

## Ócio e Negócio: Uma relação possível

Sinara Camargo F. dos Santos<sup>1</sup>

Luciane Ghiraldello<sup>2</sup>

**RESUMO:** Considerando-se a relação ócio e negócio como uma das questões a ser discutida em relação às empresas na sociedade atual, o artigo apresenta como objetivo compreender como esta relação se configura nas empresas. O assunto foi analisado a partir de uma breve visão histórica através de pesquisa bibliográfica, com a utilização de obras clássicas da área do lazer. Além disso, realizou-se uma pesquisa de levantamento com a identificação de empresas que se utilizam do lazer como ferramenta de gestão, verificando como a relação ócio e negócio vem sendo utilizada por elas. O estudo constatou que é possível utilizar esta relação ócio e negócio como ferramenta estratégica de gestão, influenciando no aumento da produtividade, do retorno financeiro e de idéias para o desenvolvimento de novos produtos; ainda, instiga a criatividade, auxilia no desenvolvimento do indivíduo que trabalha e em seu bem-estar, desenvolve uma educação para mente ativa e para o capital intelectual. As características e o modelo de gestão dos ambientes organizacionais influenciam na forma com que as pessoas poderão atuar: se apenas como indivíduo passivo ou como indivíduo ativo e cidadão atuante, tão relevante para ele próprio, fundamental às organizações e a sociedade.

**PALAVRAS-CHAVE:** Ócio. Tempo. Mundo do Trabalho. Negócio.

**ABSTRACT:** Considering the relation between leisure and business as a matter of basic companies in today's society, this article analyzes from a brief historical overview and bibliographic research, using classical studies in the leisure area. And additionally a survey was made identifying companies that use leisure as a management tool, verifies the relation between leisure and business has been used by businesses. It appears that it is possible to use this relation between leisure and business in a strategically management tool that increases productivity, financial returns and ideas to develop products, instigates creativity, improves worker and their welfare, develops an education for active minds and intellectual capital. The characteristics and management model of organizational environments will determine the way in which people can act only as individual passive or active individual citizen and active, as relevant for himself, key organizations and society.

**KEYWORDS:** Leisure; World of Work; Business.

---

<sup>1</sup> Graduanda, PUC Minas – *campus* Poços de Caldas, curso de Administração, Av. Padre Francis Cletus Cox, nº1661, Jardim Country Club, 37701-355, Poços de Caldas, MG

<sup>2</sup> Professora, Mestre em Educação, Docente da PUC Minas – *campus* Poços de Caldas, curso de Administração, Av. Padre Francis Cletus Cox, nº1661, Jardim Country Club, 37701-355, Poços de Caldas, MG, Brasil, [luciane@pucpcaldas.br](mailto:luciane@pucpcaldas.br).

## 1 INTRODUÇÃO

Os modelos de gestão com o advento da globalização, além das inovações tecnológicas e todas as mudanças econômicas, sociais e culturais ocorridas nas diferentes sociedades levaram as organizações a se reformularem no âmbito das relações de trabalho, além de valorizar as pessoas.

As empresas preocupadas em se adaptar às tais exigências têm buscado investir na relação ócio e negócio para atingir seus objetivos, visto que esta relação já vem sendo compreendida por algumas empresas como ferramenta capaz de proporcionar diversos benefícios para os colaboradores, como, por exemplo, recuperação de fatores psicossomáticos, criatividade, cidadania e sociabilidade, além disso, proporciona para o empregado relaxamento, descanso, e para a empresa, resulta em confiabilidade, consolida imagem, aumenta sua produtividade e competitividade, além de ser uma via de responsabilidade social. (MELO NETO E FROES, 2001).

Dentre as questões que o contexto nos leva a refletir torna-se necessário analisar se o lazer vem sendo utilizado nas empresas como forma de descanso, para aumento da produtividade, ou em direção a uma busca permanente pelo controle da vida dentro ou fora ou trabalho ou, ainda, se compreendendo o ócio como um bem maior que permite autonomia, prazer e leva ao desenvolvimento, à identificação e ao compromisso do indivíduo com seu trabalho.

Este artigo caracteriza-se por uma pesquisa descritiva de natureza qualitativa. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica, com a utilização de obras clássicas da área do lazer, com a utilização de autores como o filósofo Bertrand Russell e os sociólogos Domenico De Masi e Joffre Dumazedier. Além disso, realizou-se uma pesquisa de levantamento com a identificação de empresas que se consideram utilizando do lazer como ferramenta de gestão.

Salienta-se que as empresas apresentadas são compreendidas, no universo do lazer empresarial, como importantes exemplos e modelos de sucesso organizacional, e a escolha das mesmas se justifica por este fato.

Sendo assim, é fundamental iniciar com uma explanação do que se compreende por ócio.

## 2 ÓCIO

A concepção de ócio, atualmente, mostra-se uma alternativa eficaz, visto que este se molda às necessidades da sociedade que tenta reorganizar suas relações de trabalho. Além disso, esta sociedade prima pela produção de idéias, oriundas do capital intelectual e do desenvolvimento humano. Para

---

# Gestão & Conhecimento

Revista do Curso de Administração / PUC Minas – *campus* Poços de Caldas / ISSN 1808-6594

---

Edição 2014, Artigo 08, Data submissão: 15/12/2014, Data publicação: 29/12/2014

[http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/artigos\\_v2014.html](http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/artigos_v2014.html)

---

Brooklin citado por Antunes, o capital intelectual: “É uma combinação de ativos intangíveis, resultado de mudanças nas áreas da tecnologia da informação, mídia e comunicação, que trazem benefícios intangíveis para as empresas e capacitam seu funcionamento.” (BROOKLIN;ANTUNES,2000,p.78)

Entretanto, antes de abordar as questões inerentes ao ócio, torna-se fundamental tecer algumas considerações acerca de seus impactos em diferentes contextos e realidades, pois sua percepção está intrinsecamente associada ao tempo e as questões sociais, políticas, econômicas, religiosas e empresariais.

Apesar dos sentidos diversos que toma, há um consenso entre estudiosos que compreendem o fenômeno do ócio como fator que possibilita a liberdade, o descanso, o prazer, o desenvolvimento humano, a busca da felicidade. Cuenca (2003) ,citando Sue, organiza as funções do ócio em duas esferas: psicológicas e sociais. Sob a dimensão psicológica sua finalidade é o desenvolvimento, a diversão e o descanso, estas estão atreladas ao conceito de Dumazedier, (estudioso do lazer), compreendendo, que além de possibilitarem equilíbrio psicológico ao indivíduo, tais funções permitem em parte a compensação do desgaste físico provocado pelo trabalho.

As funções sociais estariam relacionadas com a integração social, (pertencimento a um grupo social), ao simbolismo (este promove a percepção de identidade, através da escolha de atividades de diversão), e a terapia, a qual identifica no ócio a possibilidade de contribuir para a manutenção da saúde física e mental (CUENCA, apud SUE, 2003)

Ainda, faz-se necessário compreender que o ócio está ligado a um tempo que não seja ocupado pelas atividades de trabalho ou qualquer outra obrigação (obrigações familiares,religiosas entre outras), pois caracteriza-se pelo prazer pessoal, pela liberdade de escolha e pela autonomia do indivíduo durante o desenvolver de uma prática (ainda que a prática seja executada em grupo e/ou tenha um objetivo coletivo). É a satisfação de necessidades e desejos pessoais, é o modo de viver e desfrutar como bem queira de seu tempo “[...] implica expressão livre e criativa do ator durante toda a atividade escolhida”. (PUIG; TRILLA, 2004.p.46) de forma a contribuir para melhorar auto-estima e o bem-estar.

Neste aspecto, então, o ócio representa um tema de significativa vitalidade no contexto atual e para uma melhor compreensão desse conceito é necessário ater-se aos seus diferentes significados mediante um breve resgate histórico.

A sociedade grega usou o tempo livre que dispunha para contemplar ideias, elaborar teorias na busca de soluções cotidianas e atribuiu ao ócio um valor maior que a vida do trabalho, constituindo-se de um instrumento para obter a sabedoria e felicidade. A ocupação era realizada por uma minoria privilegiada, contrapondo-se ao “nada fazer” e ao trabalho físico, com exceção do esporte e do exército

---

# Gestão & Conhecimento

Revista do Curso de Administração / PUC Minas – campus Poços de Caldas / ISSN 1808-6594

---

Edição 2014, Artigo 08, Data submissão: 15/12/2014, Data publicação: 29/12/2014

[http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/artigos\\_v2014.html](http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/artigos_v2014.html)

---

era destinada às atividades intelectuais e espirituais (política, estudo, filosofia, artes, lazer), os locais para realização dessas práticas eram denominados *skole*, em grego, traduzindo para nossa língua escola, aos escravos ou não-cidadãos, restava o trabalho físico, indigno ao ser racional, sob a ótica grega. (PUIG; TRILLA, 2004).

Com o legado grego, o ócio ou a ação intelectual passa a ser chamada de *otium*, pelos romanos. Já as tarefas voltadas para suprir as necessidades da sociedade, vincularam-se ao negócio *nec-otium*, ou seja, negar o ócio, tempo de descanso, relaxamento e diversão, fatores dos quais Russell (1995) afirma serem fundamentais (provenientes do ócio), por permitirem ao indivíduo uma auto-avaliação da qualidade de seu conhecimento, além de suas experiências que ao mesmo tempo sejam criativas e prazerosas, bem como a busca pela valorização de um ócio cujo valor intrínseco do conhecimento não esteja limitado por aquilo que chama de “o culto da eficiência” (RUSSEL, 1995, p.8), em que o conhecimento gera valor econômico, aumento de poder e de controle dos que dele detém.

Revestido da dimensão teológica, na sociedade medieval, a Igreja se apodera do ócio a partir de um modelo cristão, desvinculado dos prazeres terrenos em que a meta era a purificação do espírito, e o trabalho (sinônimo de castigo divino) passa a ser um instrumento de remissão dos pecados que, segundo Russell (1995), é a origem da evangelização do trabalho, sob moral ética e digna, onde o trabalho penoso era destinado a sustentar o ócio dos nobres, que se beneficiavam deste conforme desejassem, incluindo a sabedoria transmitida pelos sacerdotes e por intermédio de remuneração.

No início da Sociedade Moderna aliada à Reforma Protestante, há uma condenação do ócio devido à exaltação do trabalho e, dentre os principais fatores que contribuíram para isso, estão à expansão do capitalismo mercantil, a consolidação da classe burguesa que atribuiu uma moral onde o tempo era utilizado para as atividades produtivas, e ao acúmulo de riquezas.

Com a disseminação do pensamento individualista burguês o trabalho se torna a fonte de todas as virtudes, afirmando-se mediante a lógica capitalista em plena sociedade industrial onde o tempo é o foco da produção quantitativa, e as máquinas com destaque para o cronômetro são os principais instrumentos de controle do sistema capitalista. O objetivo da vida de todo indivíduo é o trabalho. (RUSSEL, 1995)

É indubitável, o que ecoa Russell quanto às virtudes do trabalho, que caso fossem benéficas os que as executassem jamais se hesitariam sempre que possível, e quem dissemina essas virtudes são os indivíduos que ocupam as posições de comando do trabalho alheio. (RUSSELL, 1995).

Sendo assim, o ócio ocupa um segundo patamar, entretanto, o autor acima citado afirma ainda que é necessário que o trabalhador faça uso inteligente das máquinas na busca em adquirir mais tempo,

ou seja, o ócio que induz a inovação e a produção de ideias, e para isso todos devem encontrar um meio de obter acesso ao estudo e à diversão, fazendo dessas práticas sínteses inovadoras e férteis.

Assediados por um tempo centrado no trabalho que fosse eficiente, e no outro que era tomado pelo “patrão”, tempos complementares e não antagônicos, o capitalismo encontrou uma forma de apropriar-se não somente dos modos de vida do trabalhador, num primeiro momento visando a maximização dos lucros por intermédio de um sistema produtivo e consumista onde o homem é parte do insumo de produção, mas também verificou que este poderia ser um consumidor potencial. Posteriormente, com o advento da globalização, apropriam-se da subjetividade do trabalhador, com a premissa de que felicidade e qualidade de vida originam-se do consumo exacerbado. (ANTUNES, 2000)

O resultado disso, é que o indivíduo demasiadamente preocupado com o *status* social proveniente desse consumo resolve dar demasiada importância ao seu trabalho esquecendo-se de gerir melhor seu tempo ou fazer do ócio seu aliado, focando no trabalho e deixando outros prazeres como o lazer, a família, e os amigos, para DE MASI (2000) o problema é o excesso trabalho e não o trabalho em si visto que este é relevante também para os negócios. Tudo isso contribui para gerar trabalhadores estressados, insatisfeitos, depressivos, que sem um sentido chegam até a cometer suicídio. Haja vista, o que ocorreu no Brasil com a reforma do setor bancário. (MERLO, 2007)

Contudo, transitou-se para uma sociedade em que valoriza *a priori* o conhecimento, a criatividade e inovação, os modos de produção se alteram, a variável quantidade dá lugar para qualidade, ou seja, produção de bens imateriais como as informações, signos, estética. A flexibilização do trabalho agora não dá espaço para fixação de tempos e sim de metas e prazos. Nesta perspectiva, a educação, é de suma importância não só para atender ao mercado de trabalho competitivo, mas também para o desenvolvimento pessoal. O ócio, então, traz uma dimensão de sentidos tão vitais como o trabalho, uma vez que a vida é uma homogeneização dos dois, é mister batalhar pelo bem-estar e equilíbrio dessa sociedade denominada sociedade pós-industrial, esta é a idéia defendida pelo sociólogo Domenico De Masi.

## 2.1 Ócio Criativo

Ócio Criativo é a tese defendida pelo sociólogo italiano Domenico De Masi (2000) em que são associados trabalho, estudo e lazer num tempo indivisível. O autor faz uma crítica ao modelo de trabalho criado pela sociedade industrial, e a cultura hegemônica que o idolatra e centraliza todo o tempo e a existência do indivíduo pautado em um trabalho num ciclo vicioso em que se trabalha,

descansa e consome ou muitas vezes trabalha-se para ganhar dinheiro e não se tem tempo para usufruí-lo, além disso, o autor defende a libertação do indivíduo dessa cultura hegemônica e uma educação para a vida em que se divide estudo trabalho e lazer dentro e fora do ambiente de trabalho.

Com a globalização e novas tecnologias a sociedade pós-industrial passa-se a valorizar e ir em busca de atividades relativas à informação, ao tempo livre, a estética e ao bem-estar., ou seja, hoje, apesar de ainda serem uma minoria valoriza-se os profissionais criativos dos quais não conseguem separar um tempo de trabalho, e um tempo livre., como na sociedade industrial onde as relações de trabalho definiam-se num local ou mesmo num tempo estabelecido que delimita e separa bem o tempo e o local de trabalho, o tempo e o momento de lazer fora do trabalho.

Além disso, para que se gere criatividade é preciso unir atividades em que se possa estudar, ou seja, gerar o aprendizado (o saber), trabalhar para criar riqueza e se divertir ao mesmo tempo, o autor exemplifica bem isso, quando demonstra o trabalho de um jornalista em que não se pode delimitar um tempo para solução de problemas ou a hora, ou o local em que irá surgir uma idéia para um artigo.

É o que o autor chama de ócio criativo, que diferentemente de um ócio sem sentido ou inútil, tem a finalidade de desenvolver uma mente ativa, onde é possível executar atividades que tragam felicidade e prazer, onde os trabalhadores se identificam e se sintam livres para criarem e terem as idéias tão necessárias ao progresso da sociedade, com um diferencial embasado pelo avanço da tecnologia, sob a ótica de que este seja uma alternativa para melhorar a qualidade de vida da sociedade.

A afirmativa acima se reforça nas palavras do autor “o que está em jogo é uma batalha entre a inovação e a conservação, não sendo o caminho impedir o progresso, mas sim geri-lo de modo que favoreça a difusão das condições da felicidade (DE MASI, 2000, p. 185).

Entretanto, para que esses fatores ocorram a empresa e seus líderes têm papel fundamental de desenvolver um ambiente que propicie o entusiasmo dos trabalhadores e uma maior autonomia dos procedimentos de trabalho e de lazer, o que poderá tornar-se uma fonte de felicidade.

### **3 NEGÓCIO: O MUNDO DO TRABALHO**

Como já visto, no presente trabalho, negócio é compreendido, historicamente, como a negação do ócio, ou seja, ocupação ou atividade trabalhosa voltada para o sustento da vida, relacionando-as no caso ao trabalho. As relações entre o trabalho e os seus significados estão diretamente difundidas aos valores assumidos em cada contexto social, cultural e econômico. (DE MASI, 2000)

De acordo com Martins (2002), historicamente o trabalho foi entendido como uma atividade

---

# Gestão & Conhecimento

---

Revista do Curso de Administração / PUC Minas – *campus* Poços de Caldas / ISSN 1808-6594

---

Edição 2014, Artigo 08, Data submissão: 15/12/2014, Data publicação: 29/12/2014

[http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/artigos\\_v2014.html](http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/artigos_v2014.html)

---

séria onde se desvinculou das práticas lúdicas, relevante para a integração social, e sendo estas práticas desconsideradas, o trabalho por si só provoca um estresse físico e mental.

O trabalho trouxe consigo um sentido negativo, haja vista sua definição originada do latim, *tripalium*, (três paus), cujo significado é instrumento de tortura indicando trabalho penoso e sem sentido.

Neste aspecto atualmente ainda há uma grande maioria de indivíduos que trabalha para suprir suas necessidades mais básicas, entretanto, é comum que não ocorra identificação com o mesmo, uma vez que, este é estressante, alienante, é privado de um significado porque não se compreende para que seja realizado ou desconhece a forma como é elaborado. (MARTINS, 2002)

Segundo De Masi (2000) para superar essa questão, o indivíduo deve compreender que o trabalho representa um sétimo da nossa existência, e assim sendo não deva ocupar todo o universo da vida, além disso, é possível obter um trabalho dotado de sentido e paixão dando mais autonomia aos sujeitos, possibilitando a realização de um trabalho criativo e flexível.

Maffesoli (2001) completa que a insatisfação no trabalho e os regulamentos flexíveis que pautaram na sociedade criaram as bases para imprimir os valores hedônicos forma-se, pois novas subjetividades, ou seja, o prazer pelo prazer, o trabalho torna-se impregnado pela estética do consumo (caracterizada pela satisfação imediata), acentuando o individualismo. (BAUMANN, 1999). A sociedade de que o autor se remete é a sociedade do consumo a qual se pauta na lógica do mercado consumidor em que o poder da mídia, (rádio, TV, internet, jornais entre outros), "impõem" seus valores, padronizando tudo (filmes, músicas, programas, propagandas, publicidades) com o discurso de que sua finalidade é satisfazer os interesses e gostos de modo a obter o máximo consumo, a mídia é eclética em sua variedade filmes de ação, humor comédia, por exemplo, atinge todas as faixas etárias, em especial os jovens, contudo, o conjunto é homogeneizado no estilo, ou seja, na forma de ser, vestir, entre outras.

Martins (1992) nos aponta de maneira exemplar a ocorrência do poder da mídia.

"Todas as grandes marcas do mundo têm em sua imagem um espírito, uma emoção e uma personalidade bem definida." Ex: Marlboro – o domínio sobre seu território; Coca-Cola – emoção e vitalidade; Calvin Klein – a sofisticação simples; Benetton – solidariedade e respeito humano; Hugo Boss veste os líderes; Levi's – o rústico autêntico; Nike – o espírito cosmopolita revolucionário; Omo – reconhecimento e valorização da dona de casa; Impulse o sonho de cinderela; BMW – poder e sofisticação; Chanel – a elegância clássica; Free – inteligência e espontaneidade. (MARTINS, 1992, p.7)

Ainda segundo o autor essa cultura invalida e mascara prazeres, realidade por mais espontâneas

e simples que sejam. Dessa forma as mídias induzem a massa, ou seja, as pessoas que aceitam as mercadorias por elas apresentadas como substituição pela felicidade, pela beleza da vida real, da originalidade, do espírito da mudança sem, no entanto, que essas pessoas se dêem conta disso, é a chamada cultura de massa. Ortega e Gasset (1973), afirmam que a massa é vista como uma união de pessoas desqualificadas, padronizadas onde o homem não é diferenciado de outro homem, mas repete em si mesmo estilo, essa massa não se forma através de uma expressão cultural popular como arte, folclores regionais, valores familiares ou escolares, mas tem como finalidade fazer com que os indivíduos percam sua identidade e qualidade humana, além de disseminar a ideia de uma realização dos desejos subordinando-a aos seus fins, o que possibilita novas formas de dominação social. Sob esse aspecto o sujeito trabalha e consome sem um critério ou sem um consumo consciente e por conseqüência endivida-se por gastar além do valor de sua remuneração.

Neste sentido o trabalhador se torna refém, de um pragmatismo instaurado pela lógica do consumo, contudo, estudos têm apontado que o consumo não é fruto de felicidade, as pessoas estão cada vez mais insatisfeitas. (MARTINS, 1992)

Entretanto, é indubitável que no curso da história o trabalho tem evoluído resultando numa prática mais humanizada, as condições ou a ambiente de trabalho melhoraram, o ser humano ganhou centralidade aumentou a qualidade de vida no trabalho. (MARTINS, 1992).

Além disso, na era do conhecimento as pessoas tornaram-se geradoras de receita, e deixaram de representar custos ou recursos (SVEIBY, 1998). Hackman e Oldhan (1975) relacionaram a qualidade de vida no trabalho ao sentido do trabalho, valorizando desse modo as pessoas, como fator de sucesso das empresas.

Segundo os autores, um trabalho com qualidade de vida<sup>3</sup> e que tenha sentido é importante, útil e legítimo para aquele que o realiza e apresenta três características fundamentais:

- a) a variedade de práticas que permita a utilização de competências diversas, de forma que o trabalhador se identifique com a execução;

---

<sup>3</sup> Qualidade de vida “é estar saudável, desde a saúde física, cultural, espiritual até a saúde profissional, intelectual e social. Cada vez mais as empresas que desejarem estar entre as melhores do mercado deverão investir nas pessoas. Portanto, qualidade de vida é um fator de excelência pessoal e organizacional.” (LIMONGI-FRANÇA, 2009, p. 43).

“(...) a Qualidade de Vida no Trabalho é identificada como uma competência específica” e “está associada a questões de saúde, lazer e nutrição – nessa ordem. Também estão contidas nessa nova competência as habilidades relacionadas à responsabilidade social e relações do trabalho, as quais são interfaces pertencentes às esferas psicossocial e organizacional, estão, também, contidas nessa nova competência” (LIMONGI-FRANÇA., 2009,p. 178).

---

# Gestão & Conhecimento

---

Revista do Curso de Administração / PUC Minas – *campus* Poços de Caldas / ISSN 1808-6594

---

Edição 2014, Artigo 08, Data submissão: 15/12/2014, Data publicação: 29/12/2014

[http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/artigos\\_v2014.html](http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/artigos_v2014.html)

---

- b) um trabalho não-alienante capaz de identificar todo o processo e perceber seu significado de maneira que contribua para sua independência, o ambiente social, a liberdade e a autonomia para determinar o modo com que realizará suas tarefas, o que aumenta seu comprometimento em relação a elas;
- c) o retorno (*feedback*) sobre seu desempenho nas atividades realizadas, permitindo ao indivíduo que faça os ajustes necessários para melhorar sua performance.

Para Fleck (2008) qualidade de vida dos seus empregados, levanta outras três justificativas:

- a) O profissional saudável, que se sente bem no ambiente de trabalho, produz muito mais do que aquele que não se identifica com este. E esta produtividade é tanto em termos qualitativos como em termos quantitativos. Entre as vantagens pode-se destacar: clareza mental, melhor relacionamento entre equipes e confiança, atendimento ao cliente, comunicação, motivação, redução de desperdícios aumento de vendas, e diminuição de acidentes de trabalho.
- b) A função da empresa é atrair, reter talentos e desenvolvê-los, e uma empresa que não tem um ambiente favorável tem o prejuízo de contratar, desenvolver e no final perder o seu colaborador para outras empresas que oferecem até as mesmas condições financeiras, benefícios e desafios, mas que vão além, oferecendo também um clima onde a saúde e a qualidade de vida dos funcionários estão inseridas na cultura da empresa. O resultado diminui acidentes de trabalho, reduzem as faltas no trabalho, entre outros.
- c) Além destas funções, a empresa tem o papel melhorar o relacionamento pessoal e familiar dos colaboradores, uma das saídas é o desenvolvimento da empatia, cuja finalidade é de se colocar no lugar do outro, compreendendo suas diversidades, com sutileza, uma vez que um bom relacionamento gera confiança, integridade, e ética.

As exigências desse novo trabalho onde se valoriza o conhecimento, a intelectualidade, talentos e competências a qualificação exigida do trabalhador aumentou, em detrimento da adequação aos mercados globais cada vez mais competitivos, cuja lógica passou a definir novas regras de economia, consumo, produção e política. (MELO NETO E FROES, 2001).

Mediante esse quadro busca-se um novo tipo de trabalhador e, além disso, um novo modelo de liderança ou gestão. Segundo o Ministério do Trabalho e Emprego e Secretaria de Políticas Públicas e Empregos (2009) o mercado passa a exigir o desenvolvimento integral do indivíduo e o novo trabalhador

deve ser mais escolarizado, com capacidade de operar diversos equipamentos complexos, ter um bom relacionamento interpessoal, estar motivado para o trabalho, comprometido com os objetivos da empresa, enfim um “colaborador”. (MERLO, 2007, p.67).

Sendo assim, o novo trabalhador deve ser “trabalhador e cidadão, competente e consciente” (BRASIL, 1999b, p.26), uma vez que o cidadão consciente, consumidor exigente, trabalhador reivindicativo são facetas praticamente impossíveis de se dissociar no indivíduo” (Brasil, 1999b, p. 25). González (1996) ainda acrescenta que:

A condição de cidadão educado, representado, religioso, assistido, etc., não modificará a real condição histórica forjada nas e pelas relações fundamentais da sociedade burguesa: ser aparentemente igual e, essencialmente, viver na condição de força de trabalho explorada, desqualificada, alienada e, quando for historicamente possível para o capital, destruída. (GONZÁLEZ 1996, p. 51).

Dessa forma não é mais admissível uma postura passiva do cidadão, o que reflete na atitude do trabalhador. Além disso, a demanda do mercado é por um trabalhador cada vez mais Polivalente, capaz de diagnosticar possíveis problemas e intervir imediatamente em tempo real, entretanto, “não basta agir rapidamente; é preciso decidir quem e o que fazer”. (DEMO, 1997, p.16), e “(...) ativar ou mobilizar um *background* de conhecimentos, tácitos ou formais, que o habilitem fazer diagnósticos, propor soluções e tomar medidas em uma cadeia de decisões cada vez mais curtas”. (BRASIL, 1999b, p.18); Competente, a Secretaria de Políticas Públicas e Empregos (2009), afirma que competência, é um conceito amplo, se desenvolve ao longo da vida do trabalhador, no próprio trabalho ou na vida escolar, tanto em cursos informais ou formais.

Sob esse aspecto as habilidades não são meramente técnicas, mas relacionam-se ao saber-agir (atividades no trabalho), saber-ser (atitudes), e aos saberes (conhecimentos), que “implicam, pois dimensões variadas: cognitivas, motoras e atitudinais”. (BRASIL, 1996e, p.21).

Todas essas mudanças que ocorrem na atual sociedade atingem o mundo do trabalho e, por conseguinte, os fatores materiais e imateriais relacionados com a prática das atividades dos trabalhadores, ou seja, a esfera do próprio trabalho, sua freqüente inovação, com destaque para a revolução tecnológica que modificou os sistemas produtivos, alteraram desse modo a organização do trabalho, bem como sua gestão. Para uma melhor compreensão dos fatores que resultaram na reconfiguração do mundo do trabalho é necessário compreender seu contexto.

A transição do sistema feudal para o sistema capitalista é fundamentalmente um processo de rupturas de instituições e tradições sociais, onde as amarras morais são gradativamente suplantadas por

---

# Gestão & Conhecimento

---

Revista do Curso de Administração / PUC Minas – *campus* Poços de Caldas / ISSN 1808-6594

---

Edição 2014, Artigo 08, Data submissão: 15/12/2014, Data publicação: 29/12/2014

[http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/artigos\\_v2014.html](http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/artigos_v2014.html)

---

relações monetárias, traduzidas na essência pela remuneração. “A burguesia desnudou de sua auréola toda ocupação até agora honrada e admirada com respeito reverente. Converteu o médico, o advogado, o padre, o poeta, o cientista em seus operários assalariados” (MARX; ENGELS 1998, p. 13). Desta forma o trabalhador vende sua força de trabalho em troca de salário.

O processo de urbanização, industrialização e modernização das cidades que de fato rompeu com a lógica de continuidade do tempo social, dando-lhes medidas de controle e descrevendo as atividades a serem desenvolvidas a cada contagem de tempo.

Os modelos de organização Taylorista/Fordista se desenvolvem em meio ao capitalismo, e a Revolução Industrial tendo como pontos fundamentais a separação entre os momentos de planejamento e execução do trabalho.

Em relação ao modelo Fordista cabe destacar que essa organização buscava a exploração do trabalho em seu limite máximo juntamente com o lema da eficiência, tendo unidades produtivas concentradas e verticalizadas; além disso, Henry Ford criou a linha de montagem, e com isso conquistou a produção em massa, do seu carro o Modelo T e dessa maneira passou a suprir a demanda do mercado estável e o consumo de seus carros, não somente isso, mas arraigou o ideal consumista em seu próprio trabalhador quando aumentou os salários destes, alterando sua condição de trabalhador-consumidor. (MAXXIMIANO, 2000)

O modelo de produção em massa fordista foi universalizado e combinado com as técnicas de administração científica Taylorista, num mercado regulado ao passo que foram ampliados diversos direitos sociais, o que suavizou temporariamente o conflito inerente à relação capital-trabalho até a crise de seu padrão de acumulação (BRAGA, 1995, p. 96).

Além disso, vale destacar que Taylor incentivava a competitividade e remuneração variáveis, as quais também estão presentes no modelo Fordista em um ambiente estável e fixado no interior das fábricas, esses modelos trouxeram estudos dos tempos e movimentos, racionalização e divisão do trabalho e controle do tempo, onde nas sociedades pré-industriais isso não era possível uma vez que era constituído por um tempo natural e não linear vinculando-se não trabalho e trabalho, bem como a diversão no trabalho, a própria vida e a diversidade de afazeres nela presentes. (MAXXIMIANO, 2000), como por exemplo, o mutirão, onde as pessoas se juntavam (parentes e amigos), trabalhavam e festejavam ao mesmo tempo.

Tudo isso pode ser confirmado por Thompson (1991), ao observar o tempo em alguns setores rurais da Inglaterra pré-industrial, que percebe o trabalho a diversão, o descanso, o convívio familiar e social como dimensões inseparáveis, tendo na jornada de trabalho uma flexibilidade que se expande ou

se retrai de acordo com os necessários labores, inexistindo conflitos entre o trabalho e o passar do tempo.

Posteriormente à fase pré-industrial, o trabalhador originário da sociedade industrial irá se constituir num operário, enredado em uma jornada de trabalho na qual se têm um trabalho repetitivo, desgastante, exaustivo. Cabe ressaltar, assim o que afirma Turino (2005) a primeira limitação da jornada de trabalho aconteceu na Inglaterra em 1802 sendo estabelecido o limite máximo de 12 horas diárias. Já na França, essa mesma limitação aconteceu na primeira metade do século XIX. Com o passar dos anos, a jornada de trabalho realmente reduziu, principalmente quando se analisa anos entre 1870 a 1913. Somente em 1919, depois de muita reivindicação junto a sindicatos e discussões entre patrões e empregados, através da Convenção número 1 da Organização Internacional do Trabalho (OIT) é que ficou estabelecida a jornada semanal de 48 horas. Em 1947, na Inglaterra a jornada máxima foi reduzida para 10 horas diárias para depois reduzir-se a oito horas diárias de trabalho.

As lutas realizadas pelos sindicatos representando seus trabalhadores foram ganhando seus espaços através das conquistas de seus direitos sociais (férias, aposentadoria, descanso interjornada). O tempo livre provenientes destes direitos sociais conquistados acaba por influenciar o tempo de trabalho, podendo fazer deste tempo livre fonte de realização e satisfação. (DE MASI, 2000).

Entretanto, o tempo livre posteriormente se constitui em um tempo “perigoso” a medida que passa a ser cooptado pelo capitalista, juntamente com o auxílio das mídias, vindo a transpor-se num tempo alienante tomado pela fixação do consumismo, como já discutidas anteriormente neste mesmo artigo. Concomitantemente a isso De Masi (2000), afirma que o homem não sabe aproveitar seu tempo em afazeres profissionais e de crescimento pessoal.

Neste período, cabia ao Estado arrecadar impostos e assegurava certos direitos trabalhistas, o patronato se comprometia com o pagamento dos altos salários inspirados no modelo produtivo de Ford e os trabalhadores suportavam as formas Fordistas/Tayloristas de exploração do trabalho. Evidencia-se o foco na produtividade quantitativa sem deixar espaço para participação e criatividade de seus operários.

Desse modo pode-se perceber que este cenário tido como seguro, estável e de horizontes de longo prazo, marcado por empregos vitalícios, aposentadoria calculada, na medida em que se prometia relação de trabalho duradoura, as regras eram intensamente negociadas e renegociadas e, muitas vezes, envolviam sindicatos e Estado. (MERLO, 2007).

Entretanto, após a Segunda Guerra Mundial, quando a tendência de equilíbrio neste cenário se transforma, a produção capitalista se internacionaliza, devido à lógica do mercado a qual dava sinais

evidentes de esgotamentos. As concorrências pelos mercados internacionais na tentativa de manter os ganhos de produtividade se chocavam com as barreiras protecionistas, daí a necessidade de eclodir as fronteiras para o comércio. (ANTUNES, 2002).

Neste retorno pautado no consumo de mercado e no novo capitalismo, a redefinição do *Welfare State* (estado do Bem-estar social) foi inevitável (ANTUNES, 2002). No período de 1970 a reestruturação produtiva do capitalismo promove mais uma alteração nas formas das relações de trabalho (MAXXIMIANO, 2000); o Toyotismo ganha força, contudo esse processo, já estava em formação antes dessa fase, mas foi nesse período em plena crise capitalista que este se consolidou abrangendo a totalidade das relações sociais também no plano político, ideológico e cultural, além da esfera econômica.

Os trabalhadores da era Taylorista/Fordista alienado, desqualificado, e parcelizado perdem espaço e cedem lugar aos trabalhadores com iniciativa, responsável, e com múltiplas habilidades, e “flexíveis” ou seja, criava-se um sistema de gestão total que unia trabalho repetitivo ao trabalho multifuncional, intensificando a atividade do trabalho e penetrando na subjetividade do trabalhador. É o chamado Toyotismo, fazendo um paralelo com o modelo Taylorista/Fordista, este impôs um grande número de inovações: a produção passou a vincular-se à demanda dos produtos; fundamentou-se no pressuposto de trabalho em equipe, conferindo-lhes certa autonomia com multiplicidade de funções. (OHNO, 1997.)

Sennet (2006) nos traz à luz uma questão referente a essa reestruturação organizacional, “a revolução tecnológica da última geração tem florescido, sobretudo nas instituições menos presas a formas centralizadas de controle. Esse crescimento certamente tem um preço alto: desigualdades econômicas cada vez maiores e instabilidade social” (SENNET, 2006p. 12). Antunes (2002) também alertou para algumas transformações no contexto do trabalho contemporâneo, tais como: desregulamentação, flexibilização, terceirização, e empresa enxuta. Segundo o autor, todo esse receituário que se difunde pelo mundo empresarial consiste em expressões de uma lógica social onde se tem a prevalência do capital sobre a força humana de trabalho.

As transformações que vêm ocorrendo nas sociedades capitalistas há pelo menos três décadas, decorrem da crise iniciada na década de 70, com a queda da taxa de lucro do capital, nos países centrais, provocando baixo crescimento da produção e da produtividade, repercutindo no mundo do trabalho, com crescente desemprego, de acordo com Serra (2001).

Almeida e Alencar apud Antunes (2002) mostram que o que mais se evidencia, na crise de acumulação do capital, refere-se à:

redução dos níveis de produtividade do capital, dado a acentuada tendência decrescente da taxa de lucro; esgotamento do padrão de acumulação taylorista/fordista de produção; hipertrofia dos capitais financeiros, que ganhavam relativa autonomia frente aos capitais produtivos; maior concentração de capitais, devido às fusões entre as empresas monopolistas e oligopolistas; crise do *Welfare State* ou do Estado de Bem-Estar Social, que gerou crise fiscal do Estado capitalista, com a conseqüente retração dos gastos públicos e sua transferência para o capital privado; processo acentuado de privatizações e à flexibilização do processo produtivo, dos mercados e da força de trabalho (ANTUNES, 2002, p.98).

Sendo assim, em meio a um cenário de crises, o ambiente estável dá lugar a um âmbito de incertezas, devido globalização econômica, à abertura e ampliação dos mercados financeiros e novos negócios, impulsionados pelas inovações tecnológicas, perda do poder do Estado, enfraquecimento do movimento sindical. (MERLO 2007).

Aumenta-se a competitividade entre as empresas, que buscam cada vez mais investimentos a fim de obterem os diferenciais competitivos no mercado; pela agilidade com que se trocam informações, ampliam-se as formas de comercialização de bens e serviços e novas tecnologias, novas relações de trabalho o qual pode ser praticado em diferentes lugares, descolando-se da fábrica, para o escritório, para universidade, (ASHLEY, 2002), ou até mesmo em um mundo virtual.

Neste contexto, a organização preocupada em se adaptar a essa nova ordem econômica mundial, e se sustentar em longo prazo, tem deixado de lado atitudes tradicionais e conservadoras, para dar lugar a uma nova postura preocupada com a responsabilidade social e ética, e se alicerçado no binômio inovação e criatividade que transforma ideias em valor, estas são possíveis devido as pessoas sem as quais não se pode criar ideias capazes de gerar novos projetos e negócios lucrativos.

Pinto (2001) acredita que criatividade e inteligência estão vinculadas, uma vez que a inteligência potencia a criatividade, embora esse grau de potenciação esteja dependente de vários fatores tais como: a personalidade, a emoção e a motivação.

Friedman e Walker (2000) nos ensinam que as pessoas agregam valor, e que as empresas devem ir em direção à retenção de capital intelectual. Essa mudança de conceito em busca do capital intelectual conduz a uma nova concepção, compreendida atualmente como outro tipo de capital que precisa ser desenvolvido e valorizado constantemente. As empresas estão correndo atrás do profissional racional e emocionalmente equilibrado e que esteja preparado para conviver com as constantes alterações e exigências do mercado, que se adapte facilmente ao avanço das tecnologias e, acima de tudo, sintam-se felizes em desempenhar sua função na organização em que trabalha.

Para Figueiredo (1999) “a grande realidade da empresa pós-moderna é que hoje ela precisa

muito mais dos profissionais com amplidão de conhecimentos e controle de suas emoções do que eles precisam dela” (FIGUEIREDO 1999, p. 28).

A empresa com foco para além da produtividade, mas também no desenvolvimento do indivíduo, neste sentido, tem o papel de promover um ambiente de trabalho no qual o sujeito se identifique, que prime pela autonomia e liberdade de cada indivíduo, proporcionando-lhes independência, satisfação no trabalho, e maior comprometimento com a organização. Isto já uma tendência visto que presenciamos casos de sucessos marcados por cenários flexíveis e de curto prazo, na contemporaneidade, pode-se citar modelos de liderança e relações humanas mais amplas como Google (Sergey Brin e Larry Page), Apple (Steve Jobs) e Microsoft (Bill Gates).

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Mediante o exposto e para uma melhor compreensão de tudo o que já foi descrito a respeito de como a relação ócio e negócio tem afetado as empresas pós-modernas e para um maior aprofundamento, torna-se necessário analisar como o lazer vem sendo utilizado nas empresas.

As empresas apresentadas são compreendidas no universo do lazer empresarial como importantes exemplos.

### 4.1 Google

O Google é uma empresa americana, criada pelos profissionais da tecnologia Larry Page e Sergey Brin ficou conhecida por desenvolver um sistema de busca avançado, foi fundada à aproximadamente 14 (quatorze) anos, atualmente conta com uma média de 30 (trinta mil) funcionários.

Apesar de a empresa possuir diversos escritórios em muitos países estes tem algumas características em comum: murais e decorações que expressam a cultura local; *googlers*<sup>4</sup> compartilham espaços pequenos em formato de iglus e cabanas; mesas de sinuca, piano e vídeo *games*; cafés e cozinhas abastecidas com alimentos variáveis e saudáveis; os trabalhadores andam de bicicleta de um setor ao outro dentro da empresa; além de terem quadros brancos espalhados pelos corredores das empresas para anotar as idéias inusitadas, pelos próprios empregados.

Além disso, a empresa investe em projetos com o intuito de incentivar brincadeiras, estimulando conversas entre equipes; os executivos Larry Page e Sergey Brin interagem entre essas

---

<sup>4</sup> *Googlers* nome dado aos trabalhadores da empresa Google

equipes; cabe destacar aqui que os *googlers* mudam o lugar de trabalho frequentemente, e têm liberdade para escolher a hora de seu descanso e a hora de trabalhar, em contrapartida devem ater-se aos prazos de entregas e desenvolvimento da produção.

Os escritórios do Google além dessas características comuns possuem poltronas vibratórias; áreas de descanso com comida e bebida em cada andar; cabine de um autêntico teleférico e está situada em um andar decorado com fotos e objetos que lembram uma estação de esqui nos Alpes; para realizar o serviço técnico, empresa promove ambiente com tema havaiano; áreas de recreação estão repartidas por todo o prédio para que os *googlers* caminhem e se vejam; salas de reuniões do prédio têm nomes inspirados em filmes e séries de televisão famosos; tem uma área tranqüila para relaxamento no prédio chamado Salão da Água; academias; além disso promovem shows e festas dentro da empresa, palestras, apresentações de teatro, exercícios de alongamento, e aulas de artes marciais.

Além de tudo isso, os colaboradores do Google têm o famoso 20%(vinte por cento ) de tempo de trabalho onde cada um pode dedicar-se a projetos pessoais e 10%(por cento) para fazer absolutamente o que quiserem, atividades que eles achem interessantes.

## 4.2 Ec Group

A Ec Group é um grupo de empresas espalhadas pelo mundo atua nos países como África, Índia e no Brasil, onde instalou uma filial denominada EcCulture, ou seja, cultura da empresa, cujo objetivo é desenvolver sistemas de *softwares* para clientes brasileiros e estrangeiros, localiza-se em Salvador – Bahia, foi fundada há aproximadamente seis anos, conta em média com trinta empregados.

A empresa constitui-se em uma mansão na qual tem piscina, área de churrasqueira, a empresa oferece espaços para dormir, tocar violão, sua estrutura possui uma decoração jovial, as reuniões da empresa são realizadas ao ar livre, têm diversas redes de balanço para os trabalhadores se acomodarem com seus *notebooks*, uma vez por semana a empresa fornece almoço à beira da piscina, além disso, disponibiliza jogo de dominó, sala de jogos com televisão de plasma e vídeo *game* de última geração, onde seus colaboradores podem intercalar atividades de lazer em meio à jornada de oito horas diárias de trabalho.

## 4.3 Mormaii

A Mormaii é uma empresa brasileira pioneira em equipamentos de surfe no Brasil, criada em

1974 pelo médico Marco Aurélio Raymundo, com sede na cidade de Garopaba, Santa Catarina onde está instalada sua fábrica com aproximadamente 200 (duzentos) empregados.

A empresa atualmente integra uma rede de mais de 26 (vinte e seis) franqueadas, com 2.500 (dois mil e quinhentos) pontos de vendas e mais de 37 (trinta e sete) fabricantes licenciados em diversos lugares do mundo, além disso, exporta seus produtos para países como Itália, França, Estados Unidos, entre outros. A filosofia da empresa estabeleceu-se com base na simbologia do *ying* e *yang* originário da cultura chinesa, onde o modelo de gestão se alicerça no equilíbrio entre *yin* que se caracteriza por ser pacifista, conservador e cooperativista e *yang* agressivo, competitivo e expansivo, ou seja, a cultura da empresa estabelece um equilíbrio entre flexibilidade, liberdade e normas e regras para atingir os resultados do negócio.

Os executivos da empresa têm a flexibilidade de saírem da organização em plena jornada de trabalho para surfarem, aos empregados da linha de produção o gestor oferece um ônibus para levá-los à praia em dias intercalados sem um prévio aviso, e os jovens são beneficiados com alimentação, natação, ioga e inglês. Além disso, o fundador Marco Aurélio está sempre presente na fábrica, entre os empregados para auxiliá-los no que for necessário, ou mesmo nas lojas com vestimentas informais atendendo os seus clientes.

#### 4.4 Alcoa

A Alcoa é uma fábrica americana, do setor metalúrgico (produtora de alumínio) instalada, desde 1965 no município de Poços de Caldas, Minas Gerais.

Atualmente conta com aproximadamente 825 (oitocentos e vinte e cinco) funcionários diretos. A empresa foi responsável por criar o primeiro clube localizado em sentido oposto da fábrica, em uma avenida de grande circulação de carros próxima a entrada e saída da cidade de Poços de Caldas – Minas Gerais para seus os colaboradores.

O clube disponibiliza uma quadra de tênis, uma de peteca, uma de vôlei, um campo de futebol, um salão de festas, cinco quiosques menores e um quiosque maior para churrasco, academia, uma área de parquinho, duas piscinas sendo uma para adultos e outra infantil, duas lanchonetes, e um estacionamento.

O trabalhador tem direito de usufruir do clube e de suas atividades de lazer, após o período de trabalho. Entretanto, um dos requisitos para se trabalhar na empresa é disponibilidade de horário, o que muitas vezes faz com que o profissional trabalhe nos fins de semana, impossibilitando dessa forma

---

# Gestão & Conhecimento

Revista do Curso de Administração / PUC Minas – *campus* Poços de Caldas / ISSN 1808-6594

---

Edição 2014, Artigo 08, Data submissão: 15/12/2014, Data publicação: 29/12/2014

[http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/artigos\\_v2014.html](http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/artigos_v2014.html)

---

a utilização do mesmo.

Segundo um colaborador do setor de produção da mesma declarou que há aproximadamente seis anos atrás a Alcoa disponibilizava ginástica laboral onde os colaboradores faziam alongamentos utilizando cerca de dez minutos do horário de trabalho, e que no presente momento esta atividade foi retirada.

Analisando a empresa Google evidencia-se que a empresa investe fortemente em ações de lazer, utilizando-se deste com o intuito de favorecer a criatividade, preservar e desenvolver o bem estar de seus funcionários.

A empresa utiliza-se de diversas estratégias pautadas no lazer, oferece liberdade e autonomia para que o colaborador escolha as atividades a serem realizadas, sem impor um horário fixado ou mesmo orientando e estipulando quais atividades de lazer o trabalhador deve realizar, respeita a diversidade e a cultura de cada um haja vista, os variados ambientes criativos onde ocorre a quebra da rotina de trabalho o que reflete diretamente no comportamento do trabalhador, promove a interação entre equipes, por intermédio de brincadeiras. Neste sentido, favorece a criatividade, a troca de opiniões e ideias, ou seja, o aprendizado e/ou o conhecimento é sociabilizado.

Além disso, beneficia o relacionamento entre os colaboradores, onde o resultado impacta diretamente em favor de um clima organizacional adequado o que reflete na queda de acidentes de trabalho, reduz as ausências no trabalho e aumenta produtividade. Em contrapartida o trabalhador se identifica com seu trabalho, se sente motivado, sente prazer, desenvolve sua capacidade ou seu capital intelectual, torna-se um indivíduo equilibrado físico e mentalmente que sabe dividir sua vida entre trabalho, família, amigos entre outros.

Pode inferir-se que como o modelo organizacional da Google a empresa EC Group busca adotar práticas de lazer num universo com vistas a promover criatividade e inovação, valorizando seus trabalhadores de forma que este venha a sentir-se feliz, comprometendo-se com os resultados e objetivos da empresa.

No que se refere à Mormaii, apesar do empregado da linha de produção não ter a mesma autonomia para planejar sua rotina e atividades de lazer como os executivos evidencia-se que a estratégia no negócio é calcada no modelo inovador de gestão ao qual se vincula o ócio criativo, uma vez que o empregado é levado em pleno intervalo de trabalho a um ambiente que permite autonomia e bem-estar para o retorno em criatividade e aumento da produtividade.

Já no que tange a Alcoa, pode-se perceber que apesar do investimento em um clube voltado para o lazer este é utilizado fora e distante do ambiente da fábrica, a Alcoa não utiliza estrategicamente

o lazer como uma ferramenta de gestão, onde se verifica ao menos um retorno ou ganho de produtividade de seus empregados, uma vez que o lazer permite certo descanso ou mente liberada do desgaste físico, refletindo no ambiente organizacional.

Em contrapartida, o empregado fora do ambiente de trabalho, deseja descansar em sua residência, pois está estafado demais, muitas vezes se encontra em meio aos equipamentos de lazer como televisão onde este não adquire uma criticidade na escolha de programas, tornando-se refém do poder da mídia, abusa do consumismo, não se desenvolve nem cresce individualmente, não se identifica com o trabalho, mas volta todo o seu tempo para este, não abrindo espaço para a criatividade, apenas voltada para ganhar dinheiro.

## 5 CONCLUSÃO

A compreensão adequada da relação ócio e negócio estabelecido em um mesmo tempo em que se une trabalho, estudo e diversão permite que se faça uso eficiente do lazer como ferramenta estratégica em que pressupõe antes de tudo, como verificado no percurso histórico do presente trabalho, que sua prática esteja vinculada a um ambiente que permita o comportamento criativo, e ao modelo de liderança que compreende por meio desta relação ócio e negócio é possível desenvolver o capital intelectual de seus colaboradores o qual resultará em novas idéias, que permitirá o desenvolvimento não somente de novos produtos, mas de pessoas mais criativas que gostam e sentem satisfação em seu trabalho. Além disso, tornam-se pessoas mais motivadas, produtivas e principalmente felizes e equilibradas uma vez que conseguem aliar seu trabalho, família, e amigos.

Entretanto, tanto na organização como fora dela é necessário obter certa educação, ou seja, o indivíduo que tem autonomia para a utilização dessa ferramenta aprenda a utilizá-la sem culpa, sem receio, fazendo escolhas com criticidade, sem ser dominado ou levado a fazer o que ora a igreja determina, ora a escola, a mídia ou mesmo as organizações tentam fazer desde as civilizações antigas até os dias de hoje.

Em relação ao propósito do trabalho, através da análise dos resultados e discussões, e apesar das empresas atuarem em segmentos diferentes possuem um aspecto em comum, uma vez que a Alcoa já ocupou liderança de mercado e a Google é líder atualmente.

Percebe-se que na empresa Alcoa ainda permanece o paradigma de um ambiente de trabalho que separa visivelmente o trabalho do lazer. Além disso, a empresa nem mesmo utiliza o lazer almejando um retorno de produtividade, uma vez que sua cultura empresarial é fruto de uma cultura

---

# Gestão & Conhecimento

---

Revista do Curso de Administração / PUC Minas – *campus* Poços de Caldas / ISSN 1808-6594

---

Edição 2014, Artigo 08, Data submissão: 15/12/2014, Data publicação: 29/12/2014

[http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/artigos\\_v2014.html](http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/artigos_v2014.html)

---

que idolatra o trabalho, e a incute no trabalhador que centraliza sua vida em função deste, que sem um tempo disponível não pode usufruir do clube da empresa.

Contrapondo-se a Alcoa, a Momaii percebe no lazer uma ferramenta capaz de alcançar um retorno em produtividade, motivar seus colaboradores não apenas financeiramente, mas desenvolver a capacidade intelectual, a liberdade e bem-estar de seus empregados.

Já a Google, utiliza-se do lazer compreendendo este em sua totalidade, e obtendo um retorno disso, não só para a empresa, mas desenvolvendo o ser humano, ela cria, possibilita a autonomia do funcionário, entre outros. Empresas no Brasil como Ec Group copiam esse modelo de sucesso, por conseguinte através desses casos de sucesso verifica-se que é possível aliar o negócio e o ócio.

É fundamental que a organização possa criar um viés compreendendo o negócio, ócio (capital intelectual) e o lazer (descanso, diversão), é importante para a empresa obter sucesso, para a sociedade que terá cidadão mais crítico, e para o indivíduo que se desenvolve e desenvolve uma mente ativa.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**. Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2002, 98p.

ALCOA, Alumínio S.A. **Poços de Caldas**: Alcoa Alumínio S.A. Disponível em: <[http://www.alcoa.com/locations/brazil\\_pocos/pt/home.asp](http://www.alcoa.com/locations/brazil_pocos/pt/home.asp)>. Acesso em :19 out. 2012.

ASHLEY, Patrícia Almeida (coordenação). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo, Saraiva, 2002.

BATISTA, Roberto Leme. **Uma análise crítica sobre as bases conceituais do Planfor**, São Paulo, vol. 3 n.4 ano 2009. Disponível em < <http://www.estudosdotrabalho.org/Uma%20an%20alise%20cr%20etica.pdf>>. Acesso em 02 set. 2012.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade e ambivalência**/Zygmunt Bauman; tradução, Marcus Penchel. – Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1999

BRAGA, R. Luta de classes, reestruturação produtiva e hegemonia. In: **Novas Tecnologias. Crítica da atual reestruturação produtiva**. São Paulo: Xamã, 1995.

BRASIL. **Educação Profissional**: um projeto para o desenvolvimento sustentado. Mtb/SEFOR FAT/CODEFAT, p.18-26, 1999b. Disponível em <<http://portal.mte.gov.br/main.jsp?lumPageId=FF8080812BD96D6A012BDBB63FCB2830&query=Educa%C3%A7%C3%A3o+Profissional%3A+um+projeto+para+o+desenvolvimento+sustentado>>. Acesso em 02 set. 2012.

BRASIL. **Habilidades uma questão de competências?** Brasília: MTb/SEFOR, FAT/CODEFAT, p.21

---

# Gestão & Conhecimento

---

Revista do Curso de Administração / PUC Minas – *campus* Poços de Caldas / ISSN 1808-6594

---

Edição 2014, Artigo 08, Data submissão: 15/12/2014, Data publicação: 29/12/2014

[http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/artigos\\_v2014.html](http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/artigos_v2014.html)

---

1996e,.Disponível em <

<http://portal.mte.gov.br/main.jsp?lumPageId=FF8080812BD96D6A012BDBB63FCB2830&query=habilidades+uma+quest%C3%A3o+de+competencias>>.Acesso em: 02 set.2012.

CUNHA, RODRIGO VIEIRA. **ALTERNATIVO RICO**. VEJA. SÃO PAULO, ED.1 633,2000. DISPONÍVEL EM:<[HTTP://VEJA.ABRIL.COM.BR/260100/P\\_092.HTML](HTTP://VEJA.ABRIL.COM.BR/260100/P_092.HTML)>. ACESSO EM: 15 OUT.2012

DE MASI, Domenico. **O ócio criativo**; entrevista a Maria Serena Palieri; tradução de Léa Manzi. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

DEMO, Pedro. Educação profissional:desafio da competência humana para trabalhar .In:**Educação profissional: o debate da(s) competência(s)**. Brasília: MTb/SEFOR, 1997, p. 7-22.

DUMAZEDIER, J. **Lazer e cultura popular**. São Paulo, Perspectiva/SESC Col. Debates, n. 82, 2004.

ECGROUP, Ec Culture. **Práticas para estimular a criatividade dos funcionários**. Disponível em <[http://www.ecculture.com/pg/ecculture\\_video?guid=6599](http://www.ecculture.com/pg/ecculture_video?guid=6599)>.Acesso em :19 out. 2012.

FLECK, Marcelo Pio de Almeida **A avaliação da qualidade de vida**. Guia para profissionais de saúde. Porto Alegre: Artmed. 2008.

FIGUEIREDO, José Carlos. **Ativo humano na era da globalização**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

FRIEDMAN, Brian; HATCH, James; WALKER, David M. **Como atrair, gerenciar e reter capital humano: da promessa à realidade**. São Paulo: Futura, 2000.

GONZÁLEZ, Jorge Luis Cammarano. **Educação, cidadania e emancipação**. Estudos de Sociologia, Araraquara, n. 1, 1996.

GOOGLE. **A empresa**. Disponível em: <<http://www.google.pt/about/company/>>. Acesso em: 19 out. 2012.

HACKMAN, J.; OLDHAN, G. Development of job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**.1975, p. 159-170.

LIMONGI-FRANÇA. **Qualidade de Vida no Trabalho – QVT**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2ª ed..São Paulo:Editora Atlas S.A, 2009.

MAFFESOLI, M. **Sobre o nomadismo**: Vagabundagens pós-modernas. Rio de Janeiro: Record, 2001.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, J.C.O.Festa e Ritual , conceitos esquecidos nas organizações.**Revista Mal Estar e Subjetividade** Fortaleza v.6, n.2 set 2006.

MARTINS, J. S. **O poder da imagem**: o uso estratégico da imagem criando valor subjetivo para a marca. São Paulo: Intermeios, Comunicação e Marketing 1992.

---

# Gestão & Conhecimento

---

Revista do Curso de Administração / PUC Minas – *campus* Poços de Caldas / ISSN 1808-6594

---

Edição 2014, Artigo 08, Data submissão: 15/12/2014, Data publicação: 29/12/2014

[http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/artigos\\_v2014.html](http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/artigos_v2014.html)

---

MARX, K; ENGELS, F. Manifesto do Partido Comunista. In: COUTINHO, C. N. *et. al.* **O Manifesto Comunista 150 anos depois**. Rio de Janeiro/São Paulo: Contraponto/Fundação Perseu Abramo, 1998.

MERLO, Álvaro Roberto Crespo. Psicodinâmica do trabalho. In: **Saúde Mental e Trabalho** leituras. Petrópolis. W. Editora Vozes, 2007.

MAFFESOLI, M **Sobre o nomadismo**: Vagabundagens pós-modernas. Rio de Janeiro: Record, 2001.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. **Responsabilidade social e cidadania empresarial**: administração do terceiro setor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

RUSSELL, B. **O elogio ao ócio**. Rio de Janeiro: Sextante, p.8-12, 1995.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter**: as conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. 13.ed. Rio de Janeiro: Recorde, p.12. 2006,

OHNO, T. **O Sistema Toyota de Produção**: além da produção em larga escala. Trad. Cristina Schumacher. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

ORTEGA; GASSER, José. A chegada das Massas. In: ROSENBERG, Bernard; WHITE, David M. (Orgs). **Cultura de Massa**, São Paulo 1973, p. 57-62.

PINTO, Ricardo. Da Homogeneidade do Sistema à Diversidade de Indivíduo .Que Criatividade? In M., Patrício (Org): **Escola, aprendizagem e criatividade. Coleção Mundo dos Saberes**. Porto: Porto Ed. 2001.

RAMPANI, Sérgio. **História do 1º de maio**. Blog, 30 de abril 2011. Disponível em: <<http://direitojuridicolaboral.blogspot.com.br/2011/04/historia-do-1-de-maio.html>>. Acesso em: 12 out. 2012.

SERRA, R. M. (Org.) **Trabalho e Reprodução**: enfoques e abordagens. São Paulo: Cortez; Rio de Janeiro: Petres – Fss/Uerj, 2001.

SCHMIDT, Larissa. **Empresas flexibilizam horários e incentivam lazer durante expediente**. Youtube, 2011. Disponível em : <<http://www.youtube.com/watch?v=48be9S532C4>>. Acesso em 15.out.2012.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

THOMPSON, E. P. Tempo, disciplina de trabalho e capitalismo industrial. In: **Costumes em comum**. São Paulo: Cia das Letras, 1998.