

# PERFIL DO GESTOR DE LAZER NAS EMPRESAS

MARCOS GONÇALVES MACIEL

Mestrando em lazer pela Escola de Educação Física,  
Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)  
E-mail: marcosgmaciell@hotmail.com

## RESUMO

*O presente trabalho teve como objetivo investigar o perfil do gestor do lazer nas empresas. Utilizou-se como fonte de referência o anuário de uma revista que classifica as melhores práticas de gestão de recursos humanos no Brasil. Os resultados demonstram que profissionais de áreas distintas coordenam as diversas ações realizadas na área do lazer, com predominância da educação física (75%), administração de empresas (12,5%), psicologia (12,5%). Pelos dados apresentados, faz-se necessário um maior esclarecimento aos profissionais que atuam nessa área sobre um melhor aproveitamento dos aspectos socioculturais e pedagógicos relacionados ao lazer, que podem ser desenvolvidos nas empresas focados para a formação cidadã do indivíduo e melhoria da sua qualidade de vida, e não somente como meio de entretenimento e confraternização.*

*PALAVRAS-CHAVE: Lazer; empresas; recursos humanos.*

## INTRODUÇÃO

Atualmente um dos principais fatores que garante a competitividade das organizações no mercado é a gestão dos Recursos Humanos (RH). 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 e da produção do conhecimento de seus funcionários.

Para Sá (2007) torna-se indispensável para as organizações adotar políticas na gestão de RH que considerem questões como a qualidade de vida e bem-estar de seus empregados. A Organização Mundial da Saúde (OMS, 1994) definiu a qualidade de vida como a percepção do indivíduo de sua posição na vida, no contexto da cultura e sistema de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações. Atualmente as discussões sobre esse tema têm focado os aspectos da subjetividade e multidimensionalidade (SEIDL; ZANNON, 2004).

De acordo com essas autoras (idem, ibidem), no que concerne à subjetividade, trata-se de considerar a percepção da pessoa sobre o seu estado de saúde e sobre os aspectos não-médicos do seu contexto de vida. Em outras palavras, como o indivíduo avalia a sua situação pessoal em cada uma dos domínios relacionados à qualidade de vida. O consenso quanto à multidimensionalidade refere-se ao reconhecimento de que esse construto é composto por diferentes dimensões – física, emocional, social, espiritual.

A implantação de programas de qualidade de vida pelas empresas têm proporcionado diversos benefícios a elas, por exemplo, o aumento da produtividade e da lucratividade, como demonstrado através dos resultados apresentados pela edição especial da revista *Exame-Você S/A* ("As 150 melhores empresas para se trabalhar em 2007"). De acordo com essa revista, as dez melhores empresas para se trabalhar em 2007 apresentaram uma maior rentabilidade em relação às 500 maiores empresas do Brasil no mesmo período: 27,50% e 18,04%, respectivamente.

Empresas de diversas regiões do país e porte – pequena, média e grande – que desenvolvem programa de qualidade de vida se inscrevem para participar da seleção promovida pela revista *Exame-Você S/A*. Uma equipe de consultores escolhe os melhores programas tendo como referência os seguintes critérios: 1) Estratégia e gestão administrativa; 2) Liderança dos gestores; 3) Cidadania empresarial – promoção de ações visando a responsabilidade empresarial; 4) Políticas e práticas internas como: o planejamento da carreira; investimento na capacitação de seus funcionários; remuneração e benefícios oferecidos; promoção da saúde e prevenção de acidentes e doenças ocupacionais.

Uma equipe de profissionais da revista visita as empresas selecionadas para entrevistar e aplicar questionários aos funcionários, sendo que estes as avaliam segundo os critérios anteriormente citados. A classificação final dá-se através de três índices: a percepção do funcionário, que resulta no Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho; as práticas da empresa, representadas pelo Índice de Qualidade na Gestão de Pessoas; e a nota dada pelos profissionais após a visita.

Esse levantamento é reconhecido no meio empresarial pela seriedade e pelo profissionalismo com que é conduzida toda a análise, tendo como objetivo destacar as empresas no país que desenvolvem programas de referências em políticas e práticas de gestão de pessoas, bem como servir de incentivo e divulgação às demais empresas na promoção dessas ações.

Uma das estratégias adotadas pelas empresas para a promoção da qualidade de vida dos seus funcionários são as ações de lazer. Aguiar (2000, p. 1) 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 – (DUMAZEDIER, 1973), 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.

Apesar do crescimento do “lazer corporativo”, em geral ainda inexiste uma política clara de intervenção nessa área, consistindo assim em um grande entrave para a sua real valorização. Sem a definição de uma política organizacional sistematizada, as ações de lazer podem ser interrompidas arbitrariamente em situações como a troca da diretoria, ou em momentos de instabilidade no mercado, que requer a contenção de gastos, sendo geralmente os “benefícios” ofertados aos funcionários a sofrerem os primeiros cortes financeiros. Espera-se que com a instituição dessa política as ações de lazer deixem de ser “discriminadas” ou vista como “supérfluas/custos” pelas empresas, e passem a ser entendidas como investimento e o exercício da responsabilidade social corporativa.

As ações de lazer normalmente ofertadas pelas organizações segundo a literatura têm objetivos funcionalistas, ou seja, visam: a) a recuperação da energia psicofísica do trabalhador em detrimento do desgaste laboral; b) a integração social, para a melhoria do clima organizacional; c) como meio de entretenimento; d) redução dos custos assistenciais; e) aumento da produtividade, entre outros (MARCELLINO, 1987; RAMALHO, 2002; MADSEN, 2002; ISAYAMA; STOPPA, 2003; MÜLLER, 2003; PADILHA, 2003; DAMINELLI, 2005; KALLAS, 2006).

Em muitos casos, essas ações visam o mero entretenimento, como, por exemplo, as festas de confraternizações, torneios esportivos, doação de convites para eventos culturais etc., sem, contudo, apresentar nenhuma proposta pedagógica ou de real promoção de melhoria da qualidade de vida de forma contínua e planejada.

Mas como proceder a mudança de concepção e utilização do lazer nas empresas? Acreditamos no papel de liderança exercida pelo “gestor de lazer”. Entendemos que esse profissional seja o principal responsável pelo planejamento, pela coordenação e pela avaliação das ações de lazer nas empresas.

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.

O gestor de lazer ao exercer esses papéis e ao participar da elaboração do planejamento estratégico da empresa poderá influenciar a incorporação de novas filosofias e uma política de intervenção para a área, através da formulação de ações que visem promovê-lo como meio pedagógico contribuindo para o desenvolvimento do ser humano.

Diante desse contexto podemos fazer alguns questionamentos como: quem é o gestor de lazer corporativo? Qual a sua formação? Qual é o seu nível hierárquico na empresa? Qual a sua percepção sobre o lazer corporativo. Será que esse profissional está relacionado com a temática atual do lazer? Como ele percebe a importância do desenvolvimento do lazer para si mesmo, para os funcionários e para a empresa? Qual a sua atuação enquanto responsável por essas ações na empresa? Tendo como diretriz procurar responder a essas questões, o objetivo do presente trabalho pretendeu identificar e analisar o perfil do profissional que desenvolve ações ligadas ao campo do lazer nas empresas.

## METODOLOGIA

Esse trabalho é caracterizado como descritivo transversal, utilizando o procedimento denominado de “survey”. Para a sua realização, utilizou-se como referência a edição especial da revista *Exame-Você S/A – As 150 melhores empresas para se trabalhar em 2007*. O critério para inclusão das empresas no estudo foi que no corpo do texto da reportagem referente a cada organização deveria estar descrito pelo menos duas ações de lazer oferecidas aos funcionários, identificadas segundo a classificação de Dumazedier (1973). Sendo assim, 33 empresas atenderam a esse

critério – 13 grande, 7 médio e 13 de pequeno porte; sendo 30 do setor privado e três estatais.

Identificadas as empresas foi solicitado a elas o *e-mail* de contato do responsável pela organização/coordenação do lazer na empresa, para ser enviada uma carta convite de participação da pesquisa. Ao realizarmos o contato inicial com as empresas, cinco delas não forneceram o *e-mail* dos profissionais em questão, tendo a amostra sido reduzida para 28 empresas. De posse dos contatos eletrônicos dos profissionais, foi enviada uma carta convite e o questionário da pesquisa em anexo, solicitando que o devolvessem preenchido em até 15 dias. Ao findar o prazo, obtivemos o seguinte retorno: cinco profissionais devolveram o questionário respondido; cinco responderam ao *e-mail* dizendo que não tinham interesse ou disponibilidade em participar da pesquisa; treze não se posicionaram quanto à sua participação. Sendo assim, a amostra final foi representada por cinco profissionais, que participaram de forma livre e esclarecida.

#### Instrumento da coleta

Foi elaborado um questionário semiestruturado contendo 14 questões que tinham como objetivo identificar: 1) o perfil sociodemográfico da empresa – número de funcionários, ramo de atuação, localização e as ações de lazer desenvolvidas –; 2) perfil do gestor de RH: a) formação profissional – cursos de graduação e pós-graduação –, b) experiência na área da gestão do lazer; c) capacitação/conhecimento sobre a temática; d) percepção da utilização do lazer na empresa; e) vivência pessoal com o lazer em seu tempo disponível.

#### Análise dos dados

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

#### Resultados e discussão

O Quadro 1 apresenta o perfil das empresas nas quais os profissionais trabalham, sendo 75% de organizações de grande porte (mais de 1.500 funcionários)<sup>1</sup>, 12,5% de médio porte (entre 500 e 1.499 funcionários), 12,5% de pequeno porte (até 499 funcionários). Esses dados demonstram que a adoção de ações de

---

1. Essa classificação foi adotada pela própria revista *Exame-Você S/A*.

lazer é predominante em grandes empresas, que normalmente apresentam uma política de gestão de RH mais focada no desenvolvimento da qualidade de vida dos funcionários e como meio preventivo de doenças e acidentes ocupacionais. Outro dado relevante é a diversidade de ramos de atuação econômica dessas empresas e a distribuição pelo país, com uma predominância no estado de São Paulo – em números de empresas, duas –; porém, quando analisamos por região, a Sul apresenta a maioria das empresas, três. Mediante a amostragem, 100% das empresas estão localizadas no eixo Sul-Sudeste, onde se encontra o maior parque industrial no país.

Quadro 1 – Características das empresas

PORTE	SETOR	ESTADO	TIPO DE CAPITAL
Grande	Cosmético	SP	Privado
Grande	Automobilístico	RS	Privado
Grande	Têxtil	SC	Privado
Médio	Têxtil	PR	Privado
Pequeno	Informática	SP	Privado

O Quadro 2 apresenta o perfil sociodemográfico dos gestores, sendo a maioria do sexo masculino (80%); todos com formação em nível superior, sobretudo em educação física (75%); 80% dos participantes cursaram uma pós-graduação (*lato sensu*), com ênfase em gestão administrativa. Percebe-se através desses dados uma forte ligação da área de educação física para a administração das atividades de lazer nas empresas; contudo, profissionais de outras áreas também exercem essa função.

Quadro 2 – Perfil sociodemográficos dos gestores

GÊNERO	IDADE (MÉDIA)	FORMAÇÃO/GRADUAÇÃO	PÓS-GRADUAÇÃO
Masculino – 4 Feminino - 1	32,5 anos (DP 2,1 ± anos)	3 Educação Física 1 Psicologia 1 Administração	Especialização – 4 Administração e marketing esportivo; Controladoria estratégica e gestão empresarial; Gestão e marketing esportivo; Gestão de RH. Mestrado – 0 Doutorado - 0

Segundo Isayama e Stoppa (2003) a área do lazer pode ser caracterizada como multiprofissional, tendo a atuação de profissionais da administração, pedagogia, turismo, entre outras, e, não somente da educação física. Porém, essa última

tem uma forte “predominância” sobre as demais áreas em virtude de uma ligação direta com o campo de formação e atuação profissional, sendo de se esperar que esses profissionais se ocupem da coordenação das atividades relacionadas com o lazer nas empresas.

O Quadro 3 representa o tempo de trabalho na empresa e de experiência na gestão do lazer. Nota-se que a maioria dos gestores (40%) possui pouco tempo de empresa e pouca experiência com a administração do lazer – menos de dois anos. Se relacionarmos esses dados com os dos Quadros 4 e 10 – capacitação e a educação continuada e atividades ofertadas aos funcionários, respectivamente –, podemos inferir que há pouco aprofundamento teórico com a temática do lazer, o que pode, por sua vez, justificar a perpetuação da visão funcionalista e repetitiva das ações de lazer normalmente desenvolvidas.

Quadro 3 – Tempo de trabalho na empresa e experiência na gestão do lazer corporativo

Tempo de trabalho na empresa	Menos de 1 ano	Entre 1 e 2 anos	Entre 3 e 5 anos	Entre 6 e 10 anos	Mais de 10 anos
	0	2	2	0	1
Tempo de experiência com a gestão do lazer em empresa	Menos de 1 ano	Entre 1 e 2 anos	Entre 3 e 5 anos	Entre 6 e 10 anos	Mais de 10 anos
	0	2	1	1	1

O Quadro 4 demonstra a capacitação e a educação continuada dos profissionais participantes da pesquisa. A maioria (75%) possui uma capacitação específica relacionada com a área do lazer – os formados em educação física, conforme indicado no Quadro 2 –, enquanto os demais têm conhecimentos sobre o tema somente através de palestras e outros meios de informação. Apesar dessa diferença quanto à capacitação/formação, todos se acham atualizados sobre a temática, principalmente através da leitura de livros.

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 do indivíduo. Seguindo essa perspectiva, concordamos que o lazer pode contribuir para a formação crítica, criativa e autônoma do indivíduo, através do desenvolvimento dos seus diferentes conteúdos (WERNECK; ISAYAMA; STOPPA, 2003).

O Quadro 5 representa o cargo – nível hierárquico – e as atribuições exercidas pelos gestores. Esses profissionais ocupam cargos estratégicos nas empresas – nível mínimo de gerência –, podendo influenciar as tomadas de decisões quanto

ao planejamento das ações a serem desenvolvidas. Os profissionais que ocupam cargos mais elevados são os que possuem formação em administração e psicologia (representando 25% da amostra, sendo 12,5% para cada área), cabendo aos da área de educação física a gerência intermediária.

Quadro 4 – Capacitação e meios de atualização sobre o lazer

Você tem alguma formação/curso relacionada com a área do lazer? Qual?	
SIM – 3 Administração de unidades de esportes e lazer. Musculação, voleibol, massagem relaxante, ginástica laboral. Cursos promovidos pela instituição na qual trabalho.	NÃO - 2 Somente palestras
Você se mantém atualizado sobre a questão do lazer? Como?	
SIM – 5 Livros 5 Congressos 4 Cursos 3 Outros 1 (sites, revistas e jornais)	NÃO - 0

As atribuições dos profissionais de educação física estão relacionadas exclusivamente ao planejamento/coordenação das ações de lazer – escolha das atividades, contratação e/ou orientação de profissionais para a execução, coordenação e avaliação das ações –, normalmente realizadas em clubes ou grêmios das empresas. Os profissionais com formação nas demais áreas ocupam cargos em escalões superiores, acumulando outras funções relacionadas à gestão de pessoas e administrativas, além da gestão do lazer.

O Quadro 6 apresenta a percepção dos respondentes quanto à aquisição de conhecimentos ou formação necessária ao gestor do lazer corporativo, sendo que 60% deles acreditam na necessidade de uma formação específica na área para um desempenho satisfatório na função. Pinto et al. (2002) apontam algumas características pertinentes a um gestor do lazer deve dominar, as quais podem ser assimiladas pelo profissional que atua no meio corporativo: 1) gerenciar políticas, programas e projetos: elaborar, executar e avaliar; 2) gerenciar equipamentos de lazer; 3) atender aos clientes: contemplar os interesses e as necessidades das pessoas, de grupos e instituições, propiciando a vivência dos interesses culturais; 4) desenvolver trabalhos multi e interdisciplinares; 5) trabalhar com segurança: orientar equipes para segurança, prevenção de acidentes e primeiros socorros; 6) buscar continuamente o aperfeiçoamento pessoal. A formação profissional está relacionada ao desenvolvimento das competências e habilidades individuais necessárias para o desempenho da função, conforme a percepção dos respondentes.

Quadro 5 – Cargo ocupado e principal atribuição na empresa, enquanto gestor de lazer

Nível do cargo que exerce na empresa	Diretoria I	Alta gerência I	Média gerência 2	Não informou I	
Principal atribuição na empresa	Gestor do clube.	Atuação na área de recrutamento e seleção; treinamento, desenvolvimento e gestão de pessoas; responsabilidade social.	Gestão de talentos; diretor de serviços.	Promotor esportivo.	Coordenador de atividades esportivas, recreativas da empresa.
Principais atribuições enquanto gestor de lazer	1. Planejamento (estratégico, tático e operacional), organização, execução e controle das ações administrativas e operacionais; 2. Gestão de pessoas; 3. Indicadores de desempenho.	Supervisão, organização e execução de treinamentos motivacionais, programas de integração com funcionários novos, festas de confraternizações entre setores, festa de final de ano e eventos comemorativos.	Manutenção do ambiente de trabalho na empresa, sendo que podemos destacar como atividades principais: recrutamento e seleção; avaliação de desempenho; pesquisa de clima organizacional; implantação de novos benefícios; responsabilidade social; atividades esportivas/saúde; equiparação cargos e salários; formação de lideranças; treinamentos organizacionais etc.	Promover, organizar e cuidar da atividade física na academia; jogos do SESI, torneios internos e no lazer em passeios, gincana.	Coordenar, planejar ações nas áreas esportivas, recreativas, lazer para os colaboradores da empresa. Coordenação da recreativa da empresa.

Quadro 6 – Percepção da formação do gestor de lazer

<p>Você acha que o gestor de lazer precisa ter uma formação e/ou conhecimentos específicos na área para desenvolver o seu trabalho? Justifique.</p>	
<p><b>SIM – 3</b>                  O conhecimento específico ajuda o embasamento dos seus objetivos e para onde direcionar as ações para conseguir atingir as metas estabelecidas otimizando trabalho e tempo.                  A teoria e prática devem estar alinhadas, uma precisa do outra para obter bons resultados.                  Só estando apto para saber das regras, prevenções e cuidados específicos em cada modalidade ou atividade a ser desenvolvida.</p>	<p><b>NÃO – 2</b>                  Não acredito que exista a necessidade de uma formação específica, mas sim conhecer a cultura da empresa, buscar e manter-se atualizado com os assuntos em questão e assim ter parâmetros para analisar a viabilidade de implantação e/ou manutenção de algumas práticas.                  Necessita de uma formação acadêmica, pois através desta, ele (profissional) terá condições de conhecer o assunto, bem como planejar e executar as ações na sua área de trabalho.</p>

O Quadro 7 apresenta as opiniões dos respondentes sobre o perfil que o gestor do lazer corporativo precisa ter, caracterizado principalmente pelo desenvolvimento de habilidades específicas à função. Segundo Machado, Machado e Hubner (2006, p. 45), habilidades são “aptidões ou comportamentos fundamentais ao sucesso em um cargo gerencial. É a capacidade de transformar conhecimentos em ação, resultando em algo desejado”. A aquisição dessas habilidades dá-se por meio da aprendizagem de conhecimentos teóricos e práticos e efetiva-se pela experiência prática.

Em síntese, segundo a opinião dos respondentes, a associação de uma sólida formação acadêmica – e/ou continuada – relacionada ou não à área do lazer, respaldada por uma vivência na gestão de projetos e pessoas, e a aquisição de habilidades pessoais compatíveis com o cargo, contribuirá para o devido desempenho desse profissional.

As respostas apresentadas no Quadro 8 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 para direcionar o planejamento das ações implementadas. Não se identifica através dos depoimentos dos respondentes alguma menção tratando dos aspectos culturais e/ou pedagógicos que o lazer pode oferecer aos seus praticantes enquanto meio de formação cidadã, crítica, criativa e autônoma (WERNICK; ISAYAMA; STOPPA, 2003; GOMES, 2004; MELO, 2006), o que demonstra certa limitação quanto à visão e abrangência do lazer. Esse vem sendo tratado simplesmente como meio de consumo, entretenimento/diversão e recuperação psicofisiológica para o trabalho.

Quadro 7 – Percepção sobre a formação e as características/perfil necessárias para o cargo

Quais as características que o gestor de lazer deve ter para desenvolver o seu trabalho?
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visão ampla do mercado de trabalho;</li> <li>- Inovações no setor;</li> <li>- Relacionamento Interpessoal adequado;</li> <li>- Noções da política e conceitos das empresas (foco);</li> <li>- Experiência no saber fazer e saber como fazer.</li> </ul>
Além de pesquisar, manter-se atualizado, o gestor deve ter muita vontade e disposição para trabalhar com pessoas, sem esperar algo em troca. Deve se sentir realizado em promover ações humanas que valorizem o ser como um todo, com o objetivo de ajudá-lo a ser uma pessoa mais feliz e completa. Em termos de características pessoais, além do amor pelo que faz, deve ser um profissional dedicado, que termine o que começa e disposto a ouvir e aprender coisas novas (assim como profissionais de outras áreas).
Pró-ativo, auto-gerenciável, ouvinte, paciente e cativante.
Conhecimento na área em que vai trabalhar, relação humana, paciência, disposição e ser simpático com as pessoas no geral.
Formação acadêmica, atualização através de cursos, palestras, livros, experiência na área, participação ativamente das atividades propostas e elaboradas por ele.

O Quadro 9 apresenta a percepção unânime dos respondentes sobre a necessidade da elaboração de uma política de lazer a ser desenvolvida pelas empresas. De forma geral, percebe-se uma relação do lazer com o desenvolvimento do bem-estar e da satisfação dos funcionários, a ser revertida em benefícios para a empresa, e não o foco no desenvolvimento do ser humano proporcionado pela diversidade de ricas experiências possibilitadas pelo lazer.

Quadro 8 – Percepção sobre a necessidade de uma política/filosofia de lazer corporativo

Você considera importante a elaboração de uma política/filosofia de intervenção do lazer na empresa? Justifique.	
<p>SIM – 5</p> <p>A melhoria na qualidade de vida e no bem-estar dos colaboradores reverte em benefícios imensuráveis (relacionamento, autoestima, motivação etc.). Assim como outras áreas, deve ter objetivos, metas e resultados bem definidos que estejam de acordo com a política da empresa.</p> <p>Pois se é para ser prazeroso, há de ter intervenção dos que são afetados diretamente. Se não há adesões ou há reclamações, essa prática deve ser modificada, de acordo com o perfil da empresa e interesse dos funcionários.</p> <p>Pois traria uma cultura voltada desde a importância até a prática dessa filosofia em todos os setores.</p> <p>Pois através dessa política podemos ajudar os colaboradores da empresa a ter um melhor relacionamento entre eles, ajudando a melhorar sua qualidade de vida.</p>	<p>NÃO – 0</p>

Ao perguntar-se se nas empresas em que trabalham possuem uma política/filosofia de intervenção para o lazer, os respondentes afirmaram positivamente. Porém, percebe-se um “continuísmo” na realização de ações visando prioritariamente o entretenimento e as confraternizações, sem, contudo, propor uma progressividade das ações, abordando os diversos conteúdos do lazer de maneira ampliada, visando à formação do indivíduo socioculturalmente.

Quadro 9 – Existência de uma política/filosofia de lazer corporativo

Em sua empresa há uma política/filosofia para o desenvolvimento do lazer? Se a resposta for afirmativa, descreva-a.	
SIM – 5 Temos a opção de fazer atividade física, comemoração de aniversariantes, festas de confraternizações, apoio em cursos técnicos, interação do grupo de trabalho. Todos os programas e eventos desenvolvidos são previamente elaborados e definidos em forma de projetos. Esses passam pela autorização e ciência da diretoria da empresa. Temos vários canais de comunicação na empresa para que todos os funcionários possam opinar, expor suas ideias ou sugerir melhorias, além de termos a alta direção bem atuante e próxima. Hoje acontece quando fazemos o calendário anual das atividades da empresa e nela estão inclusos as do lazer. Através de ações organizadas e planejadas pela recreativa da empresa, sendo ações esportivas, recreativas e de lazer.	NÃO – 0

O Quadro 10 apresenta as diversas ações de lazer promovidas pelas empresas direcionadas aos seus funcionários. As atividades físico-esportivas ainda são preponderantes em relação aos outros conteúdos do lazer, ressaltando a “limitação” do entendimento do lazer pelas pessoas de modo geral e pelos gestores que planejam essas ações. Sendo assim, há a necessidade de um maior esclarecimento quanto ao potencial do desenvolvimento do lazer em seus outros conteúdos, que se encontra “reprimido” nessas empresas.

Os gestores apresentam uma diversidade de vivências pessoais quanto aos conteúdos do lazer em seu tempo livre – Quadro 11. Porém, percebe-se mais uma vez, a predominância das atividades físico-esportivas e de socialização – confraternizações – em relação aos demais conteúdos. Esses gestores, por serem agentes formadores de opinião e possuírem certa autonomia na tomada de decisões, podem acabar reproduzindo os seus valores e experiências pessoais no planejamento dessas atividades nas organizações em que trabalham. Outro argumento para tentar entender esse fato seria o desconhecimento desses profissionais de uma visão mais crítica e ampliada sobre o tema, restringindo-se ao entendimento do lazer apenas como entretenimento e prazer. A associação dessas duas alternativas poderia justificar esse fenômeno da pouca vivência com outros conteúdos do lazer.

Quadro 10 – Atividades ofertadas pelas empresas aos colaboradores

Qual (ais) atividade (s) de lazer é ofertada aos funcionários de sua empresa?	
ATIVIDADE	FREQUÊNCIA
Torneios esportivos	5
Aluguel de quadras esportivas Equipes esportivas Ginástica laboral Sala de jogos Festas de confraternização	4
Academia interna Academia/convênios Convites para teatro/cinema Grupo de caminhadas Massagem Salão de beleza	3
Grupos de corrida Sala para internet Biblioteca	2
Clubes Yoga Oficina de artes Cinema Viagens Capoeira	1
Tai-chi-chuan Oficina de teatro Outros	0

Quadro 11 – Vivências de lazer realizadas pelos gestores no seu tempo livre

Quais experiências de lazer você normalmente vivencia em seu tempo livre?
Atividades citadas: Jogos esportivos, caminhadas, passeios de bicicleta, musculação, futebol, atividade física, corridas de kart, leitura, dança, musica, cinema, teatro, jantares de confraternização; festival de rock, confraternizações, viagens, jardinagens.

Quando perguntado aos gestores sobre o entendimento que têm do lazer – Quadro 12 –, nota-se através das respostas uma forte relação com o sentimento de prazer e liberdade, se assemelhando muito com a concepção estipulada por Dumazedier (1973). Porém, essa concepção é destituída de uma percepção focada no desenvolvimento do indivíduo nos aspectos socioculturais. Faz-se necessário, então, um trabalho de disseminação de conhecimento visando uma conscientização do lazer como meio cultural e formação humana, permitindo o indivíduo uma

autonomia de escolher e interagir-se com as outras pessoas através das diversas experiências proporcionadas pelo lazer.

Quadro 12 – Percepção dos gestores sobre o que é lazer

O que você entende por lazer?
Lazer é o tempo/espaco livre que você utiliza para sua melhoria da sua satisfação pessoal. Acredito que lazer é a área da vida do ser humano que está voltada ao seu lado mais pessoal, motivacional, que o permite apreciar aquilo que gosta e lhe interessa. É o momento que o indivíduo pode ser ele mesmo, se desprender das pressões do dia a dia e ser livre pra fazer o que deseja. Entendo que lazer é tudo aquilo que fazemos por prazer em nosso tempo livre, que nos faz sentir bem trazendo felicidade. Em resumo tudo que me dá prazer em fazer, melhorando a minha Qualidade de Vida e de meus semelhantes. Lazer é um momento em que a pessoa fica à vontade, e que nesse momento ela faz aquilo que desejar como diversão, recreação, entretenimento, ou seja, dedicar seu tempo livre a uma atividade que goste de fazer, que seja prazeroso.

## CONCLUSÃO

Os resultados apresentados demonstram a predominância de profissionais da área de educação física ocupando cargos de gerência intermediária e “restringindo-se” à administração das ações de lazer, normalmente em clubes e/ou grêmios; sendo que os níveis hierárquicos mais altos são reservados aos profissionais com formação nas áreas de administração e psicologia, acumulando outras atribuições direcionadas à gestão de pessoas e/ou administrativas da empresa.

Os profissionais participantes da pesquisa apresentam percepções diferenciadas quanto à necessidade de uma formação específica no campo do lazer para a gestão da área nas empresas. Em geral, para um desempenho adequado da função, atribuem a esse profissional a necessidade do desenvolvimento de habilidades e competências compatíveis com o cargo, associado a uma educação continuada e experiência na gestão de projetos e pessoas.

As empresas não possuem uma política/filosofia de atuação ampla para o lazer, atuando apenas em uma ação redutora ao ofertar ações pré-determinadas, sobretudo direcionadas às atividades físico-esportivas e confraternizações.

Em síntese, percebe-se uma falha no entendimento desses profissionais quanto a um conhecimento mais aprofundado e ampliado do lazer enquanto meio de desenvolvimento sociocultural e pedagógico do indivíduo. Uma maior compreensão dos conhecimentos sobre o lazer pelos gestores, desmistificando a visão reducionista e funcionalista atribuída a essa área, pode contribuir para a criação de programas

de caráter contínuo e sistematizado, possibilitando uma intervenção profissional que promova, além da diversão e do entretenimento, o desenvolvimento do ser humano através de ricas experiências nos diversos conteúdos do lazer.

### Profile of the business manager of leisure

*ABSTRACT: This study aimed to investigate the profile of the manager of the leisure business. Was used as the reference source directory of a magazine that ranks the best practices in human resources management in Brazil. The results show that professionals from different areas coordinate the various actions undertaken in the area of leisure, with a predominance of physical education (75%), business management (12.5%), psychology (12.5%). For the data presented, there is a need for more clarification to professionals engaged in this area on a better use of socio-cultural and educational related to leisure, which may be developed in companies focused training for the people citizen and improving its quality of life, not only as a means of entertainment and socializing.*

*KEYWORDS: Leisure; business; human resources.*

### Perfil del administrador de empresas de ocio

*RESUMEN: El objetivo del estudio fue investigar el perfil del gerente de la empresa de ocio. Se utilizó como referencia el directorio de una revista que clasifica los mejores prácticas en la gestión de los recursos humanos en Brasil. Los resultados muestran que los profesionales de diferentes áreas de coordinar las diversas acciones emprendidas en el ámbito del ocio, con un predominio de la educación física (75%), administración de empresas (12,5%), psicología (12,5%). Para los datos presentados, hay una necesidad de más aclaraciones a los profesionales que trabajan en este ámbito en un mejor uso de los socio-culturales y educativos relacionados con el ocio, que pueden desarrollarse en las empresas se centró la formación de los ciudadanos y la mejora de su calidad de la vida, no sólo como un medio de entretenimiento y socialización.*

*PALABRAS CLAVES: Ocio; empresas; los recursos humanos.*

### REFERÊNCIAS

AGUIAR, M. F. *Lazer e produtividade no trabalho*. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade de Fortaleza, 2000.

DAMINELI, M. Reflexões sobre a cultura e lazer na empresa. In: MARCELLINO, N. C. (org.). *Formação e atuação profissional*. 7. ed. Campinas: Papirus, 2005. p. 149-159.

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

\_\_\_\_\_. *Sociologia empírica do lazer*. São Paulo: Perspectiva, 1979.

EXAME/VOCÊ S.A. – 150 melhores empresas para se trabalhar. São Paulo: Abril, 2004.

\_\_\_\_\_. 150 melhores empresas para se trabalhar. São Paulo: Abril, 2006.

\_\_\_\_\_. 150 melhores empresas para se trabalhar. São Paulo: Abril, 2007.

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

ISAYAMA, H. F.; STOPPA, E. Lazer e empresa: a questão do lazer dos profissionais do lazer. In: MARCELLINO, N. C. (org.). *Lazer e empresa: alguns dos múltiplos olhares*. 1. ed. Campinas: Papyrus, 2003. v. 1, p. 163-175.

KALLAS, D. *Guia brasileiro de práticas corporais e qualidade de vida no trabalho*. São Paulo: Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento, 2006.

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

MACHADO, M. A.; MACHADO, E. C.; HUBNER, D. B. *Administração aplicada ao lazer*. Brasília: SESI/DN, 2006.

MADSEN, J. E. H. Lazer na empresa e lazer pela empresa: a associação da marca da empresa ao lazer e à qualidade de vida. In: MARCELLINO, N. C. (org.). *Lazer e empresa: alguns múltiplos olhares possíveis*. 3. ed. Campinas: Papyrus, 2002. v. 1, p. 95-111.

MARCELLINO, N. C. *Lazer e educação*. Campinas: Papyrus, 1987.

MELO, V. A. *Lazer e animação sociocultural*. Campinas: Papyrus, 2006.

MÜLLER, A. Cultura do lazer do trabalhador da indústria: inclusão ou exclusão? In: MÜLLER, A.; DACOSTA, L. P. (orgs.). *Lazer e trabalho: um único ou múltiplos olhares?* Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2003. v. 1, p. 117-136.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (WHO). *The World Health Report*. Genebra, 2004.

PADILHA, V. Se o trabalho é a doença, o lazer é o remédio? In: MÜLLER, A.; DA COSTA, L. P. (orgs.). *Lazer e trabalho: um único ou múltiplos olhares?* 1. ed. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2003. p. 243-266.

PINTO, L. M. S. M. et al. Formação do gestor de lazer da faculdade Marista de Belo Horizonte. *Cinergis*, Santa Cruz do Sul, v. 3, n. 2, p. 43-61, jul./dez. 2002.

RAMALHO, C. M. Lazer na empresa: uma via para a responsabilidade ética-social. In: MARCELLINO, N. C. (org.). *Lazer e empresa*. 3. ed. Campinas: Papyrus, 2002. v. 1, p. 67-78.

SÁ, E. P. Empresa e lazer: um olhar sobre grandes organizações da Região Metropolitana de Belo Horizonte. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

SEIDL, E. M. F.; ZANNON, C. M. A L. C. Qualidade de vida e saúde: aspectos conceituais e metodológicos. *Caderno de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, v. 20, n. 2, p. 580-588, mar./abr. 2004.

WERNECK, C. L. G.; ISAYAMA, H. F.; STOPPA, E. A. *Lazer e mercado*. 2. ed. Campinas: Papirus, 2003.

Recebido: 6 abr. 2009

Aprovado: 17 jun. 2009

Endereço para correspondência  
Marcos Gonçalves Maciel  
Rua Rio Mossoró 549 – Riacho  
Contagem-MG  
CEP 32265-220