendo um elemento essencial das novas relações que se estabelecem entre empresa e trabalhador.

As atividades lúdicas que compõem o lazer fazem parte da vida das pessoas estando relacionadas aos conceitos de melhoria de sua qualidade de vida, como expõe Bramante (1992). O autor salienta que o lazer faz parte do desenvolvimento do sujeito como pessoa e como integrante de sua comunidade. Por meio de diferentes experiências de lazer, a pessoa busca o prazer e a satisfação. O lazer pode ser considerado, portanto, um elemento de grande relevância na promoção da qualidade de vida das pessoas em geral, e também no trabalho.

Corroborando essa ideia, Tomaz *et al.* (2016) sublinham que, na promoção de programas de QVT, as empresas dirigem seu foco para a melhoria das condições do

ambiente de trabalho. Por essa razão, tais programas deveriam considerar a autoestima do trabalhador, além de renda mínima necessária para garantir um nível satisfatório de qualidade de vida da pessoa, balanceamento entre o tempo de trabalho e o lazer, o valor de pertença ao grupo e empresa, e também a oportunidade de obter progressão no trabalho e valorização profissional e pessoal.

Hu *et al.* (2021) estudaram, durante sete dias, as atividades de lazer fora do trabalho vivenciadas por um grupo de trabalhadores, comparando-o com outro grupo não participante dessas atividades. Concluíram que as atividades de lazer foram associadas a benefícios ligados ao bem-estar geral dos trabalhadores. Os participantes das atividades de lazer relataram altos níveis de satisfação com a vida em comparação com aqueles não participantes. Essa intervenção teve implicações práticas para as empresas, fornecendo uma visão sobre como as atividades de lazer podem gerar benefícios para os trabalhadores com elas envolvidos.

Feitas essas considerações, a metodologia definida para esta pesquisa será apresentada no tópico a seguir.

Metodologia

Esta pesquisa consiste em um estudo de caso realizado com empregados ativos da empresa que aqui será denominada de "Potência" (visando preservar o anonimato da mesma), que participam da associação recreativa "Recreio". Conforme mencionado, a finalidade da investigação foi analisar a percepção dos trabalhadores associados em relação às atividades de lazer que são realizadas por essa associação e empresa. A Recreio é uma organização sem fins lucrativos criada em 1956 que tem, como missão, desenvolver atividades de esporte, lazer, cultura e turismo visando proporcionar bem-estar e qualidade de vida aos seus associados, em consonância com a missão e os valores da empresa Potência. Conforme apresentado no site da associação, sua atuação abrange toda a área de Minas Gerais onde a Potência possui a concessão de serviços para seus consumidores. A Recreio conta com uma grande infraestrutura de espaços e equipamentos de lazer, sendo o maior deles na região metropolitana de Belo Horizonte, dispondo também de outros em diversas cidades mineiras. Seus equipamentos e espaços são mantidos de forma autônoma, amparada economicamente pela arrecadação das mensalidades de seus associados.

A escolha por essa associação recreativa e cultural se deu pela facilidade de acesso e abertura para o trabalho de pesquisa, uma vez que a organização concedeu anuência formal para a realização do estudo. Outro fato que definiu essa escolha foi o destaque conferido aos programas de lazer na empresa nos relatórios empresariais publicados pela Potência, na qual foi verificado que o oferecimento de programas de lazer para seus empregados integra as estratégias de gestão de seus recursos humanos.

Considerando o objetivo proposto, o tipo de pesquisa escolhida foi a descritiva, seguindo uma abordagem quantitativa. O método de levantamento (*Survey*), foi utilizado para o desenvolvimento da investigação. Segundo Castro (2002), este método é pertinente em pesquisas de grande extensão geográfica, o que justifica seu uso, pois a população estudada – associados à Recreio que são trabalhadores ativos na Potência e possuem cadastro atualizado de e-mail – está espalhada por todo o Estado de Minas Gerais. A população determinada pelos critérios resultou em 613 indivíduos, num universo de aproximadamente 3.100 associados da Recreio.

O acesso à população escolhida para o estudo se deu através de questionário eletrônico online, atingindo, assim, a grande área geográfica de atuação da empresa e sua associação. Mediante isso, o método escolhido se justifica, bem como as análises quantitativas realizadas com base no grupo amostral escolhido. Seguindo os fundamentos propostos por Oliveira (2001), a amostra de pesquisa foi casual probabilística, sendo utilizada a técnica de amostragem aleatória simples (ANTUNES, 2011).

O questionário da pesquisa foi desenvolvido no Editor Online *Survey Monkey* e incluiu, ao todo, 18 questões. Em 3 questões fechadas foi utilizada escala tipo Likert, apresentadas neste artigo, com 5 níveis para cada item colocado (concordo plenamente, concordo em parte, indiferente, discordo em parte, discordo totalmente). O questionário da pesquisa também contou com 4 questões abertas, em que os respondentes tiveram liberdade para responder com suas próprias palavras e destacar os aspectos por eles considerados mais relevantes (CHAGAS, 2000). Contudo, as perguntas de acesso aberto não dizem respeito ao objetivo definido para o presente artigo, que trata especificamente dos benefícios e limitações dos programas de lazer ofertados pela associação recreativa de uma empresa.

O instrumento de coleta de dados foi aplicado de forma online após aprovação do protocolo da investigação, pelo Comitê de Ética em Pesquisa (COEP) da UFMG. Por um lado, sabe-se que uma pesquisa via questionário eletrônico é menos pessoal, o que muitas vezes dificulta o retorno espontâneo dos sujeitos. Por outro lado, esse tipo de instrumento facilita a organização das questões e também a distribuição do mesmo via meios eletrônicos, atingindo um número maior de devolução pelos respondentes, melhorando assim a significância da amostra.

Desse modo, o questionário eletrônico foi enviado exclusivamente pela assessoria de marketing da Recreio a todos os associados que atendessem aos critérios da pesquisa, passando a constituir a amostra todos aqueles que o preencheram. É 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 especificado no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que foi assinado eletronicamente pelos participantes. Os associados da Recreio que participaram do estudo foram aqueles que aceitaram responder o instrumento de coleta de dados nos prazos preestabelecidos, contribuindo assim, de forma voluntária para o presente estudo. Os dados foram coletados no período de novembro a dezembro de 2018, e a amostra contou com 110 indivíduos. Isso é representativo, pois a população diz respeito a 613 indivíduos espalhados por todo o Estado de Minas Gerais.

Importante destacar que as informações coletadas, via questionário, foram compiladas e tabuladas em planilha excel, não existindo inconsistências nas respostas, tendo sido todas elas validadas, 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. Os resultados da pesquisa serão apresentados no próximo tópico.

Resultados

O quadro 1 sintetiza a caracterização da amostra do Survey, dando assim uma visão global sobre o perfil dos voluntários da pesquisa realizada.

Quadro 1 – 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

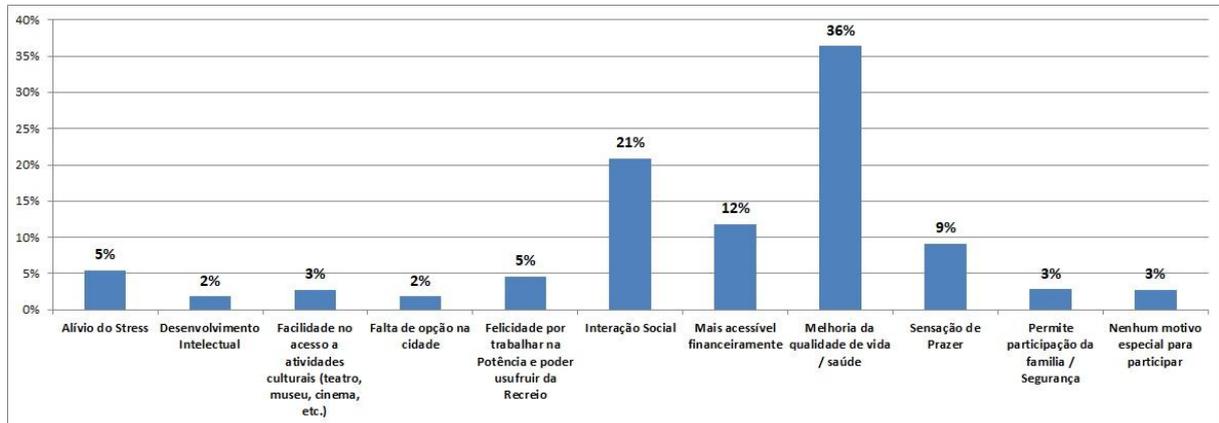
Benefícios para o trabalhador quanto às ações de lazer promovidas pela empresa

Uma das perguntas do questionário buscou identificar a principal motivação ou benefício que levava cada voluntário da pesquisa a participar das ações de lazer promovidas pela Recreio. Apesar de ser constituída por diferentes opções de múltipla escolha, a pergunta apresentou a possibilidade do respondente não indicar nenhum motivo especial para participar dessas ações, ou, ainda, de especificar alguma motivação e/ou benefícios que não estivessem contemplados nessa questão. No entanto, nenhum respondente acrescentou resposta diferente das opções listadas.

Verificou-se que grande parte dos trabalhadores pesquisados respondeu que a principal motivação ou benefício que os levava a participar das ações de lazer se relaciona à melhoria da qualidade de vida e da saúde. A opção "melhoria na qualidade de vida" foi citada por 36% dos respondentes, sendo a opção com maior frequência. A segunda foi a opção "possibilidade de interação social", citada por 21% dos respondentes. A terceira mais citada foi a opção "mais acessível financeiramente", indicada por 12% dos respondentes. A quarta opção foi "sensação

de prazer", com 9% de frequência de citação. As demais opções apresentaram frequência de resposta inferior a 5%. O painel geral das respostas obtidas está apresentado no gráfico 1.

Gráfico 1 – Principal motivação/benefício de participar das ações e atividades de lazer



Fonte: Elaboração própria.

Na percepção dos trabalhadores investigados, o principal benefício em participar dos programas de lazer está ligado à questão da qualidade de vida e da saúde, que, como se vê, foi pontuado por mais de 1/3 dos respondentes. Madsen (1999) ressalta que diversas empresas têm desenvolvido programas e atividades de lazer que contribuam com a promoção da qualidade de vida do trabalhador e até mesmo de sua família. Aguiar e Bonini (2015), por sua vez, vêm reafirmar que o lazer tem um significado importante na qualidade de vida do trabalhador pelo lado de sua multidimensionalidade. Além disso, a interação social aparece como benefício reconhecido pelos trabalhadores pesquisados, o que também pode estar relacionado à questão da qualidade de vida.

Tratando-se 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). Os autores afirmam que quanto mais a empresa oferece programas de benefícios e políticas de lazer, maiores são as chances de se reduzir a frequência e a intensidade dos conflitos no trabalho. Nesse âmbito, o lazer representa uma possibilidade de mediação desse conflito, uma vez que é visto pelos próprios trabalhadores como um benefício relativo à melhoria da interação social. Considerando o aspecto da saúde, os autores

comentam que o lazer contribui para diminuir o estresse e os esgotamentos. A satisfação do sujeito com as experiências de lazer pode ser transposta para o dia a dia da empresa, evidenciando que as respostas obtidas na pesquisa corroboram as afirmativas dos autores supracitados.

O lazer, de fato, pode possibilitar esse benefício, de modo que a empresa geralmente o utiliza, estrategicamente, para obter melhores resultados em sua gestão de pessoas (ISAYAMA; SÁ, 2006). Não se considera, aqui, que a visão utilitarista do lazer seja um problema em si mesmo – desde que as ações ofertadas pela empresa vislumbrem o lazer não somente como compensação do desgaste do trabalho, mas como um campo da vida social com valor próprio para todas as pessoas que o vivenciam, devido à fruição que proporciona por meio de diferentes experiências, entre as quais físico-esportivas, sociais e artísticas, entre outras.

Outro ponto destacado pelos trabalhadores pesquisados refere-se, justamente, ao fato de as atividades de lazer oferecidas pela empresa/associação serem mais acessíveis financeiramente, o que foi percebido por 12% dos sujeitos pesquisados, e de não existirem opções de lazer na cidade, conforme apontado por 2% dos pesquisados.

O direito social ao lazer é garantido, no Brasil, pela Constituição Federal de 1988. 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 – o que, muitas vezes, ocorre por meio da cobrança de valores para viabilizar o oferecimento de programas, projetos e ações relacionadas ao lazer.

Aguiar e Bonini (2015) destacam que os direitos sociais, quando garantidos, diminuem 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 Recreio para suas vivências de lazer.

Em geral, as empresas que formulam políticas de gestão dos recursos humanos baseadas em ações de lazer estão comprometidas com a promoção da qualidade de vida de seus empregados, visando até mesmo ao seu desenvolvimento intelectual. Como observado na percepção dos trabalhadores, são também apontadas

possibilidades para o desenvolvimento intelectual, conforme colocado por cerca de 2% dos trabalhadores pesquisados.

Outra motivação percebida pelos respondentes mostra que o lazer lhes proporciona, como principal benefício, a sensação de prazer, sendo que 9% dos sujeitos pensam assim. 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 Potência e poder usufruir da Recreio. 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, 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 e a vivências de lazer na associação foi considerada como o principal benefício por 3% dos trabalhadores, como também a tranquilidade de participação da família e a segurança. Programas de lazer oferecidos por empresas podem favorecer o desenvolvimento pessoal e social dos sujeitos na medida em que valorizam e viabilizam a interação entre indivíduos, família e sociedade. Para este grupo de respondentes 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 em geral possui controles de acesso.

Há de se pontuar, ainda, que 3% dos trabalhadores responderam que não enxergam nenhum motivo ou benefício especial em participar das ações e programas de lazer oferecidos pela Recreio. Interessante é que os trabalhadores não são obrigados a se associar à Recreio, mas, mesmo assim o fazem e a utilizam para alguns de seus momentos de lazer: provavelmente, apenas para utilizar seus espaços, mas, não necessariamente para frequentar as atividades promovidas pela associação. A vinculação à Recreio pode ser devida, ainda, por questões políticas, tendo em vista explicitar a importância da empresa ter uma associação recreativa e cultural à disposição dos trabalhadores interessados. Mesmo abrangendo uma

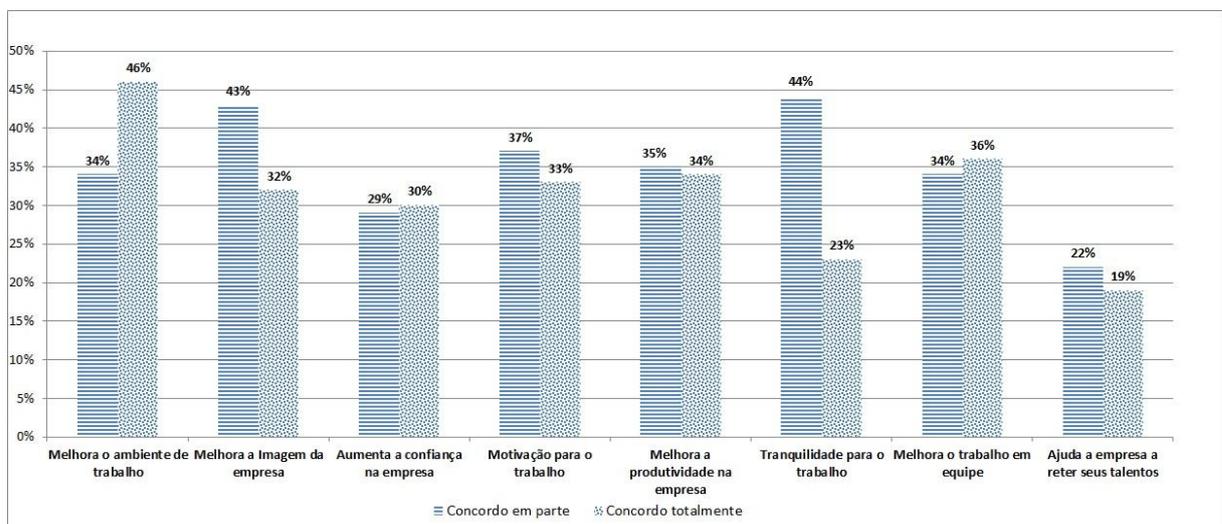
população específica – os funcionários associados e seus familiares – a Potência e Recreio poderiam desenvolver programas esclarecendo os benefícios que as ações e atividades de lazer podem gerar para as pessoas, além de identificar e procurar atender os anseios dos trabalhadores.

Benefícios para a empresa quanto às ações de lazer por ela promovidas

Este tópico contempla os resultados acerca da percepção dos trabalhadores quanto aos benefícios, para a empresa, em desenvolver e apoiar ações e programas de lazer para os empregados, seja ou não em conjunto com a sua associação recreativa. Nessa questão foram listados os principais benefícios que, possivelmente, a empresa teria ao desenvolver programas de lazer: melhoria no ambiente de trabalho, na imagem da empresa, aumento da confiança na empresa, motivação para o trabalho, aumento da produtividade na empresa, tranquilidade para o desempenho do trabalho, melhoria do trabalho em equipe e contribuição para que a empresa retenha seus talentos.

O gráfico 2 apresenta os resultados de concordância plena ou em parte, obtidos juntos aos 110 respondentes do questionário, no qual se pode observar que 46% dos voluntários 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.

Gráfico 2 - Benefícios que ações e atividades de lazer podem trazer para a Potência



Fonte: Elaboração própria.

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% têm 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, enquanto 25% são indiferentes e também apenas 5% responderam com grau de discordância.

O que se constata, com esses resultados, é que os trabalhadores percebem e concordam em alto grau que o lazer oferecido pela empresa/associação recreativa exerce influência direta e positiva sobre o trabalho. Sobre esse aspecto, sabe-se que as empresas adotam um modelo de gestão de seu RH que demonstra como deve ser a postura de seu trabalhador para o adequado desempenho de sua atividade profissional. As práticas de lazer oferecidas pela empresa, ou seus agentes, servem para alinhar esta postura dos trabalhadores perante o trabalho executado (SÁ, 2007). Neste estudo de caso, por sua vez, 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.

Os resultados evidenciam, ainda, que os benefícios adquiridos pela empresa ao eleger o lazer como uma *estratégia de RH*, mesmo possuindo um *caráter funcional e utilitarista* na relação com o trabalho, servem de *motivação* e melhora o ambiente de trabalho, permitindo também promover o desenvolvimento do sujeito para exercício de seu trabalho. O reconhecimento desses benefícios é percebido claramente pelos trabalhadores que participaram desta pesquisa. Porém, não se pode deixar de ponderar que o lazer pode ser visto também, pela empresa, como *um elemento de controle*, o que muitas vezes passa despercebido para o trabalhador. Por isso, Mascarenhas (2006) sugere que o lazer pode ter a possibilidade de controle sobre o corpo e a mente dos trabalhadores. À medida que a empresa disponibiliza espaços e programas de lazer, educação e outras possibilidades de interações sociais, vai-se tomando o tempo do trabalhador, que os considera como benefícios, mas, na realidade, podem representar meros mecanismos de monitoramento.

A empresa que utiliza o lazer vinculando-o à estratégia relacionada à QVT terá ganho em suas ações, pois, irá proporcionar benefícios a ela, como visto nas respostas dos trabalhadores que participaram desta pesquisa. Esses ganhos estão

ligados à melhoria do ambiente e à tranquilidade para o trabalho, gerando benefícios para os trabalhadores, percebido por estes, em maioria, como melhoria de sua qualidade de vida. Pessoa e Nascimento (2010) afirmam que se isso acontece, e é reconhecido pelos trabalhadores, todos só têm a ganhar. Ou seja, como foi visto anteriormente, os programas de lazer trazem benefícios tanto para empresa, quanto para o trabalhador.

Conforme afirmado por Pereira (2017), quando o lazer promove a QVT, melhora a satisfação dos indivíduos pelo trabalho, eleva sua produtividade e proporciona o fortalecimento das relações de trabalho, uma vez que os benefícios são colhidos tanto pelo trabalhador quanto pela empresa. Porém, dentro de uma lógica que favorece primordialmente o trabalho, uma vez que o lazer é utilizado para potencializar a recuperação de forças e aumentar o desempenho do trabalhador.

No que concerne à percepção dos trabalhadores de que as ações de lazer ofertadas 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 do lazer ofertado pela empresa, por parte daqueles que utilizam os programas, levam a uma concordância total e em parte na casa de 69%. Ou seja, grande parte dos trabalhadores entende que o lazer pode impactar positivamente na produtividade do trabalho. Esse resultado está de acordo com o que foi constatado por Sá (2007), quando indicou que a empresa utiliza o lazer como ferramenta estratégica de seus recursos humanos, entendendo que ele traz melhoria da produtividade empresarial. Os trabalhadores percebem, da mesma maneira, que mesmo que o lazer proporcione satisfação ao sujeito, 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.

Seguramente, uma política deliberada de recursos humanos, seja ela baseada no lazer ou em outro elemento, visa sempre o benefício da empresa, e o alcance de resultados empresariais. De todos os modos, continua sendo 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 ser alcançado. 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, tal iniciativa pode trazer benefícios mais amplos, melhorando a vida desse indivíduo.

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 e um benefício gerado ao próprio trabalhador, pois diminui o estresse do trabalho ao conviver em equipe.

À medida que os trabalhadores percebem que os benefícios do lazer a eles propiciado pela empresa e associação também trazem benefícios para a organização empresarial, ocorre 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. Com a concordância de 59% dos respondentes, há mais confiança na empresa que oferece programas e espaços para as vivências de lazer via associação recreativa, e também pela própria empresa. Uma parcela não tão expressiva de respondentes, mas de destaque (33% dos trabalhadores que participaram da pesquisa), *manifestou ser indiferente à possibilidade dos programas de lazer aumentarem a confiança na empresa.*

Foi verificado, ainda, 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 a esta questão (41%). Em relação a essa indiferença, há de se pontuar que a Potência é uma empresa estatal e, dessa forma, *a retenção do trabalhador pode se dar muito mais pela cultura empresarial de estabilidade no emprego, do que propriamente ligada aos programas e políticas empresariais e de RH desenvolvidas.* Mas 41% concordam e já demonstram certa tendência de reconhecimento das ações de lazer como uma possibilidade para reter o trabalhador. O lazer atua como

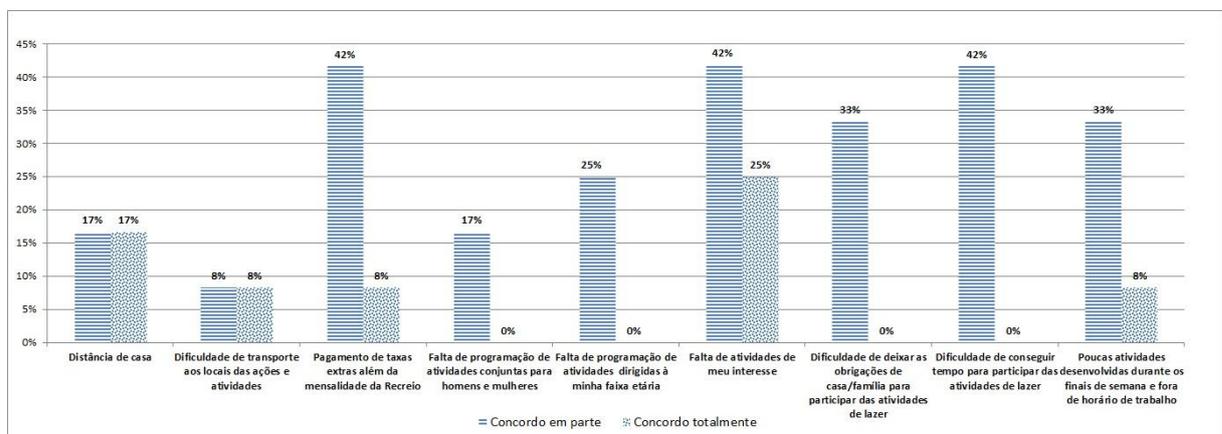
diferencial de retenção no trabalho para este empregado, pois, leva em conta este benefício como um fator para decisão de mudança de emprego e pode ter, assim, menos probabilidade de sair da empresa do que aquele que é indiferente a isso.

Mansour e Tremblay (2016), em sua pesquisa, constataram 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. Assim, considera-se que os programas de lazer considerados pela estratégia das empresas ajudam nesse equilíbrio, o que auxilia para retenção de seus empregados.

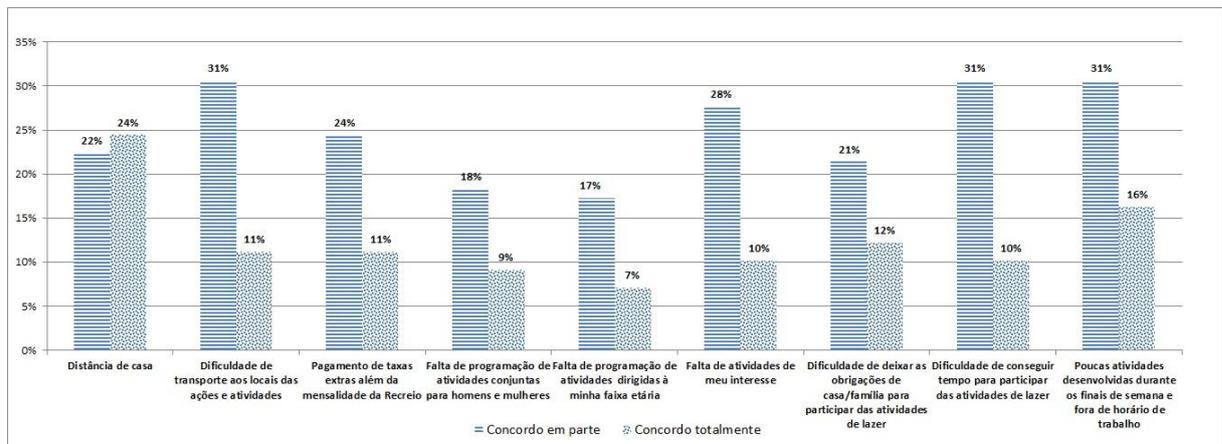
Limitações para participar das ações de lazer

A percepção dos trabalhadores pesquisados acerca das barreiras que dificultam ou impedem sua participação nos programas de lazer ofertados pela Recreio também foi analisada. Um primeiro ponto a ser destacado está relacionado a questões de gênero, uma vez que elas podem *impactar de forma diferente mulheres e homens*. O gráfico 3 aponta os principais motivos que dificultam a participação das trabalhadoras mulheres nos programas de lazer oferecidos pela Recreio. O gráfico 4, por sua vez, mostra o resultado das respostas dos trabalhadores homens. Para melhor visualização, esses gráficos apresentam apenas as respostas de concordância total e concordância em parte.

Gráfico 3 – Barreira para participar das atividades de lazer promovidas pela Recreio – Mulheres



Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 4 – Barreira para participar das atividades de lazer promovidas pela Recreio – Homens


Fonte: Elaboração própria.

A análise desta questão é importante porque evidencia que, muitas vezes, mulheres e homens estão em patamares diferentes de escolhas. Isso pode ocorrer devido às obrigações diárias geralmente assumidas pelas mulheres em nossa sociedade, por exemplo, e também pela oferta de programas de lazer em maior escala para o público masculino, uma vez que a Potência é uma empresa cujos funcionários são majoritariamente homens. Portanto, é importante que se delimitem as barreiras de participação das ações de lazer entre homens e mulheres reconhecendo 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, uma vez que 67% das trabalhadoras concordam que esta é a maior dificuldade. Já para os homens, esse quesito não passa de 38%. Possivelmente, as atividades preparadas pela Recreio são muito mais voltadas para o público masculino do que propriamente dirigidas ao público feminino. Para que o direito do lazer se concretize, homens e mulheres necessitam ser considerados no mesmo patamar. Ouvir as mulheres nas escolhas dos programas de lazer é importante para que se consiga equilibrar aquilo que uma associação recreativa e empresa se propõem a ofertar, que esteja ligado às estratégias empresariais e possibilite também a livre escolha de cada pessoa.

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. Entre os trabalhadores homens,

47% apontam como sendo essas 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 conteúdos 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, 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 Recreio. Para as mulheres esta questão não teve 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 programas de lazer é um dificultador para sua participação. Para os homens, esse quesito representa 36% de concordância, não sendo muito significativo como no caso das mulheres. Fatores ligados às questões econômicas, de fato, podem 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 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 à disponibilidade de tempo para o acesso às ações e atividades de lazer ofertadas pela Recreio, as mulheres concordam em 42% que têm dificuldade nessa questão, como também os homens que concordam em 41% estando, portanto, no mesmo nível de percepção das mulheres. 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 que limitam ou dificultam a participação dos trabalhadores e trabalhadoras nos programas de lazer desenvolvidos pela associação recreativa pesquisada estão justamente ligadas a estes fatores: *tempo, acesso ao espaço e fator econômico*.

No tocante 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 contemplar os interesses delas, 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 quanto 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 as pessoas que trabalham na Potência, 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.

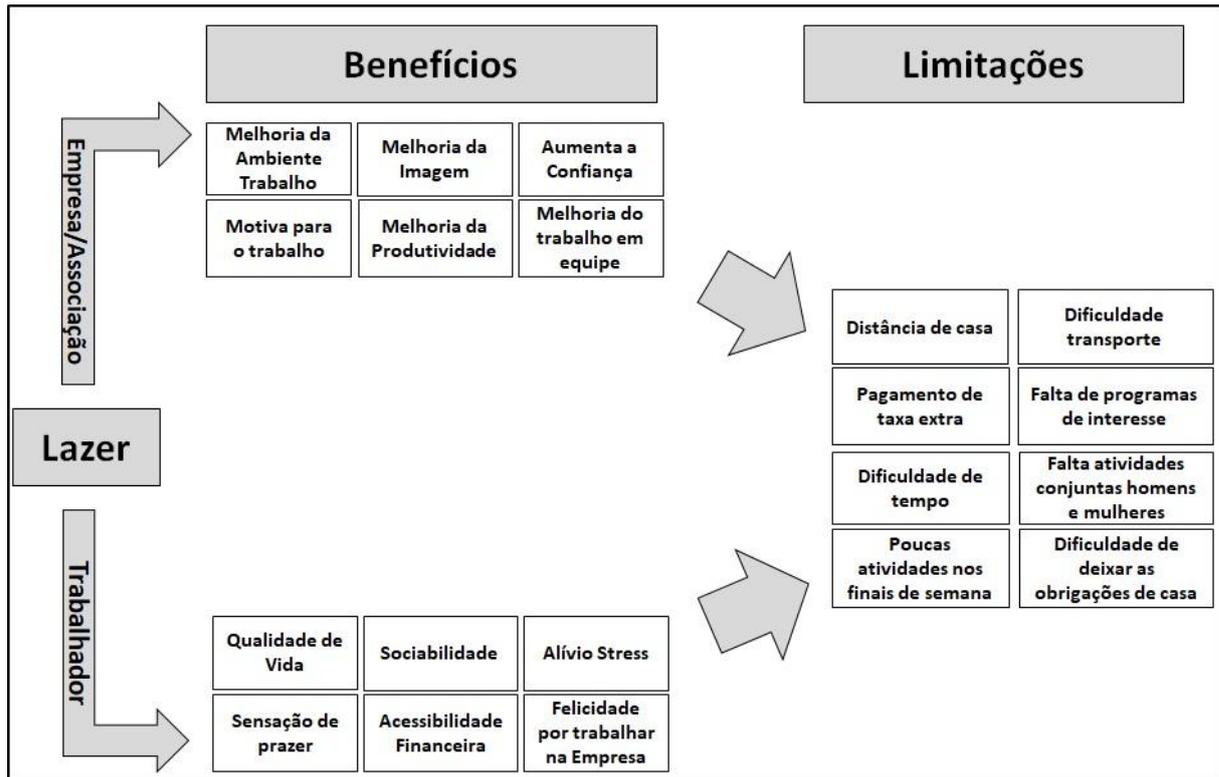
Neste item, pode-se fazer um paralelo com o entendimento de lazer percebido, majoritariamente, pelos sujeitos pesquisados. Como eles percebem o lazer em grande maioria estando ligado à qualidade de vida, busca de satisfação e divertimento, é certo que não conseguiriam essas conquistas se houvesse uma 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, portanto, contribui com a mediação de conflitos entre obrigações sociais, trabalho e lazer, possibilitando alcançar um nível adequado de satisfação, não somente em relação ao lazer, mas também em relação ao trabalho e demais obrigações (JO-HUI *et al.*, 2013). Ao analisar essas respostas, fica claro que o trabalhador realmente percebe essas relações.

A figura 1 resume a percepção dos trabalhadores pesquisados no estudo de caso da Recreio/Potência quanto ao lazer, considerando os principais benefícios e limitações por eles destacados. Por um lado, mostra o lazer como instrumento estratégico de recursos humanos, utilizado pelas empresas e os benefícios que traz, neste caso para a Potência, visto sob a 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 as ações e ouvissem as opiniões dos trabalhadores sobre os programas de lazer ofertados. Se as estratégias de RH voltassem para as limitações no sentido de equacioná-las, tornaria possível maior acesso dos trabalhadores e seus grupos de interesse às atividades de lazer propostas. Algumas estratégias desenvolvidas pelo RH, tais como realizar pesquisas de interesse e satisfação, facilitar o deslocamento aos locais de lazer, promover mais ações em fins de semana e em locais de mais fácil acesso, por exemplo, já ajudariam a mitigar

muitas limitações, o que não seria tão difícil para uma empresa com um RH estruturado e voltado à melhoria de relações com seus trabalhadores. Dessa forma, possibilitaria ampliar muito mais os benefícios advindos dos programas de lazer para os próprios trabalhadores.

Figura 1 – Lazer: Benefícios e limitações para os trabalhadores



Fonte: Elaboração própria.

Considerações Finais

Os resultados deste estudo evidenciam que os trabalhadores pesquisados consideram que as ações e programas de lazer ofertados pela empresa e associação trazem benefícios positivos para eles, sobretudo em termos de satisfação e de melhoria da qualidade de vida, e também para a empresa, em relação à imagem e melhoria de produtividade. Desse modo, os trabalhadores que participaram da pesquisa consideram o lazer da empresa como parte de seu desenvolvimento pessoal e social.

Mesmo que esse grupo de trabalhadores reconheça os benefícios advindos dessas experiências de lazer, um ponto que chama atenção é a *modesta*

participação das mulheres nos programas de lazer da Recreio/Potência. Como as trabalhadoras da Potência associadas à Recreio não opinam sobre suas preferências acerca das atividades de lazer ofertadas pela associação recreativa e cultural, os programas acabam não contemplando os anseios delas. Além disso, como a empresa conta com maioria de funcionários que são homens, essa predominância pode influenciar diretamente na oferta de programas de lazer, muitas vezes negligenciando os interesses das mulheres trabalhadoras nas estratégias de recursos humanos em relação a estas políticas. Nesse sentido, esse aspecto relacionado às questões de gênero poderia ser mais bem trabalhado pela empresa/associação, no que diz respeito ao lazer.

Foi possível constatar na pesquisa, por um lado, que os programas de lazer ofertados pela associação/empresa são percebidos pelos trabalhadores como uma opção relevante. Isso fica notório quando eles destacam alguns benefícios para eles próprios, como a interação social, a melhoria de qualidade de vida, a satisfação e o prazer que permeiam as vivências de lazer experimentadas no contexto da Recreio. Por outro lado, *os trabalhadores também percebem que o lazer é uma ferramenta utilizada pela empresa no sentido de elevar a produtividade e a competitividade profissional, e também para amenizar conflitos e dificuldades no trabalho, aliviando parcialmente a percepção de alienação.* Assim, o lazer também foi percebido pelo grupo de voluntários como *uma política de recursos humanos advinda de uma visão utilitarista do lazer*, uma vez que este traz benefícios diretos para a empresa e para o trabalho, e não apenas para eles.

Na pesquisa, também foi possível identificar algumas limitações acerca dos programas de lazer ofertados. Entre elas, pode ser citada a escassez de ações de lazer que contemplem diferentes interesses, especialmente das mulheres e para grupos mistos, assim como poucas atividades realizadas aos finais de semana.

Um aspecto interessante identificado nesta investigação, e que poderia ser aprofundado em outro trabalho, diz respeito ao acesso das mulheres aos espaços de lazer disponibilizados por empresas, bem como à ausência delas nos processos decisórios acerca das atividades de lazer oferecidas, o que acaba limitando a inserção desse público em programas recreativos empresariais. Há que se considerar, nesse âmbito, as múltiplas responsabilidades tradicionalmente assumidas pelas mulheres em espaços extra-laborais. Essa situação precisa ser problematizada e mais bem compreendida por meio de novos estudos.

Para finalizar, é importante mencionar que o entendimento das relações entre empresa e trabalhador, como uma política deliberada de lazer ligada à gestão de pessoas de uma organização, pode gerar contribuições tanto para os estudos do lazer, quanto para a estratégia empresarial de recursos humanos, ressaltando a importância de realizar outras pesquisas sobre essa temática. Sobre o aprofundamento dos significados do lazer para determinados grupos profissionais, sugere-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 sujeitos emitir suas opiniões acerca de suas necessidades e interesses em maior profundidade.

Referências

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.

ANTUNES, R. **Amostragem aleatória simples**. Sondagens e estudos de opinião. Coimbra, 2011. Disponível em: <https://sondagenseestudosdeopinioao.wordpress.com/amostragem/amostras-probabilisticas-e-nao-probabilisticas/amostragem-aleatoria-simples/>. Acesso em: 11 ago. 2019.

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

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

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

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_Ciraud.pdf. Acesso em: 11 ago. 2019

COUTINHO, Heitor. Da estratégia ágil aos resultados. São Paulo: Saraiva Educação, 2019

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

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

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

Hu, X., Barber, L.K. & Santuzzi, A.M. Does Active Leisure Improve Worker Well-Being? An Experimental Daily Diary Approach. **Journal of Happiness Stud**, v. 22, 2003–2029 (2021). Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10902-020-00305-w>. Acesso em: 15 jun. 2021

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

JO-HUI, Lin; JEHN-YIH, Wong; CHING-HUA, Ho. Promoting frontline employees' quality of life: leisure benefit systems and work-to-leisure conflicts. **Tourism Management**. 2013. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0261517712002440?via%3Dihub>. 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.

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

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

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

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; TREMBLAY, Diane-Gabrielle. 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. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v.27, p.4-11, jun. 2016. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1447677015300966>. Acesso em: 21 dez. 2016.

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

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.

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.

PESSOA, Raimundo Wellington Araújo; NASCIMENTO, Leandra Fernandes. O lazer como um aspecto a ser considerado na Qualidade de Vida no Trabalho. **Revista Alcance - Eletrônica**, v. 18, n.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.

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, 2007.

SÁ, Eduardo P. **Lazer e Empresa**: uma análise da percepção de associados da GREMIG que trabalham na CEMIG. 2020. Tese (Doutorado em Estudos do Lazer) – EEFETO, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2020.

TOMAZ, Washington L. *et al.* 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.