

KARINA PELUSO GEBLER

**LAZER E RECREAÇÃO –
UM DIFERENCIAL PARA TREINAMENTOS
EMPRESARIAIS**

CURITIBA

2003

KARINA PELUSO GEBLER

**LAZER E RECREAÇÃO –
UM DIFERENCIAL PARA TREINAMENTOS
EMPRESARIAIS**

Trabalho de Graduação apresentado à disciplina de Projeto de Turismo em Planejamento de Lazer e Recreação, como requisito parcial para conclusão do Curso de Turismo, Departamento de Turismo, Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Paraná.
Orientadora: Prof^a Laura Alice Rinaldi Camargo.

CURITIBA

2003

Dedico este trabalho aos meus pais, Eloi e Elisabete, que, nesta caminhada, nunca hesitaram em me apoiar e me fortalecer, mesmo nas horas mais difíceis.

Agradeço em especial:

à professora Laura Alice Rinaldi Camargo, pela paciência e orientação, e

à Renilde Fantin Gebler, pelas contribuições e tempo despendido no decorrer deste trabalho.

FICHA DE IDENTIFICAÇÃO DE PROJETO

Título: Lazer e Recreação – Um Diferencial para Treinamentos Empresariais

Autora: Karina Peluso Gebler

Resumo: Este trabalho tem como propósito dar ênfase à importância e à necessidade de um treinamento que favoreça a aplicação de atividades de lazer e recreação, em um local fora do ambiente cotidiano de trabalho, como diferencial para o aprendizado, visando a qualificação pessoal e profissional do indivíduo, dentro de um variado grupo de funcionários. Para um estudo de caso aprofundado e um resultado mais visível, foi utilizado o hotel *Four Points by Sheraton* Curitiba como foco principal de estudo e análise.

Instituição: Universidade Federal do Paraná

Local: Curitiba

Data: 2003

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	2
i JUSTIFICATIVA	3
1 CAPÍTULO I	5
1.1 LAZER E RECREAÇÃO	5
1.1.1 O Início do Lazer	6
1.1.2 Definição do Lazer	9
1.1.3 Lazer e Empresa	11
1.2 TREINAMENTO X APRENDIZAGEM.....	13
1.2.1 Como Treinar	15
1.2.1.1 Levantamento das necessidades do treinamento	16
1.2.1.2 Programação do treinamento	20
1.2.1.3 Execução do treinamento	24
1.2.1.4 Avaliação dos resultados	24
1.3 DINÂMICAS DE GRUPO	27
2 CAPÍTULO II	32
2.1 PESQUISA DE CAMPO	32
2.1.1 Análise dos Questionários Aplicados	33
2.1.2 Análise dos Questionários Aplicados ao Hotel <i>Four Points by Sheraton</i> Curitiba	39
2.1.3 Análise das Entrevistas Aplicadas	43
2.1.4 Análise das Entrevistas Aplicadas ao Hotel <i>Four Points by Sheraton</i> Curitiba	43
3 CAPÍTULO III	44
3.1 INTRODUÇÃO AO HOTEL <i>FOUR POINTS BY SHERATON</i> CURITIBA	44
3.2 PROPOSTA DE TREINAMENTO AO HOTEL <i>FOUR POINTS BY SHERATON</i> CURITIBA	45
3.2.1 Proposta de Temas para os Treinamentos	48
3.2.2 Proposta de Dinâmicas de Grupo para os Treinamentos	49
3.2.3 Proposta de Programa do Treinamento	52

SUMÁRIO

3.2.3.1	Proposta de carta / convite aos colaboradores do hotel <i>Four Points by Sheraton</i> Curitiba.....	52
3.2.3.2	Proposta de programa de treinamento ao hotel <i>Four Points by Sheraton</i> Curitiba.....	53
	CONCLUSÃO	54
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55
	BIBLIOGRAFIA	57
	ANEXOS	60

INTRODUÇÃO

Atualmente as grandes empresas vêm prezando muito pelo bem estar de seus funcionários e contando com a melhoria de produtividade do seu staff.

Sob os efeitos das pressões do mercado competitivo, muitas organizações estão se conscientizando de que suas principais fontes de riqueza não são mais as fábricas, os equipamentos, mas sim a informação, o conhecimento e talento de seu capital intelectual. Para conseguir aproximar este capital intelectual da empresa, as organizações proporcionam treinamentos e encontros cada vez mais freqüentes aos seus funcionários. O desenvolvimento das atividades de lazer e recreação nestes ambientes de treinamento vem sendo abordado por diversos estudiosos, visto que este tipo de exercício tende a favorecer o desenvolvimento profissional de cada integrante da equipe de trabalho.

O Setor Hoteleiro, especificamente, não foge à regra, tendo em vista que a hotelaria é um setor onde convivem pessoas dos mais variados perfis sociais e idéias, distribuídas em departamentos, e que este material humano é o seu diferencial.

É baseado nesta realidade que se pretende enfatizar a importância e a necessidade de um treinamento que visa a qualificação pessoal e profissional de cada indivíduo, dentro de um variado grupo de funcionários; treinamento este que favoreça a aplicação de atividades de lazer e recreação, em um local fora do ambiente cotidiano de trabalho, como diferencial para o aprendizado.

Na primeira parte deste trabalho serão abordados conceituações, tipos, estudos e constatações de vários autores sobre lazer e recreação, treinamento e dinâmicas de grupo, fundamentando o desenvolvimento deste trabalho.

Num segundo momento, será apresentada uma pesquisa de campo sobre necessidades de formação profissional, tendo como assunto principal a aplicação de treinamentos em uma organização.

O último capítulo introduzirá o hotel *Four Points by Sheraton* Curitiba, hotel escolhido como foco deste trabalho, seguido de uma proposta de treinamento e programação sugerida aos funcionários do hotel mencionado.

O objetivo geral deste projeto é demonstrar e frisar quão importante é o desenvolvimento de treinamentos aos funcionários de uma empresa, sugerindo-se a

utilização de atividades de lazer e recreação dentro deste treinamento empresarial, realizado em um ambiente turístico, diferente do local cotidiano de trabalho, visando o desenvolvimento de uma educação informal, como forma eficiente para capacitação dos colaboradores do hotel supracitado.

E, para alcançar este objetivo geral, foram elaborados também os objetivos específicos, que se resumem em apresentar à organização, no caso o hotel *Four Points by Sheraton* Curitiba, a aplicação das atividades do lazer e recreação em treinamentos empresariais como diferencial para o aprendizado; mostrar à empresa que o resultado deste tipo de treinamento é mais eficiente e mais agradável ao funcionário; tornar o funcionário mais motivado a participar de treinamentos, em que aprende-se “brincando” conceitos sobre a empresa onde trabalha para aplicá-los no dia a dia de seu serviço; gerar a satisfação da empresa com o aumento na qualidade de serviço e na produtividade de seu próprio funcionário; e, evitar a sazonalidade do espaço turístico escolhido para o desenvolvimento dos treinamentos. Os objetivos específicos também estarão sendo demonstrados no decorrer deste trabalho.

i JUSTIFICATIVA

A intenção de fazer este trabalho surgiu no início de minha vida profissional no hotel *Four Points by Sheraton* Curitiba, aliás, minha primeira experiência profissional efetiva.

A partir daquele convívio, e após ter assumido o cargo de Supervisora de Recepção, precisei montar e aplicar um treinamento aos meus funcionários sobre um curso que havia participado em São Paulo – SP. Perante àquele desafio perguntei a mim mesma o porquê de não aplicar aquele treinamento de uma forma mais descontraída, passando todo o conteúdo, mas de uma maneira mais prazerosa. Coloquei a idéia em prática. Após a execução do treinamento, a avaliação teve ótimos resultados, os treinados demonstraram entendimento sobre o assunto abordado e demonstraram até interesse para um próximo treinamento. Por alguma razão, aquele foi o único, e com o passar do tempo, percebi a necessidade de uma continuidade ao que havia sido feito, visto que o “fogo” daquela primeira convivência estava se apagando, e este fato deixou-me intrigada. A partir daí, a idéia de apresentar à empresa em que trabalhava a importância da existência deste tipo

de treinamento sendo aplicado a funcionários ficou em minha mente. Até que chegou o momento de escolha sobre qual assunto gostaria de abordar em meu trabalho de conclusão de curso.

Nesta oportunidade resolvi colocar em prática a minha idéia inicial: elaborar um trabalho que mostrasse de forma embasada, e que pudesse ser apresentado à gerência de meu hotel, quão importante e necessário é desenvolver um treinamento para seus colaboradores. Porém, não um treinamento comum, mas sim algo diferente do usual, inusitado, que despertasse a curiosidade e o interesse dos funcionários; algo como um treinamento com atividades de lazer e recreação, que fosse desenvolvido em um local distinto do ambiente cotidiano de trabalho, e que visasse uma formação profissional, social e humana, fortalecendo a integração entre os treinandos.

Procuro, então, com este trabalho, mostrar a importância deste tipo de treinamento para o hotel *Four Points by Sheraton* Curitiba e os benefícios conseqüentes que o mesmo pode trazer a todos: empresa, funcionário e cliente.

1 CAPÍTULO I

Considerando que o objetivo geral deste trabalho é o desenvolvimento de uma proposta de treinamento que use modelos não formais de educação e que, num ambiente diferente daquele que lhe é cotidiano, o funcionário sintasse mais estimulado a participar, é necessário, inicialmente, fazer algumas conceituações básicas daquilo que se pretende trabalhar.

Para isso, neste primeiro capítulo, excursiona-se por alguns autores da área buscando definições de lazer e recreação, treinamento e dinâmicas de grupo, que darão sustentação à proposta apresentada no terceiro capítulo.

A intenção é demonstrar o que significa cada um destes temas e a importância dos mesmos, de forma que esta junção de idéias fortaleça a proposta de frisar a importância de um treinamento com atividades de lazer e recreação, tendo nas dinâmicas de grupo um diferencial para a aprendizagem.

1.1 LAZER E RECREAÇÃO

Homo Faber et Homo Ludens – o homem que trabalha e o homem que se diverte.

Embora o homem seja sempre *faber* (trabalho) e *ludens* (diversão), dificilmente pode sê-los ao mesmo tempo. Divertir-se trabalhando ou trabalhar divertindo-se é o objetivo de todos, mas na prática muito poucas pessoas têm este privilégio. São poucos os que conseguem imprimir um ritual pessoal de intensidade e tempo ao seu trabalho. A maioria dos trabalhadores é obrigada a enfrentar relógio ponto, tarefas chatas e repetitivas, locais de trabalho lúgubres, relações com chefias dominadoras e mal humoradas e assim por diante.

O *homo faber* é tenso. Enquanto trabalha não pode distrair-se com o mundo exterior. E para ser um bom *homo faber* é preciso executar o maior número de tarefas no menor tempo possível. O *homo faber* é produtivo, mas também artificial.

“Em todas as épocas, enquanto *faber*, o homem teve de ser disciplinado, tenso, produtivo – posturas contrárias à do divertir-se. Teve de aprender um encadeamento de gestos necessários para que o resultado final de sua ação

correspondesse à sua intenção e acontecesse da melhor forma possível” (Camargo, 1998, p.22).

O *homo ludens*, diferentemente do *faber*, é contrário à disciplina e à rotina. Busca ser relaxado, improdutivo e natural. O *homo ludens* é também espontâneo, sabe como perceber o azul do céu, as cores do pôr do sol, e é capaz de notar um novo visual ou uma expressão diferente no rosto das pessoas.

“Quem sabe se divertir conhece o segredo de gastar o tempo, de deixar o tempo passar apenas degustando-o (...). Nada de produtividade! O *homo ludens* é improdutivo” (Camargo, 1998, p.23).

Mas afinal, o que o homem é primeiro?

Se for considerada cada pessoa individualmente, é certo que o *ludens* é anterior ao *faber*. Basta que se observe o desenvolvimento de uma criança: o bebê em seus primeiros anos é totalmente *ludens* – sua única função é exprimir-se, exercitando seus sentidos.

Com o passar do tempo, seja de forma espontânea ou induzida pela assimilação do dever, o *homo faber* toma conta do *homo ludens*.

Por outro lado, falando do homem como espécie, o assunto se torna mais complexo. Mesmo nos primórdios da existência, o ser humano precisou desenvolver ações próprias do *homo faber*: coletar alimentos, construir ou adaptar abrigos contra as intempéries e contra os animais selvagens.

Na civilização atual, as pessoas geralmente exercitam o *homo ludens* apenas na infância. Com a adolescência trocam-se as calças curtas pelas compridas e passa-se a fazer parte do mundo utilitário dos adultos.

1.1.1 O Início do Lazer

A capacidade humana de “brincar” não é atual, têm-se referências históricas de que os homens – independente de idade ou posição social – sempre souberam encontrar tempo para o lúdico e para formas de divertimento.

O termo lazer, do latim *licere* – ser permitido – surgiu na civilização greco-romana. Já naquela época, o sentido do lazer era oposto ao do trabalho.

O homem livre, tanto em Atenas como em Roma, era aquele que podia dedicar-se às caçadas, aos exercícios físicos, às artes, às letras, à filosofia ou à

especulação científica. Como deveres, o máximo que se admitia eram as atividades militares e a política. Tamanho ócio só era possível porque havia servos e escravos que realizavam o trabalho nas residências, nas cidades e nas semi-indústrias.

Foi essa a civilização que inventou a cultura do lazer, mas não soube, e nem quis, democratizá-la: o lazer era apenas para uns poucos enquanto a maioria ficava com o trabalho.

A civilização ocidental cristã, que sucedeu a greco-romana segue duas matrizes doutrinárias sobre o trabalho e o lazer.

A vertente católica expressa o trabalho como uma obrigação à qual o homem está condenado. A condenação do não fazer nada e do divertimento em geral, originou máximas tais como: “a ociosidade é a mãe de todos os vícios” e “para cabeça vazia, o diabo arruma serviço”. Conforme Camargo (1998) o ideal de vida no início do Catolicismo Romano é do homem que trabalha bastante, aproveitando o tempo livre para a prece, para não cair em tentação, e sem muita abundância material para o espírito não enfraquecer. Nada de acumular dinheiro ou bens materiais.

A Reforma Protestante, por sua vez, trouxe novos personagens à história, e com eles, novas formas de pensar sobre o homem, seu trabalho e seu divertimento. Ao contrário da visão da Igreja Católica Romana, que cerceava a expansão do comércio e dos negócios, condenando todas as formas de acúmulo, a Reforma Protestante passou a traduzir a riqueza como benção divina, e, inversamente, a falta de trabalho e conseqüente falta de dinheiro passa a ser concebida como ausência de sintonia com Deus. Com isso, o Protestantismo é fator determinante na valorização do trabalho e dos bens materiais. “Ao valorizar a riqueza e a acumulação de bens materiais, o Protestantismo conferiu base ética ao pensamento escocês de Adam Smith, o primeiro teórico do capitalismo. A saúde do capitalismo estaria, portanto, na criação de homens que acumulassem riqueza, investissem, gerassem empregos, enfim, tudo o que os empresários repetem até hoje (...)” (Camargo, 1998, p. 29).

Nota-se que, também na Idade Média, quando predominava a servidão, a situação era a mesma, o crivo estabelecido por gregos e romanos continuou exatamente igual até a Idade Contemporânea. Apenas no final da Idade Média, quando os servos abandonaram a vida rural e foram para as cidades, criando a chamada burguesia e engrossando os ideais do capitalismo, a situação começou a

mudar. De alguma forma a riqueza deveria ser ostentada e, para isso, o viver lúdico tornou-se símbolo, através de festas suntuosas, grandes viagens, dentre outros.

É com a Revolução Industrial que o lazer passa a se anunciar em seu formato moderno.

Em princípio, a Revolução Industrial, iniciada na Inglaterra no fim do século XVIII, estende a jornada de trabalho a limites insuportáveis e requer grandes massas humanas – inclusive crianças – trabalhando não menos que quinze horas diárias.

Com o tempo, os trabalhadores passaram a reivindicar menos tempo de trabalho e mais tempo livre, além de mais salário para suas despesas com alimentação, moradia e, por que não, para gastar no tempo livre.

Marcellino (1983), parafraseando Dumazedier, informa que o motivo citado acima não foi o único para o surgimento da nova cultura do lazer. Juntamente com a liberação de tempo para as obrigações profissionais, outras esferas de obrigação da vida social deixavam de influenciar tão decisivamente na vida cotidiana. Progressivamente, devido às novas necessidades da sociedade urbano-industrial, diminuiu o controle das instituições tradicionais sobre a vida dos indivíduos.

“É nesse novo tempo que são vivenciadas as situações de lazer geradoras dos valores que sustentam a chamada Revolução Cultural do Lazer. São reivindicadas novas formas de relacionamento social mais espontâneas, a afirmação da individualidade e a contemplação da natureza. Observam-se mudanças nas relações afetivas, nas considerações sobre o próprio corpo, no contato com o belo, em síntese, na busca do prazer” (Marcellino, 1983, p.15).

Hoje, graças às lutas sindicais, à evolução das formas de produção, e aos movimentos sociais de caráter cultural, religioso ou político, muitas conquistas foram conseguidas em relação ao tempo livre. Primeiro a jornada de trabalho de oito horas diárias, permitindo um tempo diário de lazer; a seguir, a jornada semanal de quarenta horas, com o repouso semanal remunerado; depois, as férias remuneradas; e, finalmente, a aposentadoria na velhice.

Estamos, portanto, vivendo a civilização do tempo livre, afinal, o tempo que as pessoas passam no trabalho e fora dele é quase equivalente.

Entretanto, estamos longe da cultura do lazer, na qual as pessoas saibam e possam efetivamente ocupar esse tempo livre com as atividades que divirtam e contribuam para seu desenvolvimento pessoal. Este é um dos pontos em que se

pode reconhecer a importância deste trabalho, que coloca o lazer como forma de divertimento em conjunto com o desenvolvimento pessoal do indivíduo, buscando esta cultura do lazer.

1.1.2 Definição de Lazer

Conforme Marcellino (1983), não existe um consenso sobre o que seja o lazer, muito embora a palavra seja utilizada por amplos setores da população, ocupando títulos de revistas e seções de jornais ou dando nome a clubes e lojas de artigos especializados, ou seja, está fazendo parte do cotidiano das pessoas em geral.

Mesmo que não haja um acordo na conceituação de lazer, o autor identifica duas grandes linhas de análise: a que se fundamenta na variável atitude e considera o lazer como um estilo de vida, portanto, independente de um tempo determinado; e a outra, que supõe esse tempo, situando-o como tempo liberado do trabalho, mas também de outras obrigações familiares, políticas, religiosas, etc.

Na primeira matriz, a circunstância de tempo não faz sentido, uma vez que, em qualquer tempo e desenvolvendo qualquer atividade, a situação pode se constituir em lazer; desde que, a situação culmine em satisfação. Nesse sentido, até mesmo o trabalho poderia ser considerado lazer, desde que fosse gratificante e escolhido pelo próprio trabalhador. Essa não é a realidade da maioria da população.

A segunda matriz teórica, na qual o conceito de lazer se restringe à consideração do tempo, também é incompleta, pois a noção do tempo livre é simplista se considerarmos que, nas relações sociais, nenhum tempo é totalmente livre de coações, coerções ou normas de conduta.

O mesmo autor sugere que o mais adequado seria considerar as duas variáveis – tempo e atitude – na conceituação do lazer. Apresenta, ainda, a conceituação de Dumazedier, que define lazer como: “um conjunto de ocupações às quais o indivíduo pode entregar-se de livre vontade, seja para repousar, seja para divertir-se, recrear-se e entreter-se ou, ainda, para desenvolver sua informação ou formação desinteressada, sua participação social voluntária ou sua livre capacidade criadora, após livrar-se ou desembaraçar-se das obrigações profissionais, familiares e sociais” (Marcellino, 1983, p.25).

Ao definir lazer, o autor diz o que entende por suas funções: o descanso, físico e mental; o divertimento, como superação da monotonia cotidiana das tarefas obrigatórias; e o desenvolvimento da personalidade e da sociabilidade. Segundo ele, nas atividades de lazer busca-se um estado de satisfação pessoal que engloba toda a personalidade do indivíduo.

Marcellino (1983) adota a classificação de Dumazedier para classificar as categorias de lazer conforme o conteúdo das atividades. Seriam elas: os interesses artísticos, os intelectuais, os físicos, os práticos ou manuais e os sociais.

- a) Interesses Artísticos: Têm seu campo de domínio no imaginário, nas imagens, emoções e sentimentos, seu conteúdo é estético e configura a busca da beleza e do encantamento. Dumazedier faz uma subclassificação dos interesses artísticos, da seguinte forma:
 - i. As festas deixadas como legado pelas sociedades tradicionais;
 - ii. O mundo do espetáculo, onde há identificação com os intérpretes, como por exemplo: o cinema, o teatro e a música;
 - iii. As atividades dominadas pelos personagens, como exemplo, a literatura de ficção;
 - iv. As artes plásticas.
- b) Interesses Intelectuais: Onde se busca o contato com o real, informações objetivas e explicações racionais. No caso dos interesses intelectuais, os mesmos podem ser típicos do lazer como arte e esporte, por exemplo, ou então, dizem respeito a áreas ligadas à obrigação, como informações profissionais, políticas, religiosas, dentre outras.
- c) Interesse Físico: Através do interesse físico buscam-se novas relações com a natureza e com o próprio corpo. As práticas esportivas, passeios, a pesca, a ginástica e todas as atividades onde prevalece o movimento ou o exercício físico fazem parte deste meio.
- d) Interesses Manuais: Têm por finalidade a produção de objetos onde o produtor domine todo o processo, como por exemplo, o artesanato, ou uma relação estreita com a natureza, como a jardinagem e o cuidado com animais.
- e) Interesses Sociais: É quando se procura predominantemente o relacionamento, os contatos face a face. Busca-se o repouso, o divertimento e a informação.

Também nos interesses sociais o autor oferece uma subclassificação:

- i. O semilazer familiar que inclui as brincadeiras com filhos e jogos com parentes e amigos;
- ii. A sociabilidade espontânea, verificada nos bailes e cafés;
- iii. A sociabilidade organizada, aquela que ocorre através da participação em grupos e associações.

Essa classificação é importante se considerarmos que, só é possível escolher o que fazer como lazer, se houver conhecimento das várias alternativas possíveis. O ideal seria que cada pessoa desenvolvesse atividades que abrangessem os cinco grupos de interesse – o corpo, a imaginação, o raciocínio, a habilidade manual e o relacionamento social – de forma que melhor lhe convir. Entretanto, o que geralmente acontece é que as pessoas acabam restringindo suas atividades de lazer apenas para uma das áreas de interesse.

Uma das sugestões do treinamento proposto neste trabalho é procurar englobar estas cinco categorias de lazer na aplicação das atividades, de forma que o ser humano desenvolva-se por inteiro.

1.1.3 Lazer e Empresa

Cada vez mais a importância do lazer, na sua relação com o trabalho e a empresa, vem sendo destacada por estudiosos de várias tendências.

Segundo Marcellino (1999), o lazer nas empresas, embora restrito, apresenta um crescimento considerável, especialmente nas empresas de médio e grande portes, que passam a explorar suas possibilidades, como um componente imprescindível do bem-estar social e da melhoria da qualidade de vida.

O desafio maior que as empresas enfrentam é deixar de enxergar instituições humanas como máquinas e passar a enxergá-las como organismos vivos. O modo mais fácil de verificar o problema é tratando das relações interpessoais, valorizando o crescimento pessoal e social dos funcionários. Allan Weber, citado por Marcellino (1999, p.76), colocaria esta solução de uma outra forma: que os empresários devem começar a mudar o ponto de vista que encaram as organizações – ao invés de

serem mecânicos, devem começar a agir como jardineiros, cuidando de seu jardim da melhor forma possível.

Ainda refletindo sobre lazer nas empresas, Damineli, citado em Marcellino (1995), afirma que, embora se note uma crescente valorização do recurso humano, tudo o que se faz para o funcionário na empresa se relaciona com o aumento de produtividade. É por isso que "(...) as preocupações com o empregado quanto a sua formação e educação (treinamentos e reprofissionalização), quanto a seu padrão de vida (consumo, saúde, vida familiar) e quanto a seu lazer e a sua cultura (tempo livre e seus interesses) devem localizar-se no cerne da estrutura da empresa, em seu planejamento estratégico, por que não é apenas uma questão de ética e solidariedade para com o empregado, não é uma questão apenas de benefícios, mas é uma questão de desenvolvimento dos recursos humanos como fator de produção" (Marcellino, 1995, p.153).

Para o funcionário, a participação em atividades de lazer proporciona, além do entretenimento, a recuperação do desgaste físico e mental proveniente da rotina ou dos imprevistos do trabalho cotidiano, com resultados positivos no âmbito pessoal, estando em contato consigo, e social, em contato com seus colegas de trabalho. O lazer, então, acaba configurando-se em instrumento de ação interdisciplinar, mediante a atuação de suas características: interação, integração e participação.

Outros efeitos conseqüentes do lazer oferecido pela empresa aos seus colaboradores, citados por Marcellino (1999), são: maior credibilidade da empresa por parte dos funcionários, melhora da qualidade do trabalho e da produção, maior prazer em trabalhar, otimização do tempo e dos recursos, dentre outros.

Nesta estreita ligação com o trabalho, pode-se referir ao lazer como sendo um espaço privilegiado para a manifestação do lúdico, por meio da participação criativa e crítica nos diferentes conteúdos culturais, por intermédio de seus usuários. Além disso, as empresas, hoje, buscam estas pessoas críticas e criativas, que perante à sociedade em constante mudança, conseguem se adaptar a ela, diante às avalanches de informações.

Alencar (1996, p.92) delinea, no esquema que segue, suas sugestões e caracterizações, quanto ao perfil de uma organização criativa:

- C – Capacidade de adaptação em um mundo em rápida mudança marcado por incerteza, competição crescente e turbulências;
- R – Respeito no ambiente de trabalho, à dignidade e ao valor nos indivíduos;
- I – Intensa atividade de treinamento e aperfeiçoamento de seus quadros;
- A – Administração orientada para o futuro;
- T – Tolerância e aceitação das diferenças e diversidade entre seus amigos;
- I – Incorporação criativa de novos procedimentos, políticas e experiências;
- V – Valorização das idéias inovadoras;
- A – Autonomia e flexibilidade presentes na estrutura organizacional.

Justamente neste sentido é que se observa o papel fundamental do lazer, como desencadeador desse processo, capaz até de promover alteração de comportamento, que afetam diretamente as relações produtivas do trabalho. Dessa forma, uma organização, nesse meio extremamente competitivo não pode esperar para realizar tais mudanças de valores e validar a consolidação da criatividade e das relações interpessoais, como fenômenos agregados à sua necessidade de sucesso.

1.2 TREINAMENTO x APRENDIZAGEM

Ao longo da história das organizações, o treinamento sempre foi utilizado pelas empresas como instrumento de trabalho, mudando de ênfase no decorrer do tempo. No princípio, sua concepção estava voltada para o aumento da produtividade e os trabalhadores deveriam exercer as suas funções de maneira eficaz. Com o passar do tempo observou-se que o treinar dessa forma não estava proporcionando os resultados esperados, e que as pessoas estavam se sentindo apenas ferramentas no processo.

Hoje, as empresas estão cada vez mais conscientes da importância do treinamento como um instrumento para aumentar sua produtividade e rentabilidade e, nesse sentido, o treinamento muda de concepção, passando a ser considerado como um processo de desenvolvimento e aprendizagem contínua e intensa, e se

torna um meio para as organizações alcançarem suas metas e atingirem seus objetivos.

Algumas concepções de treinamento:

- “Treinamento é, assim, uma forma de educação. Sua característica essencial consiste em educar para o trabalho. Treinar é, portanto, estimular mudanças de comportamento, direcionando-as para o melhor desempenho profissional”. (Macian, 1987, p.9).
- “O Treinamento é o ato intencional de fornecer os meios para proporcionar a aprendizagem”. (Chiavenato, 1994, p.133).
- “(...) o treinamento apresenta-se como um instrumento administrativo de importância vital para o aumento de produtividade do trabalho, ao mesmo tempo em que é um fator de auto satisfação do treinado, constituindo-se num agente motivador comprovado”. (Carvalho, 1997, p.154).

O treinamento é, portanto, aperfeiçoamento, capacitação, desenvolvimento e formação, processo pelo qual se ajudam as pessoas a adquirir eficiência no seu trabalho atual ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamento e ação, habilidades, conhecimentos e atitudes.

Para Chiavenato, são quatro as principais mudanças de atitudes possíveis através o treinamento:

- a) Transmissão de informações: É o tipo mais simples de mudança de comportamento gerado por um treinamento. É quando o treinamento se atém à simples transmissão de informações para aumentar o conhecimento e a habilidade das pessoas. Nestes casos, normalmente, objetiva-se preparar as pessoas para a execução imediata das diversas tarefas particulares do cargo ocupado, principalmente, quando este é simples, ou pouco complexo.
- b) Desenvolvimento de habilidades: Trata-se de um treinamento direcionado para o desenvolvimento de habilidades específicas, necessárias à execução ou operação de tarefas inerentes ao cargo ocupado.
- c) Desenvolvimento ou modificação de atitudes: O objetivo deste é, geralmente, a mudança de atitudes negativas para atitudes mais favoráveis. Trata-se da conscientização para determinados aspectos do comportamento pessoal e do

desenvolvimento da sensibilidade quanto aos sentimentos e reações das outras pessoas.

- d) Desenvolvimento de conceitos: O que se espera desta mudança comportamental é elevar o nível de abstração e conceituação de idéias e de filosofias, seja com o objetivo de facilitar a aplicação dos conceitos na prática administrativa ou para possibilitar que as pessoas possam pensar em termos mais amplos.

No treinamento, a transmissão de informações, o desenvolvimento de habilidades, o desenvolvimento de atitudes e o desenvolvimento de conceitos podem ser utilizados juntos ou isoladamente.

No caso deste trabalho, o desenvolvimento de atitudes seria a mudança de comportamento mais cobiçada.

1.2.1 Como Treinar

De acordo com Silva (1999), em primeiro lugar, a competitividade entre as empresas mostra que o único diferencial competitivo de uma organização são os seus funcionários. Eles são os únicos que podem aumentar a rentabilidade e a participação da empresa no mercado. Em segundo lugar, o conhecimento passou a ser um instrumento altamente valorizado pelas empresas e pode ser difundido por todos, através de um processo de aprendizagem organizacional e, em terceiro lugar, a informação se tornou a arma mais poderosas para as empresas. Estas devem, portanto, se preocupar com o desenvolvimento organizacional através do desenvolvimento de seus recursos humanos, todavia, não adianta treinar pessoas apenas por treiná-las.

O processo de aprendizado organizacional não é feito de uma hora para outra, cabe ao profissional da área de Recursos Humanos juntamente com a administração da empresa fazer o planejamento, buscando que o processo de capacitação se torne um investimento para o empreendimento e que, após seu término, traga benefícios concretos tanto para sua organização como para seus colaboradores.

Chiavenato ratifica esta premissa ao afirmar que treinar uma vez na vida não adianta nada. “O treinamento é uma contínua redução da dissonância e uma constante busca à eficiência e da eficácia das pessoas. Como consequência, uma constante busca da competência profissional. Como resultado final, o alcance da excelência é o sucesso pessoal e organizacional” (Chiavenato, 1994, p.135).

Seguindo o seu raciocínio, o mesmo autor afirma que o treinamento é um processo cíclico, composto de quatro etapas que serão conceituadas a seguir. São elas: levantamento das necessidades de treinamento, programação do treinamento para atender às necessidades, implementação e execução dos programas de treinamento, e avaliação dos resultados do treinamento.

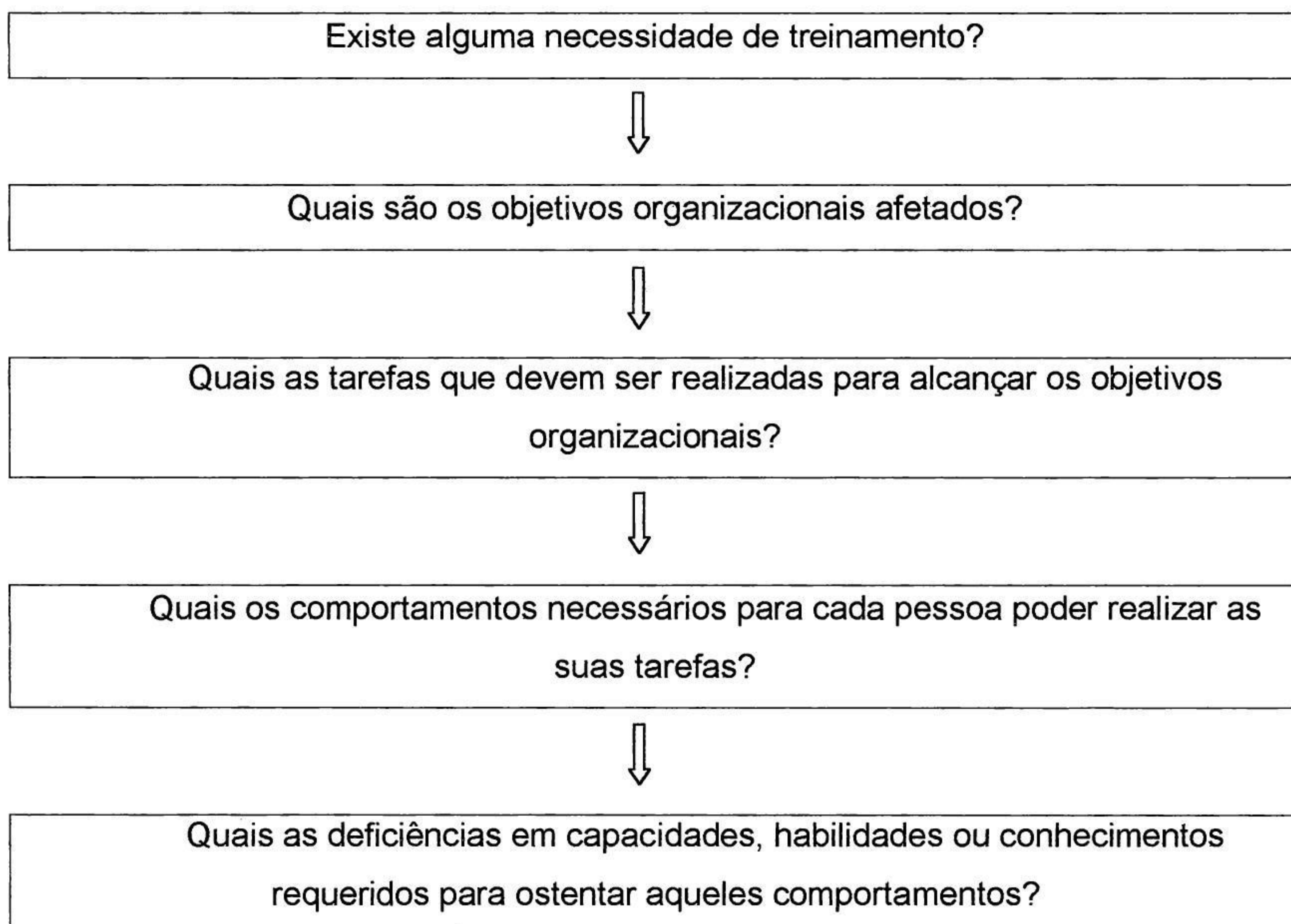
1.2.1.1 Levantamento das necessidades do treinamento

O levantamento das necessidades de treinamento trata-se de um diagnóstico, o mais completo possível, sobre o estado geral da empresa e dos que nela atuam. O diagnóstico de treinamento significa um esforço de manutenção corretiva das carências de conhecimentos, habilidades, destrezas, informações e outras coisas assim. Empresas bem sucedidas se preocupam em antecipar-se, promovendo treinamentos antes que as carências se tornem imprescindíveis.

Segundo Chiavenato (1994), o levantamento das necessidades de treinamento pode ocorrer em três diferentes níveis:

- a) Nível da análise da organização empresarial: Trata-se de analisar a empresa como um sistema, para verificar sua situação: os objetivos organizacionais, e as necessidades de competências e habilidades, enfim, a estratégia empresarial para a partir dela estabelecer o plano de treinamento.
- b) Nível da análise departamental: Diz respeito à análise da empresa como subsistemas, para verificar os objetivos departamentais, bem como as necessidades de treinamento existentes.
- c) Nível da análise das tarefas e operações: envolve a investigação de cada cargo para verificar os requisitos que o cargo exige de seu ocupante e as competências e habilidades necessárias para tal. A diferença entre os requisitos que o cargo exige do ocupante e suas habilidades atuais constituem a diferença que representa a necessidade de treinamento.

O caminho para o levantamento prévio das necessidades de treinamento poderia ser assim resumido:



Macian (1987) nos informa que os processos e instrumentos utilizados no levantamento das necessidades de treinamento são variados, sendo mais utilizados: observação direta, entrevista, questionário e reuniões. Sobre eles:

- a) Observação direta: É recomendável quando o pesquisador conhece os detalhes da tarefa a ser executada e quando a população a ser pesquisada não é muito numerosa.
- b) Entrevista: Para utilizar este recurso o entrevistador deverá estar adequadamente preparado, a fim de manter a necessária descontração e segurança do entrevistado para que sejam garantidas a veracidade e objetividade dos dados. Para o melhor desempenho da entrevista, recomenda-se a utilização de um roteiro de perguntas.

- c) Questionário: É um dos meios mais utilizados por ser de fácil aplicação e abranger em menor tempo maior número de pessoas. A elaboração deste instrumento requer cuidados especiais, visando torná-lo o mais claro e objetivo possível. São exemplos de situações que se deve evitar:
- a tendência central na escolha das alternativas: se as opções de resposta forem ótimo – razoável – péssimo, é muito possível que o informante escolha razoável para fazer a média, fugindo à responsabilidade de escolher entre valores extremos;
 - o emprego de expressões antagônicas sem opções intermediárias. Ex.: excelente – péssimo;
 - número muito grande de questões abertas quando forem muitos os respondentes;
 - evitar informações que não acrescentam nada em relação à identificação de um problema específico ou que não possam ser tabuladas.
- d) Reuniões: Desenvolvidas de forma tradicional ou com a utilização de técnicas e dinâmicas de grupo, podem auxiliar o pesquisador no diagnóstico de necessidades de treinamento.

Considerando o sistema organizacional, diferentes instrumentos poderão ser utilizados – sozinhos ou em conjunto – para um diagnóstico preciso. Escolher entre um ou outro meio dependerá das condições existentes, bem como do preparo do pesquisador em perceber qual o procedimento mais adequado.

No levantamento das necessidades para o desenvolvimento deste trabalho foram utilizados como instrumentos o questionário e a entrevista.

Na pesquisa das necessidades de treinamento, o pesquisador deve precaver-se especialmente para evitar:

- repetição pura e simples de programas que deram certo em outras situações. Este procedimento pode perpetuar necessidades ao invés de suprimi-las;
- dar maior peso às informações fornecidas por pessoas de melhor posição hierárquica, deixando de lado fontes que, por seu maior envolvimento, têm mais clareza em relação ao problema;

- utilizar amostras que contenham informações somente das chefias ou por outro lado, informações somente dos funcionários;
- interferir na coleta emitindo opiniões pessoais ou atribuindo valor qualitativo aos dados;
- usar instrumentos muito longos e exaustivos, que cansam os informantes. É importante estruturar o instrumento de coleta em função do que se quer realmente saber;
- descuidar do sigilo sobre as informações;
- usar sempre o mesmo instrumento de coleta. É conveniente mesclar as técnicas utilizadas;
- outro equívoco que se deve evitar é a análise dos dados apenas em função das respostas do momento, deixando de ver a organização como um todo e que há outros diversos componentes do contexto.

Ainda em se tratando da fase de diagnóstico das necessidades de treinamento, alguns elementos devem ser observados, por serem praticamente universais, ou seja, são necessários em qualquer circunstância, em organizações de qualquer natureza, a saber:

- a) Dados a respeito da empresa: Estrutura, organograma, linhas de produtos ou serviços, capacidade de produção, público consumidor, grau de rotatividade e absenteísmo, sistema de recrutamento e seleção, etc.
- b) Dados a respeito dos sujeitos participantes do levantamento: Nome, idade, cargo, formação escolar, tempo de serviço na empresa, experiência anterior de trabalho, etc.
- c) Dados a respeito dos cargos da área pesquisada: Escolaridade exigida para seu preenchimento, principais tarefas, condições físicas e materiais requeridas, responsabilidades que acarretam, tipo de relacionamento interpessoal necessário para o desempenho, etc. (...).
- d) Sugestões gerais dos pesquisados: “São dados que podem ser solicitados de forma aberta ou mediante proposta de algumas alternativas de escolha (...)”. (Macian, 1987, p.32).

Percebe-se pelo supracitado que o sucesso de um treinamento não é baseado em mera intuição ou passe de mágica, nem tampouco pode ser gerado da simples vontade pessoal dos mandantes da organização. É mister que o primeiro passo seja o diagnóstico das reais necessidades de aperfeiçoamento.

1.2.1.2 Programação do treinamento

No mini dicionário Ruth Rocha, encontra-se a definição de programação como “ato de estabelecer um programa”, enquanto programa é definido como “relação escrita da ordem a que obedecerá um curso (...)”.

A programação é o estabelecimento das linhas de ação que serão necessárias para alcançar os objetivos diagnosticados na fase de levantamento das necessidades.

Segundo Carvalho (1997), planeja-se para evitar a improvisação. Com base no diagnóstico, o planejamento do programa é uma projeção de intenções. É o planejamento que vai apontar as diretrizes para atingir as metas propostas, enquanto que, planos e programas expressam linhas de ação para chegar a esses objetivos.

Para que o planejamento seja bem elaborado, deve responder às seguintes questões:

- O que será transmitido?
- Quem receberá o treinamento?
- Quando acontecerá o treinamento?
- Onde será o treinamento?
- Qual metodologia será utilizada?

O mesmo autor desdobra estas questões conforme o esquema que segue:

- a) Quem deve ser treinado?: É necessária aqui uma verificação da clientela X tipo que será utilizada como receptora do treinamento. No caso de uma organização, todos os funcionários da empresa podem fazer parte desta clientela, desde funcionários de linha até a gerência; vai depender do tipo de treinamento a ser aplicado.

Ressalta-se neste item a importância da divisão do grupo de trabalho e o melhor número para se trabalhar com ela. Para Caviedes (1979, p.12), o tamanho ideal de um grupo é entre seis e dez participantes, sendo adequado para que todos possam participar das atividades propostas em um treinamento. Douglas (1976, p.85) ainda ressalta que “o tamanho do grupo é importante para assegurar que:

- todos os integrantes possam manter contato visual e verbal entre si;
- a coesão do grupo possa ser alcançada;
- cada pessoa tenha tempo adequado para participar da discussão;
- o número de pessoas seja suficiente para encorajar a integração e o fluxo livre de idéias e para que os projetos de grupo possam ser realizados”.

b) Quem vai treinar?: Para um treinamento desenvolver-se bem, é necessária a presença do Instrutor. “(...) Pouco adianta a uma empresa manter excelentes programas de capacitação, e métodos, e técnicas de formação atualizadas se, ao mesmo tempo, não contar com um corpo de instrutores eficientes” (Carvalho, 1997, p.194). O mesmo autor ainda nos passa a mensagem de que muitas vezes um bom instrutor pode tornar atraente um determinado assunto que, à primeira vista, é difícil ser compreendido pelo treinando. Por outro lado, temas atuais, dinâmicos e relativamente fáceis de transmitir se tornam pouco assimilados pelos participantes, simplesmente porque os instrutores não souberam comunicar suas idéias e experiências aos treinandos.

Percebe-se, então, que o instrutor é uma peça necessária à realização do treinamento, tornando-se participante ativo a cada passo do mesmo. É através deste processo de inter-relacionamento que o instrutor não somente orienta o treinando, mas também o incentiva em função do processo de desenvolvimento a que está sendo submetido.

c) Em que treinar?: Neste item deve ser definido qual assunto ou conteúdo será abordado no treinamento. Macian (1987) sugere quatro tipos de treinamento:

- i. Treinamento de Integração: Visa obter um maior entrosamento entre empregado e empregador, colegas de trabalho, e objetivos da empresa.
- ii. Treinamento Técnico-operacional: Visa a capacitação do empregado no “como fazer” tarefas específicas à sua função. É uma forma da empresa

- ganhar em produtividade, em curto prazo, com o repasse de informações técnicas que favoreçam o desenvolvimento de habilidades operacionais.
- iii. **Treinamento de Executivos ou Treinamento Gerencial:** Este tipo de treinamento deve proporcionar aos gerentes e executivos de uma empresa, pelo menos, três tipos de competência: técnica, administrativa e comportamental. Este treinamento é apenas para dar diretrizes, visto que o próprio executivo deve desenvolver suas técnicas e habilidades, sendo o “espelho político” de sua empresa e das ideologias da organização da qual faz parte. Segundo Fontes (1980, p. 154), “alguns especialistas em administração são contrários à idéia de que deve caber à empresa a responsabilidade pela formação de seus executivos, por considerarem que ‘nenhuma empresa é competente para colocar seus esforços em lugar dos esforços do indivíduo pelo seu próprio aperfeiçoamento’ (...)”.
- iv. **Treinamento Comportamental:** Na verdade, este tipo de treinamento não tem por objetivo a instrução propriamente dita ou o desenvolvimento de capacitação profissional. Visa a solução ou melhora de problemas de relacionamento, atitude ou postura de modo geral, diante de situações de trabalho. O mais usual é que este tipo de treinamento esteja incorporado a programas técnicos, operacionais ou de qualquer outra natureza, sendo aplicado em conjunto com treinamentos de integração ou chefia, por exemplo.
- d) **Onde treinar?:** Patrícia Bispo, jornalista responsável pelo conteúdo da comunidade virtual *rh.com.br*, em seu artigo ‘Qual o melhor local para se realizar treinamentos?’, cita a pesquisa realizada pelo Instituto Avançado de Desenvolvimento Intelectual (IADI/São Paulo), que mostrou que uma ambientação adequada é essencial para que o público possa se concentrar e principalmente, assimilar o que está sendo exposto. “No geral, empresas e profissionais escolhem um curso levando em conta apenas o tema de interesse, o currículo do instrutor ou o status da instituição responsável, esquecendo-se o tipo de palco do evento que é tão importante quanto o conjunto instrutor/conteúdo”, comenta Dieter Kelber, diretor-executivo do IADI. (Bispo, 2002). Desta forma, deve-se levar em consideração qual o local físico onde será realizado o treinamento, o que deve ser encontrado neste local e a

necessidade dos ambientes internos e externos, onde serão realizadas as atividades do treinamento, e suas características. Ambiente interno: local onde as atividades serão realizadas *indoor*, ou seja, dentro de um espaço. Nestes locais deve haver restaurante adequado para o número de participantes, salas com ambiente iluminado, almofadas para que os participantes sentem no chão, cadeiras estofadas, recursos audiovisuais modernos e em boas condições, espaços para *coffee break* reservados, etc. Ambiente Externo: local onde as atividades serão realizadas *outdoor*, ou seja, fora, ao ar livre. Aqui, deve-se encontrar quadras desportivas, possibilidade de contato com a natureza, local ao ar livre que acomode todos os participantes sentados ou em pé, existência de ambiente mais privado que proporcione menor contato com outras pessoas, no caso, os não participantes do treinamento, etc.

- e) Como treinar?: É a metodologia aplicada. “Os projetos de educação corporativa podem ser desenvolvidos de diversas formas e, cada vez mais, o método tradicional de ensino, qual seja, presencial com o uso de salas de aula e presença obrigatória dos alunos e professor em um determinado local, data e hora, começa a ser complementado por métodos não tradicionais. É aceito que os métodos tradicionais de ensino, apesar de fundamentais para a transmissão de conceitos e novos conhecimentos, são responsáveis por uma média de 30% de todos o conhecimento que adquirimos e os demais 70% são obtidos durante a execução de tarefas, obtidas fora de uma sala de aula”. (Rodriguez, 2002).
- f) Quando treinar?: É o período do treinamento – qual horário e época deverá ocorrer. Em outras palavras, é o tempo cronológico – dia, mês e ano – que se destina ao treinamento.
- g) Quanto treinar?: É a freqüência que será dada ao treinamento, sua continuidade. Para que o aprendizado seja melhor, o treinamento deve propiciar uma formação de hábitos no treinando; e para que isto ocorra, o treinamento deve ser freqüente e contínuo. “É através das repetições que o treinando adquire um modo correto de formar seus hábitos” (Carvalho, 1997, p.190). Estes hábitos são formados com a maior habilidade e rapidez quando o treinando é submetido a repetições de seu aprendizado, de modo intensivo e contínuo. Além disso, é necessário que o treinando esteja constantemente adquirindo novos conhecimentos, habilidades e atitudes. Por todos esses

motivos, percebe-se que a continuidade da capacitação, bem como a frequência da mesma, são úteis e devem ser definidas conforme a periodicidade exigida pela natureza das tarefas executadas pelo funcionário.

- h) Para que treinar?: Deve-se treinar para suprir os quesitos detectados no levantamento de necessidades. Esta pergunta é um dos pontos bases da existência deste trabalho, e estará sendo respondida freqüentemente em todo o seu desenvolvimento. Após o treinamento, as necessidades que apareceram no levantamento deverão ter sido suprimidas, ou então, o treinamento não terá valido a pena.

1.2.1.3 Execução do treinamento

Trata-se da aplicação daquilo que foi programado. Embora esteja intimamente ligada ao planejamento, a atividade de execução não é estática, outrossim, requer sistemático acompanhamento das atividades para corrigir situações não previstas.

A execução do treinamento pressupõe a existência de uma estrutura de apoio, para controle de frequência, horários, registro do treinamento e outras; e não deve acontecer antes do levantamento de necessidades e programação do treinamento.

1.2.1.4 Avaliação dos resultados

É a etapa final do processo. Através da avaliação dos resultados, é possível verificar se a aplicação do programa foi bem sucedida ou se teve falhas. Carvalho (1997, p.224) oferece um exemplo de formulário que pode ser utilizado na avaliação dos resultados de um treinamento (ver ANEXO 1).

Uma das formas mais seguras de avaliação dos resultados de um treinamento é pesquisar os resultados em dois sentidos, apresentados por Macian (1987, p.45) da seguinte forma:

- a) “Medindo quão bem são utilizados os recursos colocados à disposição do treinamento. Trata-se aqui, do processo de validação”.
- b) “Medindo o caráter de resultado da atividade, isto é, até que ponto o treinamento foi eficaz. (...)”.

Avaliar é, portanto, mensurar quanto daquilo que era esperado foi realmente alcançado.

A mesma autora aponta que os processos de avaliação podem se desenvolver em quatro diferentes níveis:

- a) **Reação:** Considera a opinião do treinado sobre o treinamento em termos de conteúdo, metodologia, atuação do instrutor, carga horária, material didático, etc. Este tipo de avaliação pode ser realizado logo ao término do treinamento, mediante depoimentos ou preenchimento de formulários apropriados. Os treinados devem ser orientados sobre a importância desta avaliação, para que evitem o uso de preferências pessoais ou o receio de possíveis represálias.
- b) **Aprendizagem:** Trata-se de avaliar até que ponto houve mudança de comportamento pela aquisição de novos conhecimentos. Para essa mensuração são utilizados processos convencionais, tais como: observação do desempenho, testes, provas escritas, trabalhos individuais ou grupais, etc.
- c) **Comportamento:** Refere-se aos ganhos em produtividade após o treinamento, que podem ser mensuradas através de análise mais profunda. Esse nível de avaliação é imprescindível, pois o resultado que se observa no cotidiano do trabalho é o que legitima o treinamento oferecido. Se não há resultados concretos, não há sentido em prosseguir com os programas de treinamento.
- d) **Resultados:** Trata-se de uma avaliação global dos efeitos do treinamento para a organização, ou seja, a verificação de sua eficácia. Em outras palavras, significa investigar se o desempenho alcançado compensou os investimentos aplicados no treinamento.

Alguns cuidados básicos são necessários na elaboração do instrumento de avaliação:

- o instrumento de avaliação deverá ser adequado à natureza dos sujeitos avaliados (escolaridade, função, etc.); de preferência, o instrutor não deverá estar presente no momento da avaliação. A simples presença física do instrutor pode inibir os participantes, mesmo que não haja identificação nas avaliações;

- modelos de avaliação muito longa e sofisticada cansam o aprendiz. É preciso usar linguagem clara, simples, direta e objetiva para avaliar o treinamento como um todo;
- deve-se orientar os participantes sobre o objetivo da avaliação e do valor de sua colaboração;
- a avaliação será mais confiável se forem utilizados diferentes instrumentos de coleta de informações;
- a interpretação dos resultados deve ser acessível a qualquer pessoa e não somente aos especialistas da área;
- dados de identificação dos eventos avaliados devem existir, tais como: denominação, local, período, população alvo, etc. São essas informações que tornarão possível comparar os resultados atuais com outros anteriores e posteriores;
- respostas imediatas são mais confiáveis, transferir a avaliação para “depois” pode ocasionar riscos;
- já no momento da elaboração do instrumento de avaliação deve-se pensar como serão feitas a tabulação e análise dos dados, para que não se percam informações pela dificuldade de classificação e interpretação;
- sempre que possível, o instrumento de avaliação deve ser testado para fornecer informações sobre sua clareza e até mesmo sobre seu impacto.

Tendo em vista que a hotelaria é um setor onde convivem pessoas dos mais variados perfis sociais e idéias, distribuídas em departamentos, o treinamento a ser proposto neste trabalho busca a qualificação pessoal de cada um dentro de um variado grupo de funcionários. Desta forma, há uma socialização, com a criação de maiores laços profissionais dentro do hotel, resultando em uma eficiente qualificação de pessoal, onde quem ganha é tanto o funcionário quanto a empresa hoteleira.

1.3 DINÂMICAS DE GRUPO

A expressão Dinâmica de Grupo surgiu pela primeira vez em um artigo publicado por Kurt Lewin, em 1944, onde tratava da relação entre teoria e prática em Psicologia Social (Militão, 1999, p.XVI). Quando Kurt Lewin utilizou esta expressão e começou a pesquisar os grupos, seu objetivo era o de ensinar às pessoas novos comportamentos através de discussão e de decisão em grupo, em substituição ao método tradicional de transmissão sistemática de conhecimentos.

A palavra dinâmica vem do grego – *Dynamis* – e significa força, energia, ação.

Segundo Marins, citado em Caviedes (1979, p.6), “as técnicas e dinâmicas de grupo colaboram de modo especial para que as pessoas, grupos e comunidades: entrem em contato mais direto com a realidade das pessoas e dos ambientes; debatam as realidades, quer na maneira de se apresentar, quer em seu desenvolvimento; desencadeiem um autêntico processo de aprendizagem assistemático e muito mais existencial-comunitário.

E assim, hoje, aprende-se mais e também mais rapidamente em contato com as pessoas, com o mundo exterior, do que muitas vezes em um ambiente de transmissão sistemática, como escolas, aulas, manuais, etc. “.

Desta forma, percebe-se que as Dinâmicas de Grupo são “um meio cujo fim é criar dinamismo” (Caviedes, 1979, p.6) na relação entre ensino e aprendizagem, enfatizando seu caráter educativo. Sua intenção é fazer com que seus integrantes pensem, obtenham um pensamento crítico em função do que vivenciaram, e aprendam juntos, dialogando e debatendo sobre a melhor conclusão encontrada a partir do tema abordado e das atividades aplicadas.

Já dizia Serrão (1999, p.23-27) que “a convivência com grupos adquire uma certeza de que o trabalho se pauta mais na construção de um vínculo de caráter libertador, fundamentado na confiança e no respeito, do que em discussões formais. Libertador é o vínculo, é a relação que permite a expressão das questões sociais sob as mais variadas formas, que possibilita a descoberta de que é possível somar diferenças, que garantem a existência do individual dentro do coletivo, que viabiliza a percepção das contradições pessoais e grupais e a construção de novos caminhos”.

Existem ainda, segundo Militão (1999, p.XVI), alguns objetivos gerais com a utilização da Dinâmica de Grupo:

- desinibir a capacidade criadora dos participantes, levando-os a se tornarem bastante desenvolvidos;
- aumentar as transformações no grupo, alterando a sua produtividade;
- aumentar a coesão do grupo;
- proporcionar um aperfeiçoamento do trabalho coletivo, procurando atingir, através de grupos, metas socialmente desejáveis, podendo, também, aumentar sua eficiência, fundamentando-a num firme conhecimento das leis que governam a vida do grupo;
- transformar o potencial do grupo, fazendo-o crescer em igualdade harmônica de relacionamento interpessoal.

Acrescenta-se ainda outros pontos considerados por Liebmann (2000, p.23), sobre a escolha do trabalho em grupo:

- pessoas com necessidades semelhantes podem apoiar-se mutuamente e sugerir soluções para problemas comuns, ajudando umas às outras;
- os integrantes de um grupo podem aprender com o *feedback* dos outros;
- os integrantes de um grupo podem experimentar novos papéis, ao verem qual é a reação de outro diante deles (modelagem de papéis) e podem ser apoiados ou reforçados nisso;
- os grupos podem ser catalisadores para o desenvolvimento de recursos e habilidades latentes;
- os grupos podem ser mais democráticos, compartilhando o poder e a responsabilidade.

As dinâmicas de grupo e o trabalho em grupo, então, constituem-se num instrumento facilitador do processo grupal, ou seja, permitem que o participante sinta-se livre e à vontade para desenvolver a capacidade de ouvir, falar, comunicar-se, conviver através do lúdico e do criativo, explorando linguagens variadas, como expressão corporal, desenho, dramatização, etc., em contato com outras pessoas. Assim, o comportamento e as atitudes individuais entrarão em caráter de mudança,

isto porque os participantes se sentirão integrados e profundamente sensibilizados por aquela experiência de vida, por sentirem e observarem processos que participam de seu dia a dia, e que poderão ser modificados por eles próprios daquele momento em diante.

Porém, ao utilizar as dinâmicas de grupo como uma ferramenta importante, deve-se observar alguns cuidados fundamentais, é o que recomenda Serrão (1999, p.63):

- cuidar do processo reflexivo e educativo contido na dinâmica, evitando ficar restrito apenas aos aspectos lúdicos da atividade realizada;
- não esperar resultados imediatos, já que em trabalho de desenvolvimento pessoal e social muitas vezes os resultados se consolidam a médio e longo prazo.

Para a obtenção de sucesso na realização das dinâmicas de grupo, há uma série de etapas, conforme Caviedes (1979), que devem ser seguidas anteriormente à aplicação da atividade em si, como:

- a) Uso das Dinâmicas: “Todo grupo precisa de algumas ‘regras básicas’ para se localizar e para que seus membros saibam o que é esperado deles e (igualmente importante) o que não é esperado” (Liebmann, 2000, p.42). Outro ponto abordado por Liebmann é a participação, visto que as pessoas também devem saber o grau de participação esperado e que falem de suas experiências. Todas as regras devem ser definidas antes de iniciar qualquer atividade, porém há de se ter certa flexibilidade no decorrer de uma dinâmica, caso esta necessite alguma mudança de regra. Também Marins, citado em Caviedes (1979, p.7), sobre o uso de dinâmicas, diz que “Deve-se tomar cuidado em não usar uma dinâmica de grupo de qualquer maneira ou por pessoas inexperientes. (...) Nem todos os exercícios podem ser realizados em qualquer grupo. Depende de sua maturidade”. Também é necessário dar tempo suficiente e adequado para a realização do exercício; e ao final, uma avaliação do resultado e do exercício utilizado.

Pelo apresentado, percebe-se que as dinâmicas não são apenas jogos ou simples brincadeiras. Elas possuem regras, objetivos e avaliações, apresentando fundo educativo.

- b) Divisão das Dinâmicas: Para um melhor emprego e localização das dinâmicas, Miguel Caviedes as divide em cinco grandes grupos, que correspondem a cinco grandes temáticas:
- i. Dinâmicas de Apresentação: Têm por finalidade que todos se conheçam, favorecendo um maior grau de relações entre os participantes;
 - ii. Dinâmicas de Formação de Grupos: Favorecem a constituição de grupos pequenos, nos quais os participantes serão divididos e reintegrados. A divisão em grupos pequenos beneficia o resultado dos objetivos da dinâmica;
 - iii. Dinâmicas de Integração: São destinadas a conseguir um progresso contínuo das relações de conhecimento, de modo que o grupo caminhe para um relacionamento mais profundo;
 - iv. Dinâmicas de Conhecimento de Si Mesmo: Têm como objetivo ajudar os participantes a conhecerem um pouco de si mesmos ou mostrarem o caminho para tal;
 - v. Dinâmicas de Estudo e Trabalho: Servem para estimular no grupo discussões e/ou reflexões desde temas do dia a dia até temas polêmicos. Têm como ponto forte a sugestão do pensamento crítico.
- c) Estrutura de cada Dinâmica: Cada dinâmica divide-se em três partes:
- i. Objetivo: Qual a finalidade da dinâmica, o que se pretende ganhar ou obter com esta atividade a ser praticada;
 - ii. Desenvolvimento: É a explicação detalhada de como esta dinâmica se dará, suas regras, suas possibilidades. Uma dinâmica pode desenvolver-se de modo Pessoal – quando uma tarefa é realizada por cada participante individualmente, Grupal – realizada em conjunto por um grupo pequeno, ou em Plenário – realizada juntamente por todos os grupos participantes do treinamento (caso haja a participação de mais de um grupo).
 - iii. Avaliação: É a análise do objetivo (se este foi alcançado, quais as conclusões que o grupo tirou da atividade), ou seja, o aprendizado obtido pela dinâmica.

- d) Tempo: É definido de acordo com cada atividade, devendo ser suficiente para que o grupo trabalhe em profundidade; e suficientemente breve para que o trabalho seja dinâmico. Pode ser flexível, porém é necessário que os grupos não se acostumem a pedir que se prolongue este tempo, pois há risco de que se deixem acomodar e percam o seu dinamismo. Por isto, o tempo de realização de cada atividade deve ser explicitado no início da mesma, contribuindo para evitar os "trabalhos inacabados", é o que sugere Liebmann (2000, p.42).
- e) Variedade e Seleção: Nem todas as dinâmicas são para todos os grupos, e nem todos os grupos podem usar as mesmas dinâmicas. Para isso, devem ser levados em consideração os objetivos da dinâmica e a maturidade dos participantes: idade, maturidade psicológica, espiritual, de integração, etc.

Trabalhar com grupos é estar em contato direto e permanente com esse "material sutil e delicado de que é feito o ser humano" (Eyng , 2002, p.35). E é desta forma que a dinâmica de grupo trata o indivíduo, fazendo-o agir por si próprio e interagir com o meio. Esta é uma das razões de escolha da dinâmica de grupo como atividade no treinamento a ser proposto neste trabalho.

2 CAPÍTULO II

Neste segundo momento, serão abordadas a forma como desenvolveu-se a pesquisa de campo, realizada com aplicação de questionários e entrevistas; a tabulação de seus dados; e, suas referidas análises e resultados.

2.1 PESQUISA DE CAMPO

A pesquisa de campo foi realizada nos hotéis *Four Points by Sheraton* Curitiba, Grand Hotel Rayon, Blue Tree Towers Curitiba, Mercure Curitiba, Bourbon Express, Parthenon Sete de Setembro, Bristol 500 Anos, Slavieiro Executive, Deville Curitiba e Hotel Batel. Estes hotéis foram escolhidos por possuírem características diferenciadas no mercado hoteleiro: hotéis de luxo *versus* hotéis econômicos, administração de rede internacional *versus* administração familiar, quadro de funcionários variáveis; para, desta forma, poder comparar dados e confrontar opiniões, que, como será apresentado a seguir, não significa que sejam inversas. Ainda foi realizada a pesquisa em algumas empresas não hoteleiras, buscando também a opinião do mercado em geral.

Esta pesquisa ocorreu em duas etapas distintas.

Na primeira etapa, foram aplicados 100 (cem) questionários conforme modelo em anexo (ver ANEXO 2), aleatoriamente, para pessoas que trabalham ou não no setor hoteleiro, buscando diagnosticar a opinião do mercado de trabalho em geral sobre treinamentos com a utilização de dinâmicas de grupo em um espaço diferente do local profissional cotidiano.

Na segunda, o mesmo questionário foi aplicado exclusivamente aos funcionários do hotel *Four Points by Sheraton* Curitiba, objetivando levantar as necessidades de treinamento do mesmo para posteriormente organizar a proposta. O hotel conta com um quadro de funcionários de linha (exceto Gerentes e Supervisores) de 79 pessoas, sendo que destas, 31 responderam o questionário, equivalendo a 40% do total.

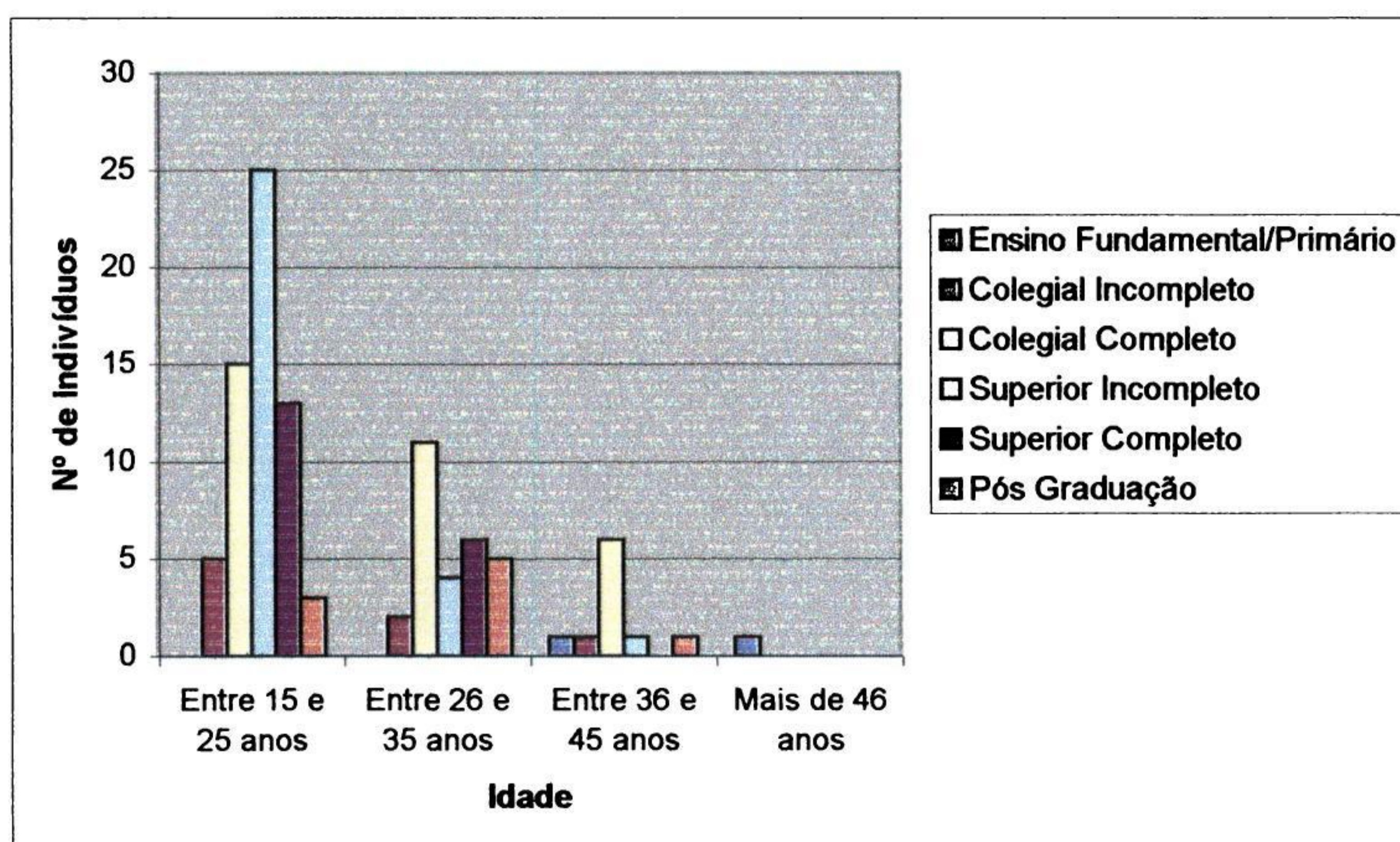
Concomitantemente aos questionários, realizou-se entrevista com 07 (sete) pessoas que atualmente exercem cargo de chefia ou gerência em hotéis, para

verificar se as mesmas se comprometeriam ou não com um programa de formação profissional nos moldes em que está sendo proposto.

A coleta de entrevistas também ocorreu em duas etapas. Primeiramente, com 04 (quatro) pessoas que fazem parte do corpo de chefia do Deville Curitiba, do Quality Suites Metr opoles Alphaville – SP, Grand Hotel Rayon e Mercure Curitiba. Também esta escolha foi feita em fun o da diversifica o de características de cada hotel. E, após, com outras 03 três pessoas que fazem parte do corpo de chefia do hotel *Four Points by Sheraton* Curitiba, empresa foco deste trabalho. O modelo de entrevista utilizada também encontra-se em anexo (ver ANEXO 3).

2.1.1 Análise dos Questionários Aplicados

GRÁFICO 1 – TOTAL DE PESQUISADOS: GRAU DE ESCOLARIDADE X IDADE

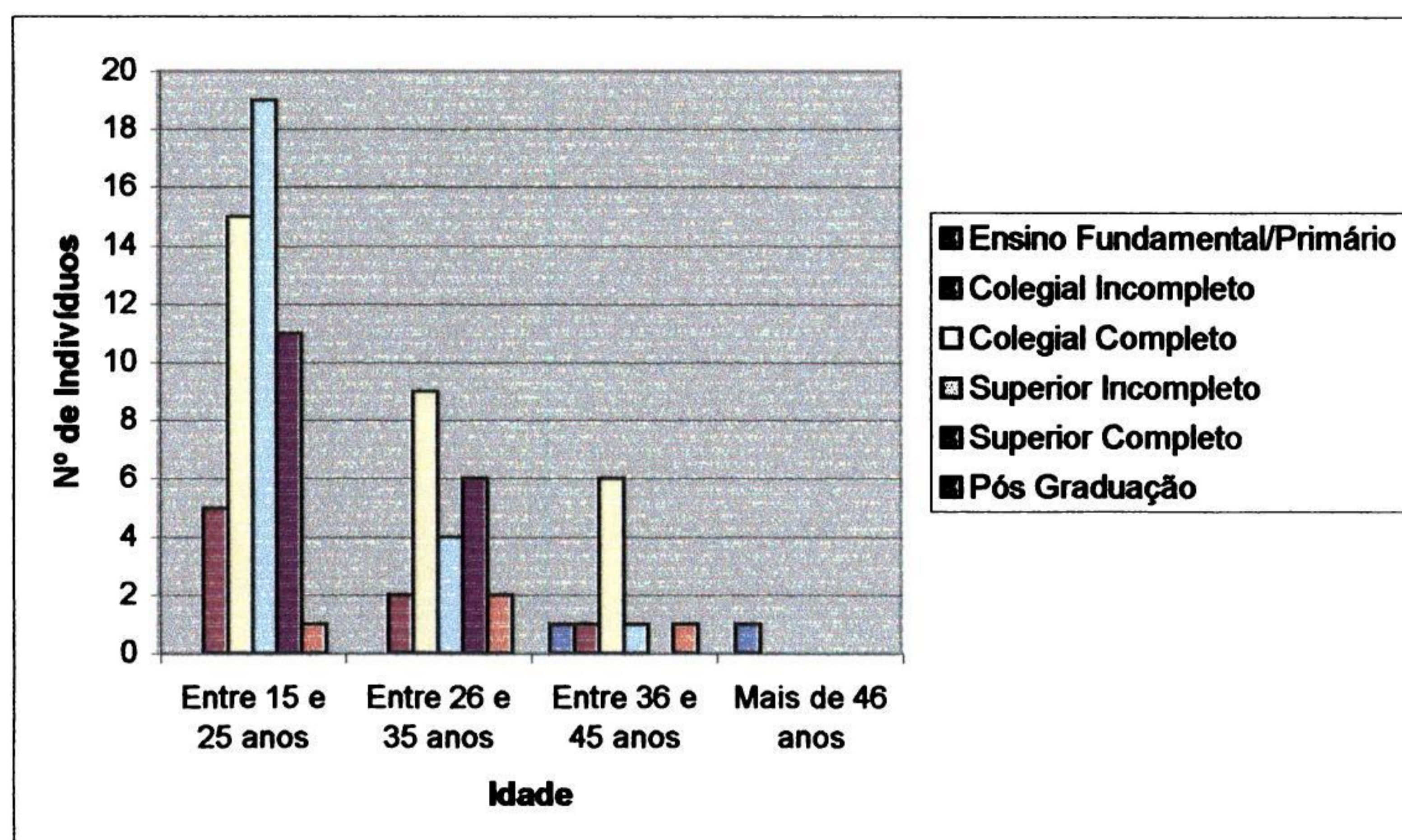


FONTE: Pesquisa 2003 - Karina Peluso Gebler

Neste gráfico percebe-se que o quadro de pesquisados entre 15 e 25 anos   dos que possuem um Grau de Escolaridade em crescimento, com cerca de 41% com nível Superior incompleto e cerca de 21% com o nível Superior já completo.

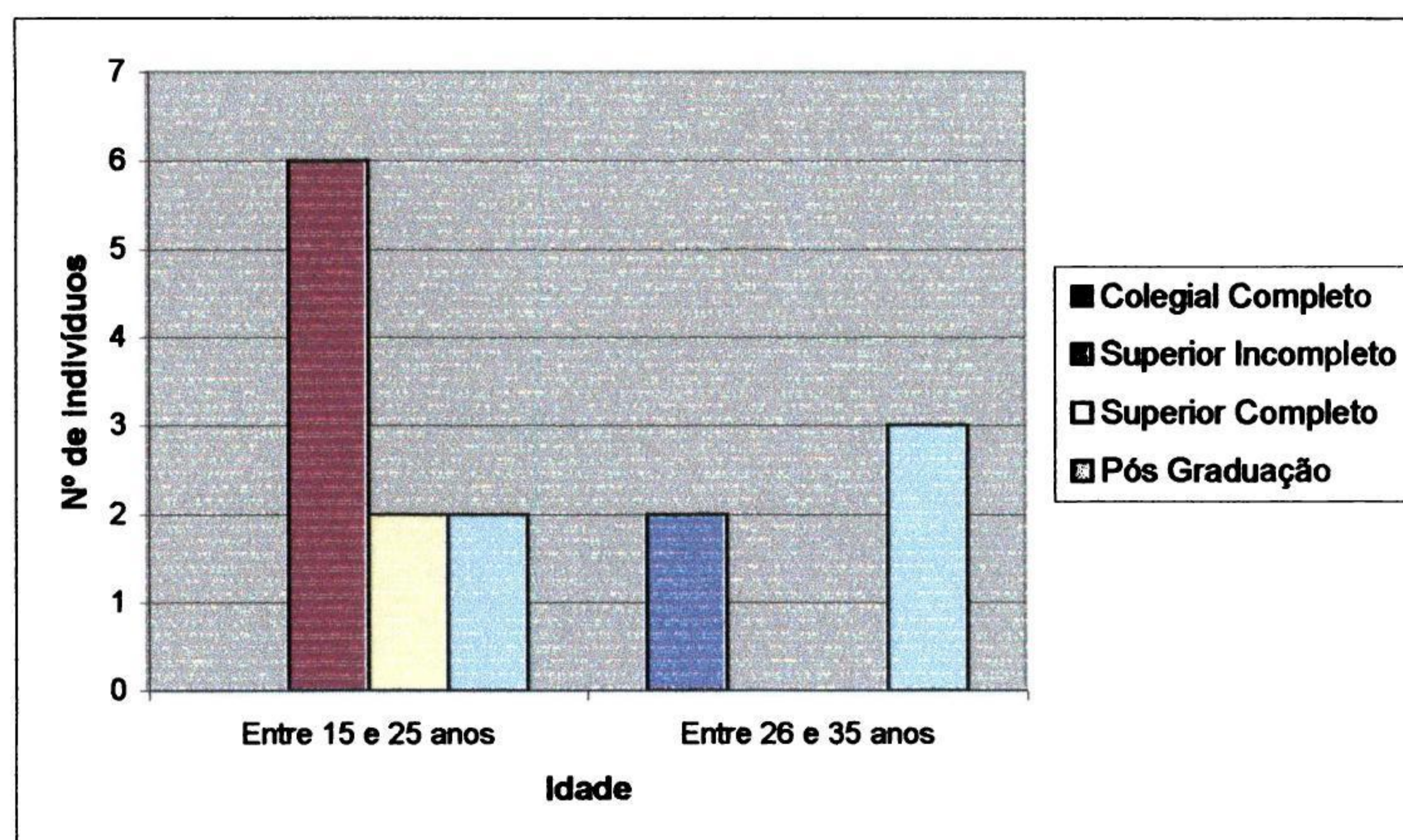
Nota-se que a maioria dos pesquisados ou já completou o Colegial ou ainda está cursando o nível Superior.

GRÁFICO 2 – HOTELEIROS: GRAU DE ESCOLARIDADE X IDADE



FONTE: Pesquisa 2003 - Karina Peluso Gebler

GRÁFICO 3 – NÃO HOTELEIROS: GRAU DE ESCOLARIDADE X IDADE

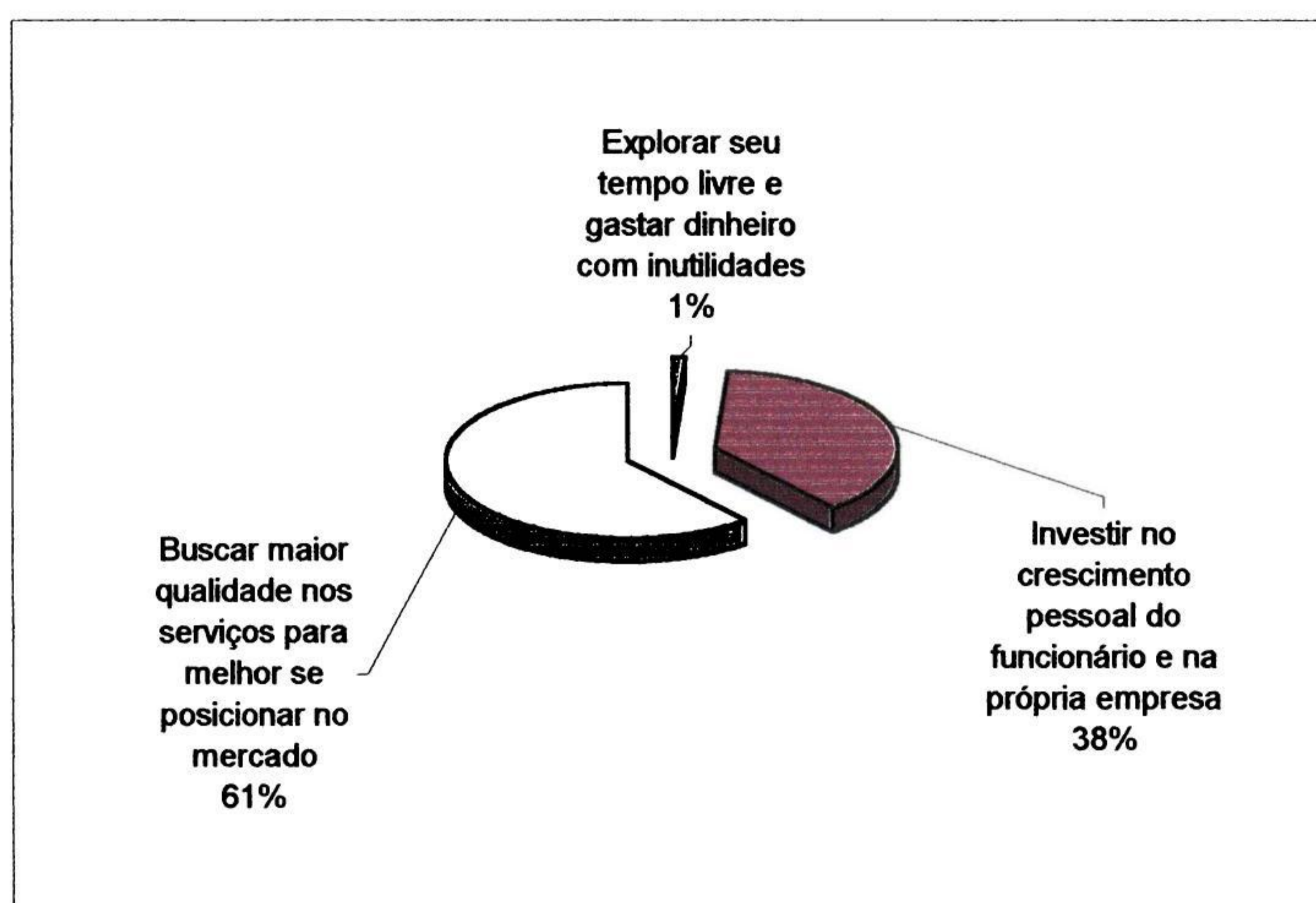


FONTE: Pesquisa 2003 - Karina Peluso Gebler

Em relação aos gráficos 2 e 3, entre os Hoteleiros o grau de escolaridade predominante é o Colegial Completo, com 36%, e entre os Não Hoteleiros o grau de escolaridade predominante é o Superior Incompleto, com 41%.

Há uma fatia bastante significativa de pessoas jovens no mercado de trabalho nos dias de hoje. Do total pesquisado, 60% dos Hoteleiros têm entre 16 e 25 anos, e entre os Não Hoteleiros, 67% pertencem a esta faixa etária.

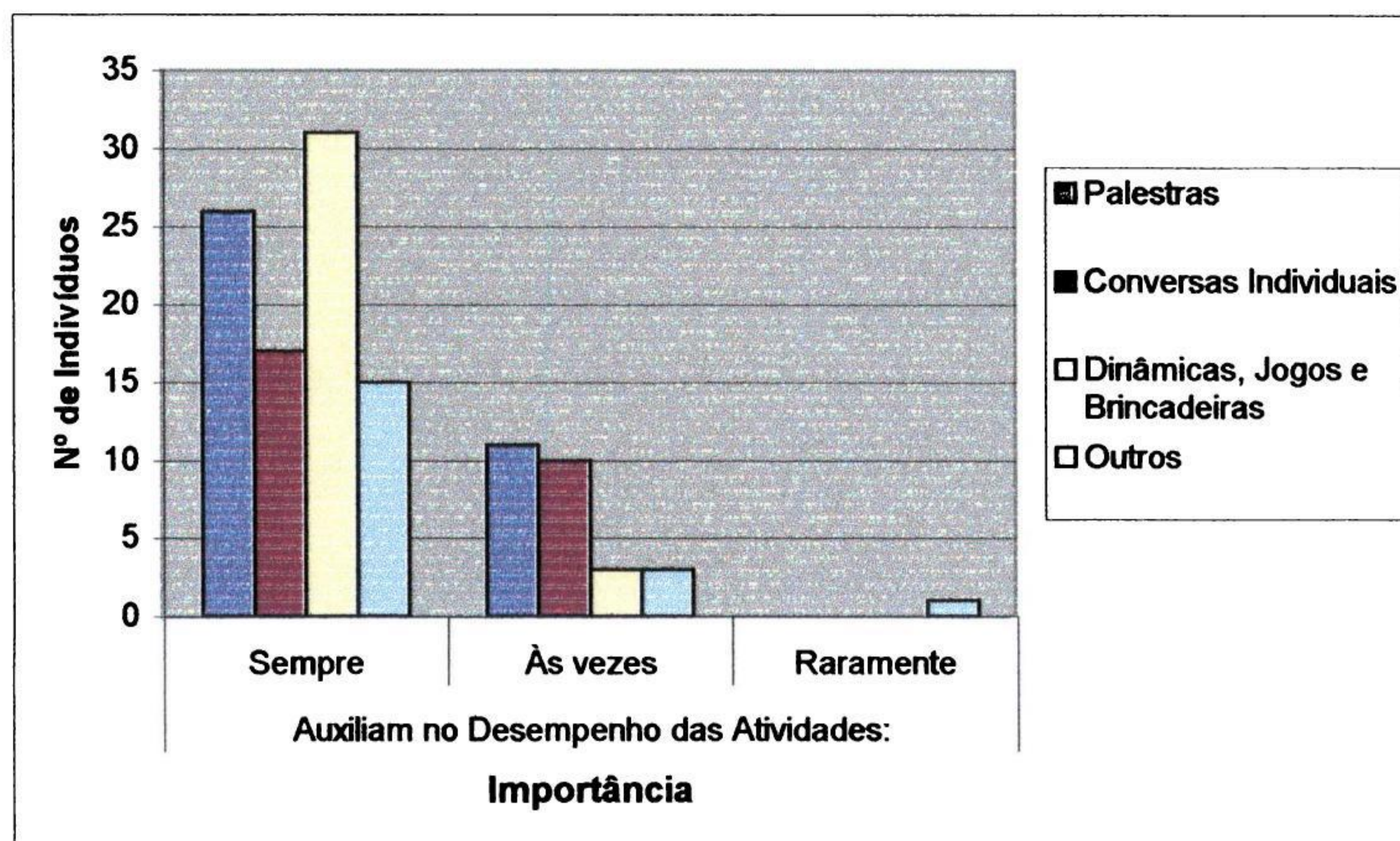
GRÁFICO 4 – DO PONTO DE VISTA DOS PESQUISADOS, O QUE A EMPRESA DESEJA QUANDO REALIZA TREINAMENTOS



FONTE: Pesquisa 2003 - Karina Peluso Gebler

Neste gráfico percebe-se com clareza que os pesquisados estão conscientes de que quando a sua empresa investe em treinamentos está procurando melhorar seus serviços. Porém, 61% dos funcionários pesquisados ainda acreditam que esta visa prioritariamente o próprio desenvolvimento, deixando o funcionário em segundo plano.

**GRÁFICO 5 – DOS PESQUISADOS QUE RECEBEM TREINAMENTOS (87%):
TIPO DE TREINAMENTO X GRAU DE IMPORTÂNCIA**



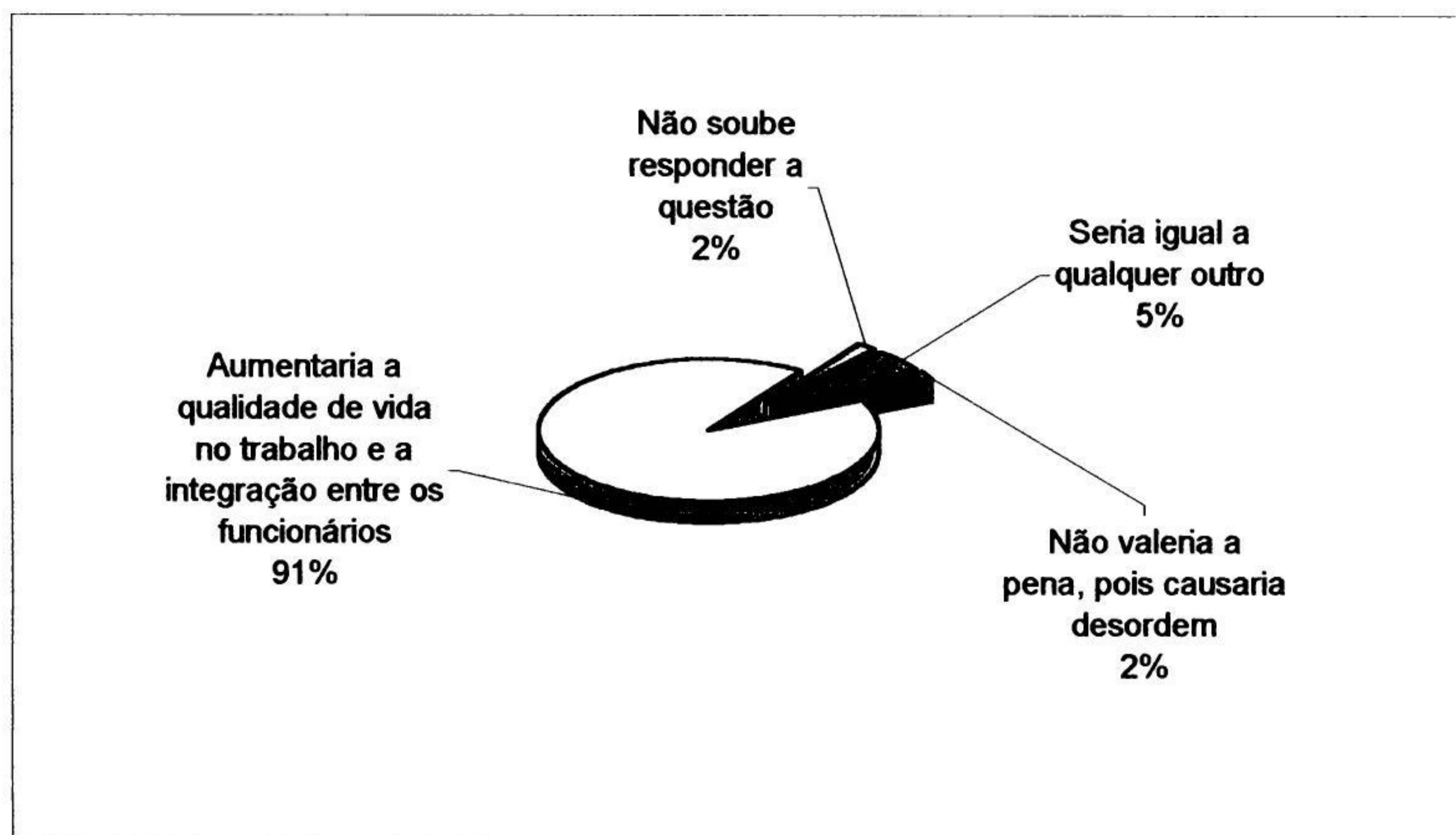
FONTE: Pesquisa 2003 - Karina Peluso Gebler

No gráfico 5, observa-se que, a maioria dos pesquisados, 87%, afirma receber treinamento. Este gráfico aponta o grau de satisfação frente aos treinamentos que recebem e qual o tipo de treinamento que recebem. 76% dos pesquisados que recebem treinamentos dizem que este auxilia no desempenho de suas atividades de trabalho. Percebe-se ainda que os treinamentos com Dinâmicas, Jogos e Brincadeiras são os que mais auxiliam no desempenho de atividades, com 35%.

O gráfico 6 apresenta que 91% dos pesquisados concordam que a aplicação de Dinâmicas e Jogos em treinamento aumenta a qualidade de vida no trabalho e a integração entre os funcionários.

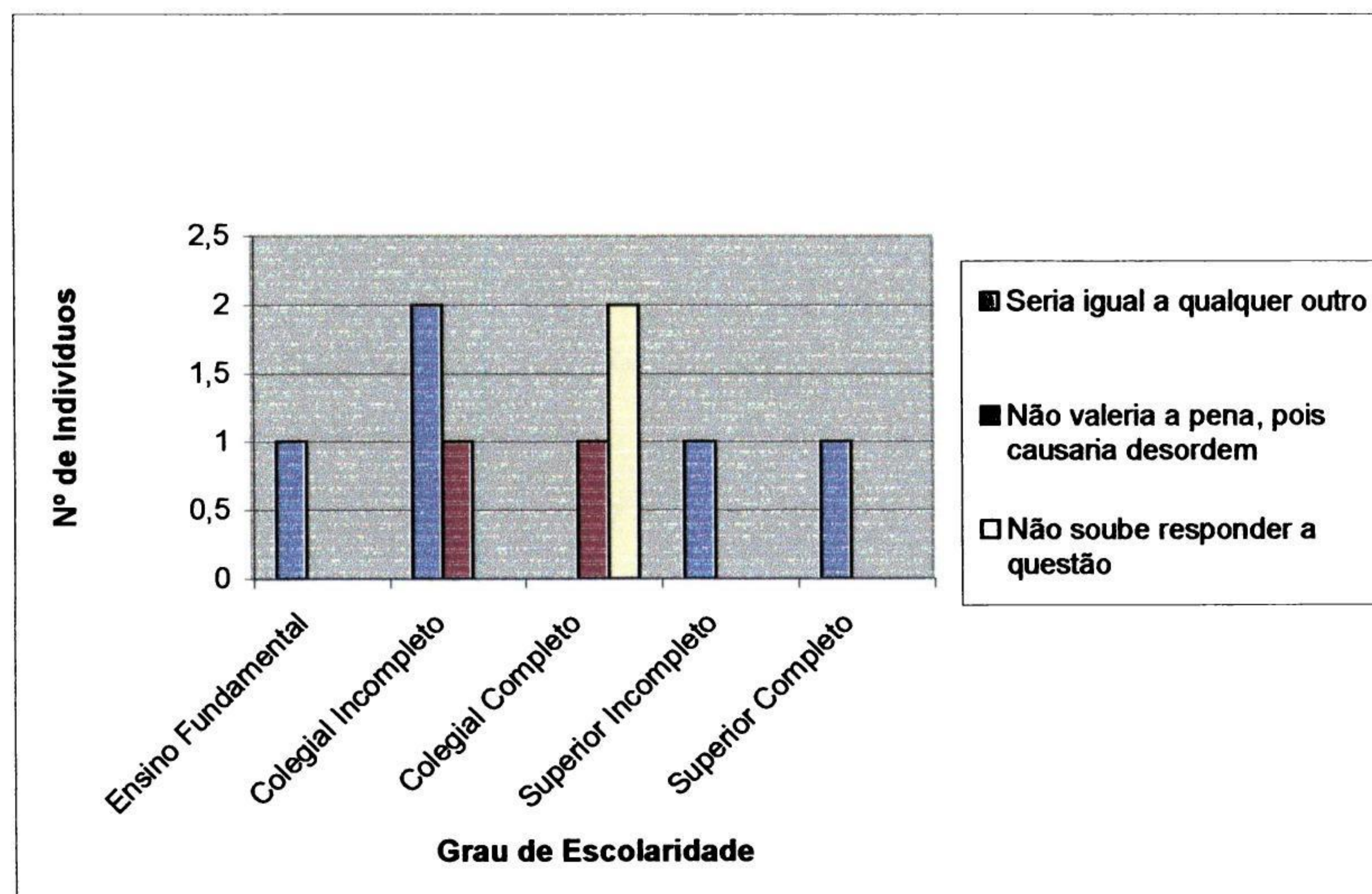
Os 9% dos pesquisados que são contra este tipo de treinamento serão analisados no gráfico 7.

GRÁFICO 6 – SOBRE TREINAMENTOS VOLTADOS À PRÁTICA DE JOGOS E DINÂMICAS, COM ÊNFASE NAS QUESTÕES DIÁRIAS DA EMPRESA



FONTE: Pesquisa 2003 - Karina Peluso Gebler

GRÁFICO 7 – DOS PESQUISADOS QUE NÃO SÃO A FAVOR DE TREINAMENTOS COM JOGOS E DINÂMICAS



FONTE: Pesquisa 2003 - Karina Peluso Gebler

Um dado bastante interessante na análise do gráfico 7 é que apenas 9% dos pesquisados não são a favor de Treinamentos com Jogos e Dinâmicas com ênfase nas questões da empresa. Destes, a maioria situa-se entre os Graus de Escolaridade: Colegial Incompleto (33,5%) e Colegial Completo (33,5%), totalizando 67%. Percebe-se aqui que o Grau de Escolaridade do indivíduo impõe certa restrição a este tipo de treinamento, ou até mesmo, à mudança do que já estão acostumados. Como exemplo, cita-se duas respostas destes questionários: “Nada a declarar” ou uma resposta ainda mais simples como “Eu não iria”, transparecem hesitação.

Os demais: Ensino Fundamental, Superior Incompleto e Superior Completo, são responsáveis pelos outros 33%, cada um com 11%, ou seja, um representante por grupo. Quanto ao representante do grupo Superior Completo, este transparece certa insegurança frente a si mesmo, visto que escreve: “Para mim, jogos e dinâmicas de grupo selecionam os profissionais mais espertos e não os mais capacitados”, visando apenas o (seu) lado individual, e não a vivência em grupo. Dá-se a entender que este pesquisado tem uma visão errônea de Jogos e Dinâmicas, confundindo-os com Jogos de Competição, que prezam a competitividade em detrimento ao relacionamento e integração entre pessoas.

Se comparados à totalidade de cada grupo de Grau de Escolaridade, constata-se que 50% dos pesquisados do Ensino Fundamental; 37,5% do Colegial Incompleto; 9% do Colegial Completo; 3% do Superior Incompleto e 5% do Superior Completo são contra a aplicação deste tipo de treinamento. Isto nos leva a crer que as pessoas com menor grau de instrução são as que possuem maior restrição a este tipo de Treinamentos, preferindo os que já são aplicados ou mesmo a inexistência deles.

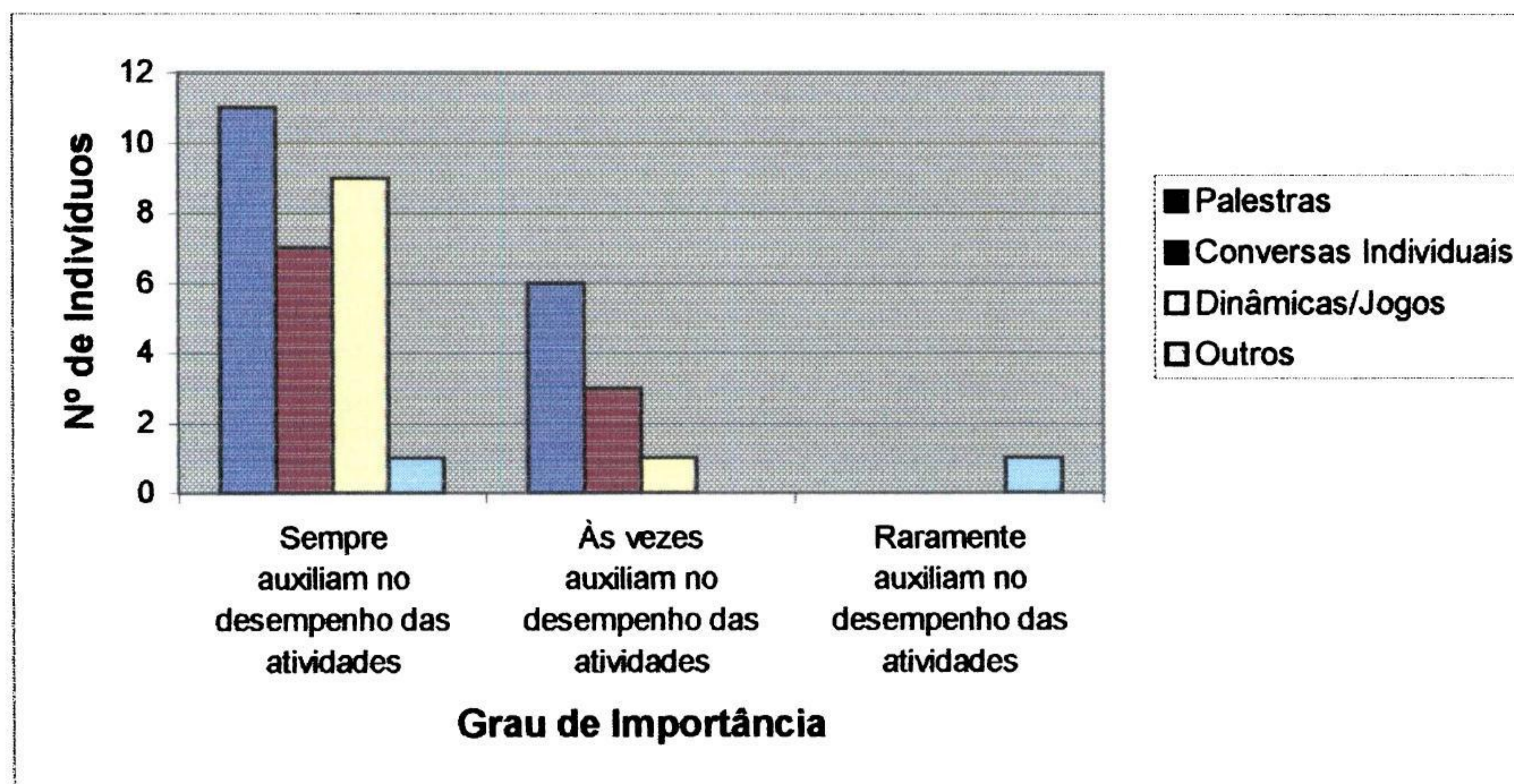
Ainda em relação aos questionários, houve uma questão aberta sobre o que diriam os funcionários à sua empresa, caso esta optasse por desenvolver um treinamento fora do ambiente cotidiano de trabalho; dos pesquisados, 91% deram respostas positivas a esta questão, como pode ser verificado nos comentários citados a seguir:

- “Ótimo, além de descontrair o funcionário e tira-lo da rotina do trabalho, o mesmo aprenderia brincando. Funcionário bem e feliz, com certeza fará seu trabalho com mais dedicação”.
- “Eu acredito que esta pergunta se refere a ‘fora do ambiente de trabalho’. Neste caso, eu acredito que isso propicia mais liberdade para a realização de dinâmicas, integração e naturalidade. O espaço de trabalho, inconscientemente, provoca no colaborador a sensação de obrigatoriedade”.
- “Boa idéia! Treinamentos com esta diferenciação são fundamentais para uma melhor absorção dos objetivos do treinamento, acredito que esta seja a melhor forma de realizar um treinamento com eficiência”.
- “Os treinamentos fora dos espaços convencionais, como hotéis e centros de convenções, são mais atraentes e convidativos, pois há uma maior integração dos funcionários, aumentando a produtividade”.
- “Isso seria muito bom, pois a empresa estaria proporcionando uma integração maior entre os funcionários em um ambiente diferente, o que poderia aumentar o aproveitamento do evento e ser melhor do que se ele fosse feito em um lugar em que os funcionários já estão ‘cansados’ de estar – a própria empresa”.

2.1.2 Análise dos Questionários Aplicados ao Hotel *Four Points by Sheraton* Curitiba

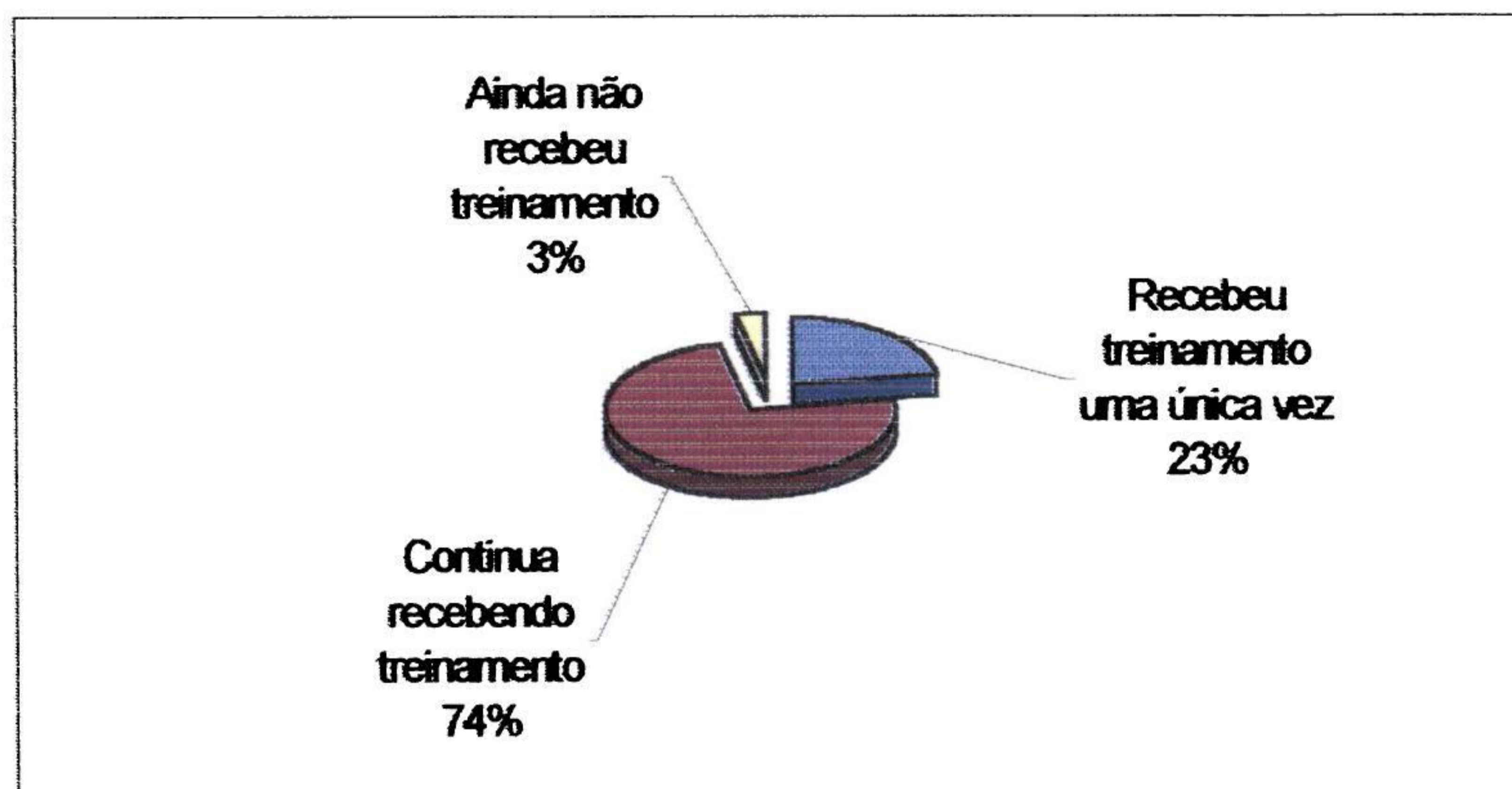
No gráfico 8 percebe-se que, quanto aos tipos de treinamento, as palestras possuem o maior espaço nesta empresa, sendo apontada em 44% dos casos. Já Dinâmicas/Jogos e Conversas Individuais representam igualmente 25% cada. Os restantes 6% ficam com outros tipos de treinamento, no caso, reuniões de departamento. Quanto ao grau de importância, 74% dos pesquisados afirmam que treinamentos sempre auxiliam no desempenho das suas atividades, sendo a palestra o tipo mais apontado neste item. Porém, percebe-se que as dinâmicas de grupo tem o maior grau de aceitação geral, visto que mesmo com 23% no quesito “sempre auxiliam”, ficou com apenas 2% no quesito “às vezes” e nenhum no raramente; enquanto as palestras ficaram com 28%, 15% e 0%, respectivamente.

GRÁFICO 8 – TIPO DE TREINAMENTO X GRAU DE IMPORTÂNCIA



FONTE: Pesquisa 2003 - Karina Peluso Gebler

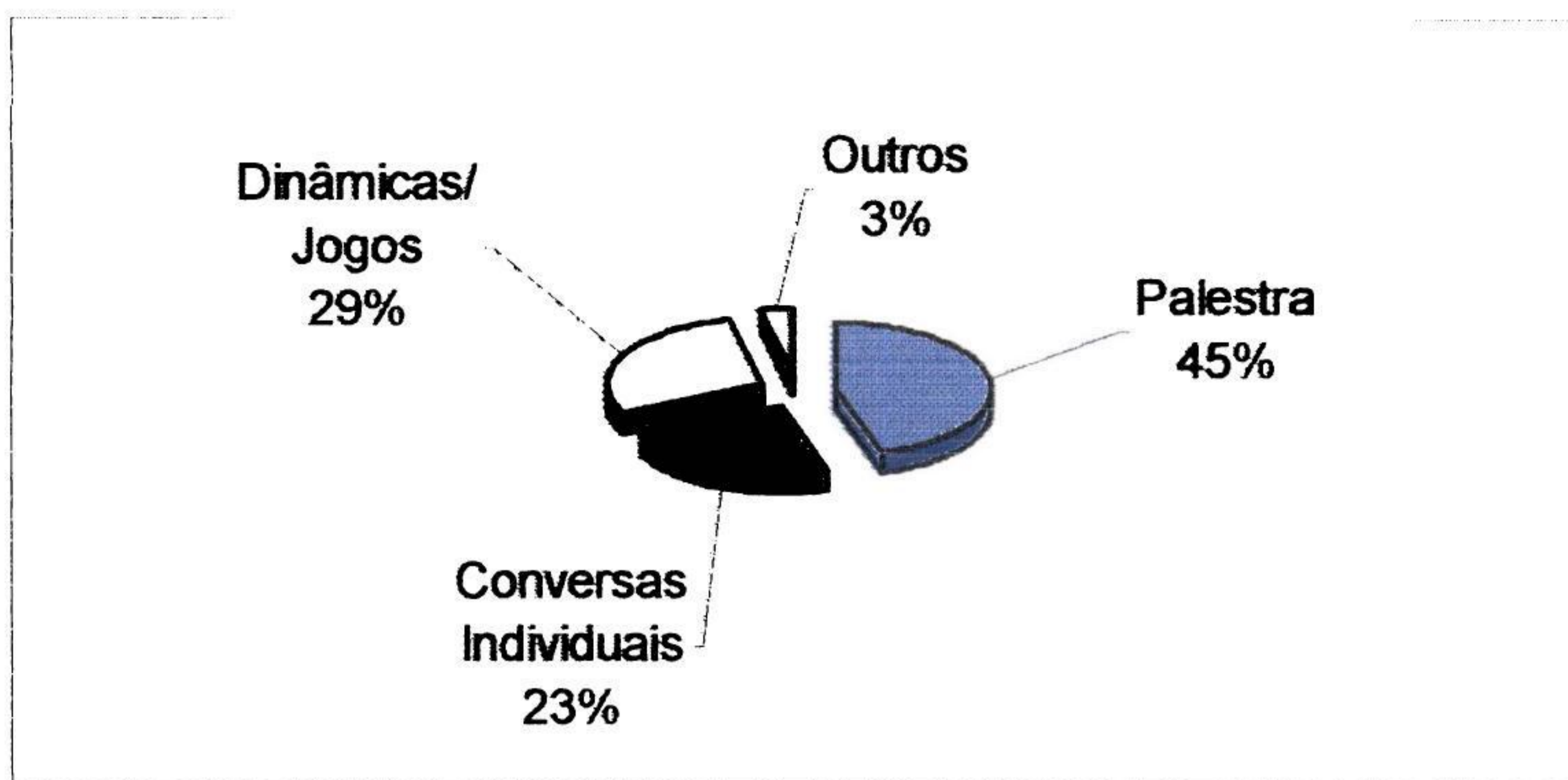
GRÁFICO 9 – FREQUÊNCIA DE TREINAMENTO



FONTE: Pesquisa 2003 - Karina Peluso Gebler

O gráfico 9 mostra que 74% dos funcionários deste empreendimento receberam e continuam recebendo treinamentos desde a sua entrada na empresa.

GRÁFICO 10 – DOS PESQUISADOS QUE CONTINUAM RECEBENDO TREINAMENTOS

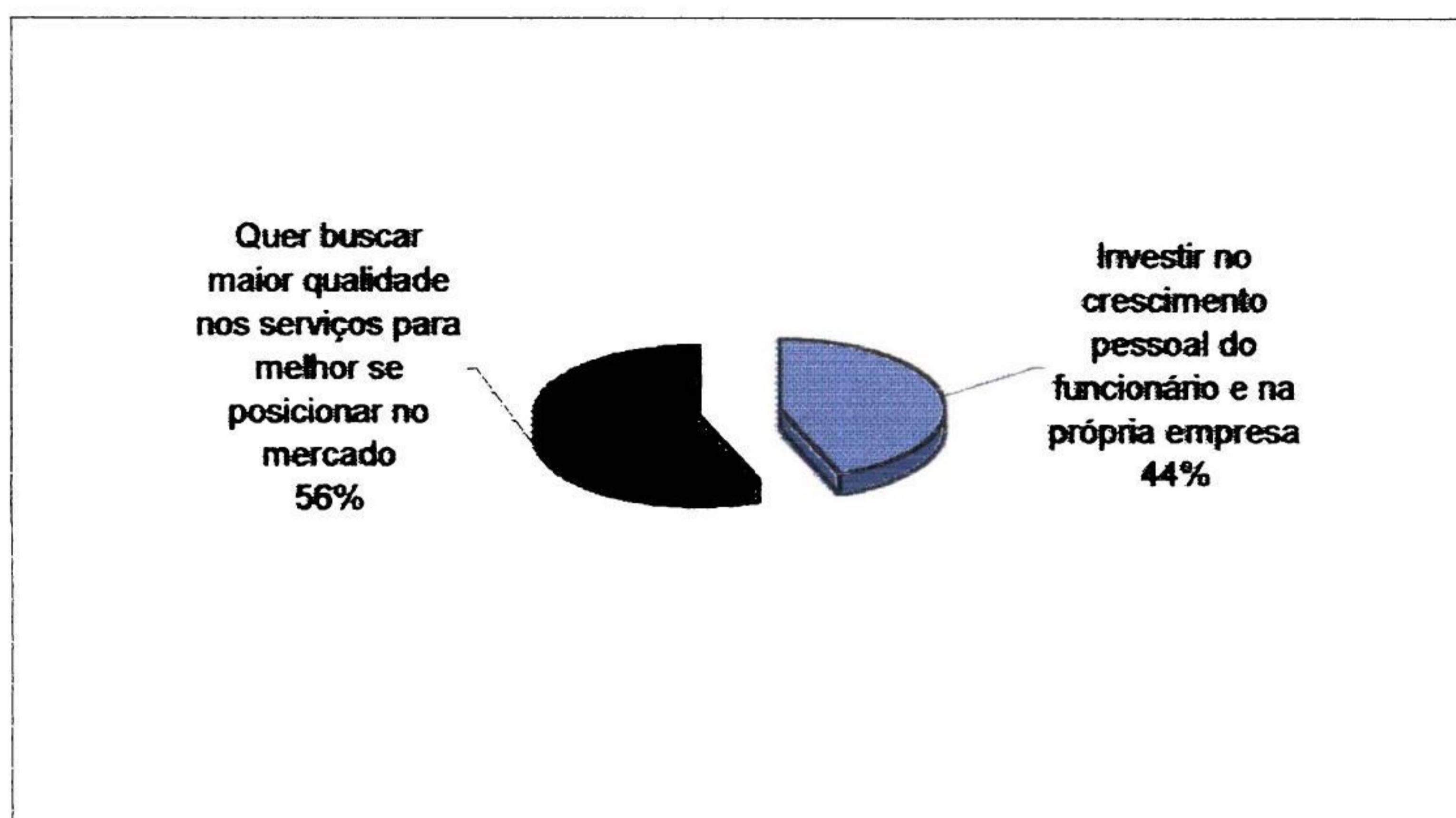


FONTE: Pesquisa 2003 - Karina Peluso Gebler

Um ponto interessante para análise do gráfico 10, é reconhecer que 29% dos pesquisados receberam e continuam recebendo treinamentos com a aplicação de dinâmicas, jogos e brincadeiras. Cabe ressaltar aqui que estes treinamentos referidos pelos pesquisados são “Festas de Confraternização”, que visam o encontro de todos ou da maioria dos funcionários, para uma possível integração; porém são diferentes das dinâmicas de grupo, que serão aplicadas no treinamento. A proposta deste Programa de Treinamento vai além da integração dos funcionários, visto que terá como principal objetivo a busca por um aprendizado coletivo, visando, não somente as necessidades do empreendimento, mas também a do funcionário.

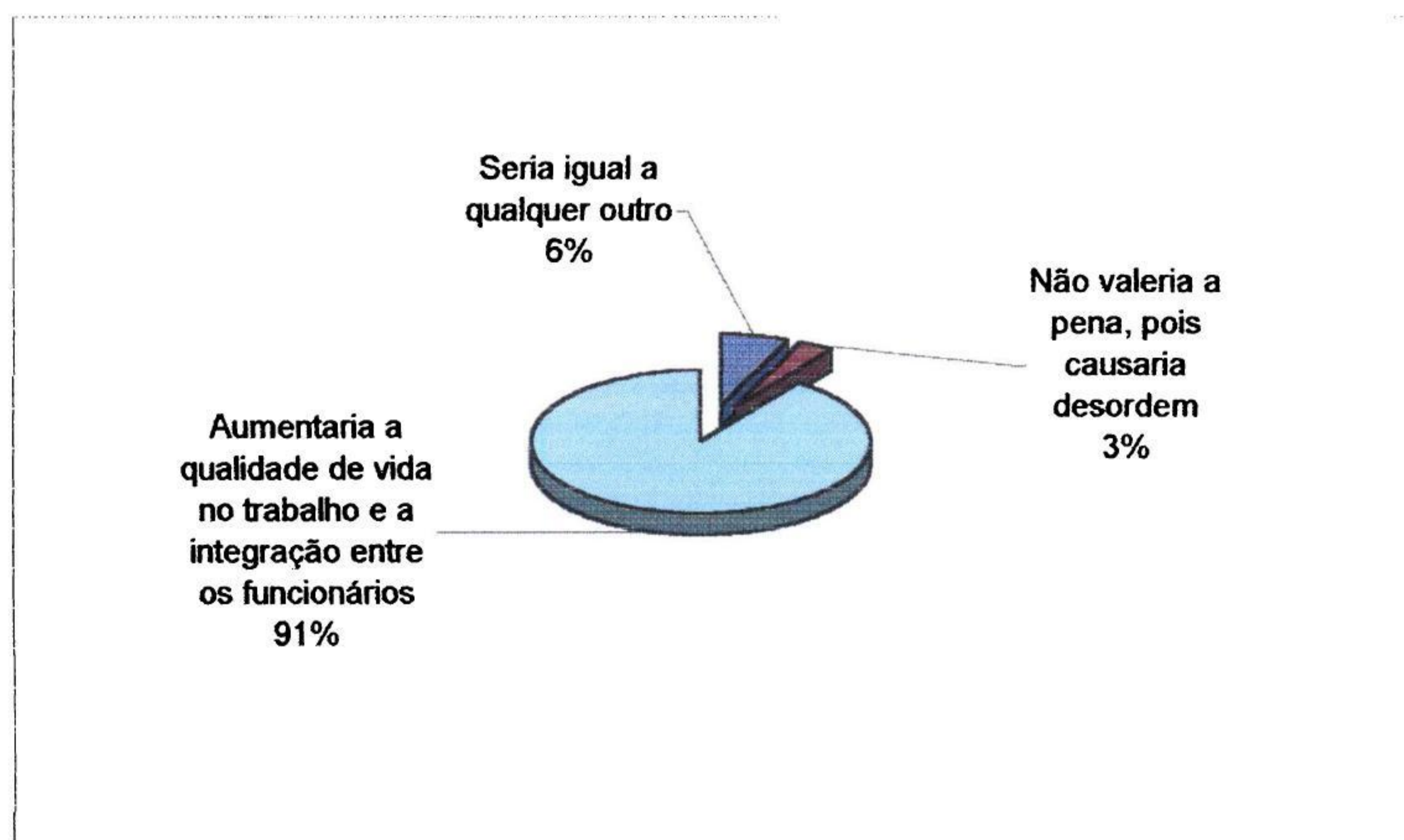
O gráfico 11 mostra, assim como o gráfico 4, que os funcionários do *Four Points by Sheraton Curitiba* têm a mesma opinião do total de entrevistados; porém, aqui a disparidade não se apresenta de forma tão agravante, podendo a empresa alterar este ponto de vista mais facilmente, proporcionando crescimento profissional aos funcionários e a ela mesma. Este ponto também será abordado no Programa de Treinamento proposto neste trabalho.

GRÁFICO 11 – DO PONTO DE VISTA DOS PESQUISADOS, O QUE A EMPRESA DESEJA QUANDO REALIZA TREINAMENTOS



FONTE: Pesquisa 2003 - Karina Peluso Gebler

GRÁFICO 12 – SOBRE TREINAMENTOS VOLTADOS À PRÁTICA DE JOGOS E DINÂMICAS, COM ÊNFASE NAS QUESTÕES DIÁRIAS DA EMPRESA



FONTE: Pesquisa 2003 - Karina Peluso Gebler

O gráfico 12, também como o gráfico 6, apresenta 91% dos pesquisados apoiando a aplicação de Dinâmicas e Jogos em treinamentos, com ênfase nas questões diárias da empresa. Julgam que este tipo de treinamento aumentaria a qualidade de vida no trabalho e a integração dos próprios funcionários.

2.1.3 Análise das Entrevistas Aplicadas

Entrevistaram-se quatro pessoas com cargos de gerência da hotelaria em geral, buscando constatar qual interesse visto frente a um treinamento com aplicação de atividades de lazer e recreação em um ambiente fora do trabalho.

Percebe-se como resultado um consenso dos entrevistados de que os funcionários estão entre os principais valores/objetivos da empresa. Também é de comum acordo a idéia dos treinamentos com ênfase no lazer e recreação, com destaque para a questão da continuidade, embora, aparentemente, nos dias de hoje, as empresas realizem treinamentos de forma ainda insípida.

O resumo destas entrevistas encontra-se em anexo (ver ANEXO 4,5,6 e 7).

2.1.4 Análise das Entrevistas Aplicadas ao Hotel *Four Points by Sheraton* Curitiba

Para este item, foram entrevistadas três pessoas do corpo de chefia do hotel *Four Points by Sheraton* Curitiba.

No ponto de vista destes entrevistados, o treinamento é tido como elemento de importância fundamental dentro da empresa; tendo por objetivo melhorar progressivamente o ambiente de trabalho, o que se reflete na satisfação do cliente. Também aqui, é destacada a necessidade de treinamentos contínuos, e destaca-se a utilização de Jogos e Dinâmicas fora do ambiente da empresa como agente facilitador na aprendizagem dos treinandos. Segundo eles, este tipo de trabalho melhoraria não apenas a qualificação dos funcionários, mas também conseqüentemente a própria empresa.

O resumo destas entrevistas pode ser verificado nos anexos (ver ANEXO 8,9 e 10).

3 CAPÍTULO III

Neste terceiro capítulo, será feita uma pequena introdução ao hotel *Four Points by Sheraton* Curitiba, foco principal deste estudo e análise.

Considerando, ainda, que a proposta deste trabalho é frisar a importância de um treinamento com a utilização de dinâmicas de grupo; será apresentada uma sugestão de Programa de Treinamento para ser aplicado aos funcionários deste hotel.

3.1 INTRODUÇÃO AO HOTEL *FOUR POINTS BY SHERATON* CURITIBA

O hotel *Four Points by Sheraton* Curitiba teve suas portas abertas no dia 20 de Março de 2001, porém sua inauguração oficial deu-se em 21 de Junho do mesmo ano.

Construído no conceito de arquitetura contemporânea para ser aconchegante, cômodo e funcional, seus 176 apartamentos foram desenhados para satisfazer as necessidades de executivos de negócios, assim como atender o segmento de grupos, eventos e convenções.

O produto nasceu com muitas inovações que marcam um grande diferencial com a concorrência, sendo um hotel de padrão internacional, reconhecido mundialmente.

Seu maior objetivo é estabelecer liderança absoluta na hotelaria de Curitiba, baseada não só pela inovação de seu produto e alto padrão de serviço implantado, mas pelo espírito de equipe com alto nível moral e ético.

Possui uma equipe, entre funcionários de linha, supervisores e gerentes, de 87 pessoas. Sendo 46 funcionários do Departamento de Alimentos & Bebidas, subdivididos em 18 no Restaurante, 17 na Cozinha, 07 em Eventos e 04 no Bar; 06 da Administração; 16 da Governança; 05 da Manutenção; 09 da Recepção e 05 de Vendas (ver ANEXO 11).

O motivo de escolha deste empreendimento como foco principal de análise é devido à realizadora deste trabalho ter sido funcionária desta empresa durante dois anos e ter percebido esta necessidade.

3.2 PROPOSTA DE TREINAMENTO AO HOTEL *FOUR POINTS BY SHERATON* CURITIBA

Para elaborar este programa foi seguido o esquema de planejamento sugerido por Carvalho (1997), apresentado na página 20 deste trabalho.

- a) Quem deve ser treinado: Todos os funcionários do hotel *Four Points by Sheraton* Curitiba. Considerando que o quadro atual de funcionários do hotel seja de 87 funcionários, sugere-se uma subdivisão em 04 grandes grupos; assim sendo, cada treinamento terá cerca de 21 (vinte e um) participantes no total. Se houver necessidade de uma divisão em menores grupos, ficarão cerca de 07 (sete) pessoas em 03 (três) grupos distintos.
- b) Quem vai treinar: Haverá uma equipe especializada para proporcionar um treinamento diferenciado a estes funcionários, com base no levantamento de necessidades da empresa, fazendo com que eles reflitam o tema do treinamento “brincando” através de dinâmicas e jogos em grupos, o que resultaria em pessoas mais integradas e mais dispostas a pôr em prática o que revisaram e aprenderam juntas. Para este programa sugere-se a presença de dois instrutores, um responsável pela parte teórica do treinamento e o outro pela aplicação prática das dinâmicas, sendo que, caso haja necessidade, ambos devem saber como aplicar um a parte do outro. Além disso, ambos devem trabalhar em conjunto com o Recursos Humanos e a Gerência da empresa para que as discussões sobre os temas organizacionais não sejam divergentes.
- c) Em que treinar: Este será um Treinamento Comportamental em conjunto com o Treinamento de Integração, que, conforme já explicitado nas páginas 21 e 22, têm por fim obter um maior entrosamento entre empregado e empregador, colegas de trabalho, e objetivos da empresa; alterando comportamentos desnecessários e que atrapalhem o bom desenvolvimento das funções exercidas pelos funcionários.
- d) Onde treinar: A sugestão de utilização de um espaço turístico para a aplicação deste treinamento tem, além da intenção de tirar as pessoas do seu ambiente de trabalho para um local que sugira momentos de lazer e satisfação e que seja diferente do habitual, evitar a sazonalidade do local escolhido. O ideal

seria um Hotel Fazenda ou Hotel Estância, distantes, no máximo, uma hora da cidade de Curitiba, que permita a realização das atividades propostas ao ar livre, em contato com a natureza, que possua uma boa infra-estrutura interna para as atividades necessárias; e também, que possa ser privilegiado pelo freqüente uso do espaço para a realização dos treinamentos, mantendo sua estabilidade o ano inteiro. Por isto a sugestão do Hotel Estância Betânia Eventos & Lazer (ver ANEXO 12) para a realização deste treinamento. Localizado em Colombo, Região metropolitana de Curitiba, e distante quarenta minutos do centro da cidade, o hotel Estância Betânia proporciona um ambiente propício para fugir das tensões do dia a dia, do cansaço físico e mental, oferecendo maior rendimento a este evento. Para as atividades externas, há campo gramado para futebol society ou voleibol, bosques com trilhas para caminhadas, playground, salão de jogos, dentre outros espaços disponíveis. Também para as atividades internas, seu Centro de Eventos possui suficiente infra estrutura, com secretaria, equipamentos audiovisuais, cozinha, serviço de *coffee-break*, banheiros, cortinas e entradas independentes do Hotel. Está assim dividido:

FIGURA 1 – CAPACIDADE DAS SALAS DE EVENTOS DO HOTEL ESTÂNCIA BETÂNIA EVENTOS & LAZER

LOCAL	CENTRO DE EVENTOS		HOTEL	
	Salão JADE	Salão IPÊ	Sala I	Sala II
Dispositivo				
Auditório	150	80	60	60
Escolar (mesa e cadeira)	100	50	40	40
Espinha de Peixe (mesa e cadeira)	80	50	40	40
Em "U" (mesa e cadeira)	40	26	25	25
Em "U" (só cadeira)	50	35	40	40

FONTE: <<http://www.hotelestanciabetania.com.br>>

O restaurante do hotel Estância Betânia também serve aos eventos e possui boa infra estrutura

O espaço turístico, correlacionado a estas atividades de treinamento, dá a sugestão de um ambiente lúdico, onde os funcionários podem sentir-se livres para realizar proezas ou mesmo para ouvir seu colega. Também fato relevante é considerar que os participantes não serão interrompidos durante o

treinamento; visto que se fosse realizado no próprio local de trabalho, o treinando poderia ser chamado para resolver uma necessidade qualquer da empresa, dificultando sua participação e conseqüente aprendizado. Assim, este espaço turístico de contemplação transforma-se em um espaço pró-ativo de participação, do funcionário com o meio – um equipamento turístico, e permanece com utilização contínua o ano todo, mesmo nas épocas de baixa movimentação, favorecendo, também, o meio de hospedagem.

- e) Como treinar: Foram escolhidas atividades de Dinâmicas de Grupo e Lazer e Recreação como base para este treinamento proposto, principalmente para que as pessoas, no caso os funcionários, pudessem se sentir mais à vontade enquanto aprendem conceitos e idéias da empresa onde trabalham e se integram. Esta aplicação do treinamento seria um tipo de educação informal, ou seja, as pessoas aprendem de uma forma diferente da tradicional – sentadas em cadeiras dentro de uma “sala de aula”. Desta forma, “trabalhar aprendendo” ou “aprender trabalhando” seria algo prazeroso, visto que o lúdico estaria sempre presente no treinamento. Todas as atividades propostas serão desenvolvidas em grupo, em forma de dinâmicas ou jogos em grupos que não influenciem a disputa entre duas equipes, mas sim o envolvimento das mesmas entre si. O motivo de agrupar estas pessoas é o de estar formando equipes com funcionários de vários setores fora do ambiente de trabalho, onde eles possam desenvolver o respeito mútuo e o companheirismo, integrando-se. Envolvidos nestes sentimentos, os participantes receberão o treinamento, baseado em conceitos da própria empresa onde trabalham, de uma forma muito mais descontraída e eficiente. Assim, há uma sociabilização com a criação de maiores laços profissionais dentro do hotel, resultando em uma eficiente qualificação de pessoal, onde quem ganha é tanto o funcionário quanto a organização.
- f) Quando treinar: Os treinamentos deverão acontecer durante um dia do final de semana, visto que Sábado e Domingo são, geralmente, os dias de menor movimento no hotel. Este dia de convivência terá a duração de 08 (oito) horas, para a realização das atividades. O horário estipulado para início do treinamento seria às 9h e término às 17h. Este período não leva em consideração a distância do hotel *Four Points by Sheraton* Curitiba até o local

de treinamento e vice-versa, que é de até uma hora cada percurso. Para os participantes do treinamento, seria disponibilizado um ônibus fretado pelo seu hotel para fazer este transporte, com horários preestabelecidos de saída e chegada às 8h e 18h, respectivamente.

- g) Quanto treinar: Este programa deverá ser contínuo, sendo semestral para cada grande grupo. Ao todos deverão ser 02 treinamentos anuais por grupo, ou 08 treinamentos anuais ao todo.
- h) Para que treinar: O treinamento proposto aborda uma outra função em específico, a de capacitar os funcionários do hotel. Porém uma capacitação não apenas onde temáticas são impostas e decoradas, mas uma capacitação de seres humanos. Investindo neste tipo de treinamento, a empresa não só estará investindo nos funcionários como em um melhor resultado financeiro e de qualidade, pois o material humano é o que faz o sucesso de uma organização. Funcionários satisfeitos podem 'quebrar barreiras' e funcionários insatisfeitos podem 'quebrar a empresa'.

Este projeto foi elaborado com a função de frisar a importância de tornar o Lazer e a Recreação instrumentos de capacitação de Recursos Humanos, realizando o treinamento em um ambiente turístico, alegre e descontraído, fora da agitação do dia a dia de seu ambiente de trabalho, para reflexão dos próprios funcionários sobre os temas de sua empresa.

3.2.1 Proposta de Temas para os Treinamentos

Considerando os Questionários respondidos e as entrevistas realizadas com alguns representantes da gerência do hotel, pode-se considerar a integração entre os funcionários a necessidade imediata desta empresa. Este tema pode ser desdobrado em outros, tais como: relacionamento interpessoal, comunicação, empatia, postura profissional. Além destes, também é importante que cada funcionário possa conhecer o que seus pares fazem no ambiente de trabalho. Estes temas deverão ser abordados no decorrer do ano, em cada realização do treinamento.

3.2.2 Proposta de Dinâmicas de Grupo para os Treinamentos

Serão apresentadas, a seguir, quatro Dinâmicas de Grupo sugeridas para serem aplicadas na execução deste treinamento, retiradas de Militão (1999) e adaptadas:

- a) Dinâmica de Grupo “Memorização dos nomes com entrega de crachá”:
- Objetivo: Conhecimento de todos e integração. Favorecer a aprendizagem dos membros do grupo de uma forma mais rápida; e, após, aproximar os participantes, caracterizando que “foi um prazer conhecer você”.
 - Tempo previsto: Aproximadamente 40 minutos.
 - Material utilizado: Crachás com os nomes dos membros do grupo, previamente impressos.
 - Procedimentos: Todos devem estar, preferencialmente, sentados em círculo. A partir de então o instrutor inicia dizendo o seu nome, ou como gosta de ser chamado, e, em seguida, o próximo deve dizer o nome do instrutor e o seu, depois o terceiro diz o nome do primeiro, do segundo e o seu e, assim, sucessivamente, até que o último diga o nome de todos e o seu. Quando o último realizar o este procedimento, repete-se o processo na forma inversa, até que o instrutor diga o nome de todos e o seu, ao final. Após o reconhecimento de todos os nomes, devem ser espalhados os crachás com o nome dos participantes, no meio do círculo, com os nomes virados para baixo. Cada participante deverá pegar um crachá, um a um, que não o seu, e levar até seu dono, abraçando-lhe e dando as boas vindas ao grupo.
- b) Dinâmica de Grupo “O melhor de mim”:
- Objetivos: Proporcionar aos participantes uma auto avaliação; projetar a auto imagem, utilizando criatividade e recursos lúdicos; Oferecer aos demais companheiros um pouco de si; e, estabelecer empatia.
 - Tempo previsto: A técnica utilizada é realizada em duas etapas, no começo e no final do evento. Na primeira etapa, o tempo gasto é em torno de 35 minutos, e na segunda, em torno de 40 minutos.

- Material utilizado: Cartolinas de cores variadas, revistas usadas, colas, tesouras, fita gomada, pincéis e colas coloridas.
- Procedimento: Etapa Um (Início do Evento) – Colocar o material à disposição dos participantes e motivá-los a construir um cartaz, utilizando todos os recursos disponíveis, que retrate ou represente o “Melhor de Mim”, ou seja, o melhor deles mesmos, durante aproximadamente 30 minutos. Este cartaz “Melhor de Mim” pode ser elaborado com frases, figuras ou o que melhor expressar a criatividade de cada um. Ao ser concluído, cada participante deve fixar o seu cartaz na parede, que ficará ali até o final do evento.

Etapa Dois (Final do Evento) – O dono do cartaz deve retirá-lo da parede e dizer para o grupo o que significa; em seguida, deve oferecer o seu “Melhor de Mim” a um dos participantes do grupo que não conhecia muito bem antes do treinamento, ressaltando o quanto aquela pessoa é especial, e que, por isso, merece o seu cartaz (a entrega deve ser comemorada por todos). Durante as entregas, deve ser escolhida uma boa música de fundo. Após a entrega de todos os cartazes, comentar sobre o sentimento de ter sido escolhido e/ou de estar entregando algo sobre si mesmo para alguém.

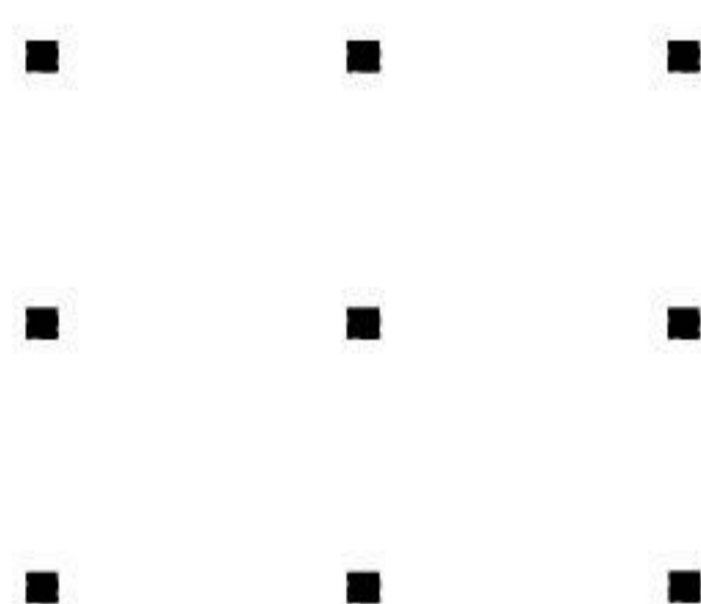
c) Dinâmica de Grupo “O feitiço caiu em mim”:

- Objetivo: Trabalhar a questão “pimenta nos olhos dos outros não arde”; não se deve desejar algo a alguém, que não gostaria para si mesmo.
- Tempo previsto: Para um grupo de aproximadamente 25 pessoas, leva-se 40 minutos.
- Procedimentos: Todos em círculo, deve-se distribuir papeletas e lápis para cada participante. Orientar para que cada pessoa escreva em sua papeleta alguma coisa que o vizinho da direita realizasse na frente de todos (pode ser qualquer coisa, imitar alguém, cantar música, etc.), assinando o seu nome no final. O instrutor recolhe todas as papeletas e avisa: “Aquilo que você não quiser para si, não deve desejar para os outros; portanto, o que você escreveu na sua papeleta, quem vai executar é você”. Após todos terem realizado o seu “castigo” deverá ser debatida a questão.

d) Dinâmica de Grupo “Nove pontos”:

- Objetivo: Mostrar que é possível resolver problemas complicados, apenas saindo da "mesmice", quando distancia-se da área de ação e coloca-se vendo de fora. Este exercício tem muito de percepção, mas tem muito mais de ousadia.
- Tempo previsto: Cerca de 30 minutos no total; 20 para o exercício e 10 para a discussão.
- Procedimento: Distribuir uma folha de papel contendo o exemplo dos nove pontos (vide a seguir) para os participantes fazerem tentativas. Deve ser ordenado que todos deverão tentar tocar os nove pontos, utilizando apenas quatro retas e sem tirar o lápis do papel.

OS NOVE PONTOS:



Após algumas tentativas, mesmo surgindo alguns que acertem, vale a pena comentar: “imagine que, nem sempre, a solução para os nossos problemas está dentro da nossa área de ação. Portanto seja criativo, ouse”. Após 5 minutos de tentativa, dar a solução (ver ANEXO 13): para conseguir resolver este exercício é preciso sair do quadrado; pois em nenhum momento foi falado que as linhas não podiam ir ou iniciar além dos pontos. Abrir debate sobre o pensamento de que os limites não podem ser ultrapassados, ou ter as barreiras quebradas, ou os obstáculos superados, para isso, é preciso motivar-se a fazer diferente.

3.2.3 Proposta de Programa do Treinamento

Neste ponto será apresentada uma sugestão de convite e programa do treinamento proposto neste trabalho aos colaboradores do hotel *Four Points by Sheraton* Curitiba.

3.2.3.1 Proposta de carta / convite aos colaboradores do hotel *Four Points by Sheraton* Curitiba para o treinamento

Curitiba, Maio de 2003.

Caro Colaborador do hotel *Four Points by Sheraton* Curitiba,

“O degrau da escada não foi inventado para repouso, mas, apenas, para sustentar o pé, durante o tempo necessário para que o homem coloque o outro pé um pouco mais alto.”

(Autor Anônimo)

É com grande prazer que lhe convidamos a participar de um dia muito especial; um dia de convivência e crescimento profissional junto a seus colegas de trabalho.

Este importante evento será realizado, no dia 10 de Maio de 2003, no Hotel Estância Betânia Eventos & Lazer.

Fiquem atentos para:

Saída: 8h do Hotel *Four Points by Sheraton* Curitiba;

Chegada: 18h no Hotel *Four Points by Sheraton* Curitiba.

Material necessário: Muita força de vontade e disposição para um dia diferente.

Contamos desde já com a sua presença e participação neste evento!

Atenciosamente,

Recursos Humanos
Four Points by Sheraton Curitiba

- 3.2.3.2 Proposta de programa de treinamento ao hotel *Four Points by Sheraton* Curitiba

PROGRAMAÇÃO

Sábado – 10/05/2003

08 h	Saída do hotel <i>Four Points by Sheraton</i> Curitiba
09 h	Chegada prevista no Hotel Estância Betânia Eventos & Lazer / Organização Geral
09h15	Acolhida / Boas vindas / Apresentação da equipe de instrutores/ Normas práticas de funcionamento do local / Objetivos do treinamento
9h30	Dinâmica de Grupo “Memorização dos nomes com entrega de crachá”
10h10	<i>Coffee Break</i>
10h30	Primeira parte da Dinâmica de Grupo “O melhor de mim”
11h10	Atividades Desportivas em grupo
13h00	Almoço
14h00	Dinâmica de Grupo “Nove pontos”
14h30	Dinâmica de Grupo “O feitiço caiu em mim”
15h15	<i>Coffee Break</i>
15h35	Segunda parte da Dinâmica de Grupo “O melhor de mim”
16h20	Reflexão do Dia de Convivência / Avaliação
16h45	Animação e Despedida
17 h	Encerramento das atividades e retorno ao hotel <i>Four Points by Sheraton</i> Curitiba
18 h	Chegada prevista no hotel <i>Four Points by Sheraton</i> Curitiba

CONCLUSÃO

O desenvolvimento deste trabalho corroborou a sua hipótese inicial: mostrar ao mercado hoteleiro, neste caso, em específico, ao hotel *Four Points by Sheraton* Curitiba, quão relevante e necessário é a aplicação de treinamentos que fujam do tradicional “eu falo e vocês me escutam”.

O mercado hoteleiro precisa investir e apostar mais no seu capital intelectual, pois, conforme os pesquisados, há grande interesse quando se fala em treinamento com atividades de Lazer e Recreação, em um ambiente fora do local de trabalho cotidiano, justificado no fato de que seria possível ao mesmo tempo haver maior descontração e aprendizado por parte dos funcionários, pois estariam livres da alienação do dia a dia.

Este diferencial seria uma forma prática de fazer com que o funcionário perceba e valorize o investimento que a sua organização está dando a ele. A participação do funcionário nas oportunidades de crescimento profissional torna-o mais ativo e interessado com o seu desenvolvimento e também com o desenvolvimento da empresa na qual está inserido.

Quando a empresa pensar em seu recurso humano como resultado de seu sucesso, ela conseguirá atingir seu objetivo com maior facilidade.

Certamente este trabalho não esgotou todas as possibilidades, outrossim foi um primeiro passo de uma caminhada que precisa ser contínua: a formação profissional. Após demonstrar a importância da existência de um treinamento deste tipo no programa da empresa, um segundo passo a ser desenvolvido futuramente seria a aplicação do treinamento e a avaliação do mesmo para verificar se haveria ou não mudanças comportamentais no corpo de funcionários da organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BISPO, P. **Qual o melhor local para se realizar treinamentos?** Disponível em: <<http://www.rh.com.br>> Acesso em: 16 nov. 2002.

CAMARGO, L. O. de L. **Educação para o lazer.** São Paulo: Moderna, 1998.

CARVALHO, A. V. de; NASCIMENTO, L. P. do. **Administração de recursos humanos.** 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

CAVIEDES, M. **Dinâmicas de grupo.** São Paulo: Paulinas, 1979.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa.** São Paulo: Makron Books, 1994.

DOUGLAS, T. **Groupwork Practice.** New York: Tavistock, London and International Universities Press, 1976.

EYNG, A. M. (Org.). **Planejamento e gestão educacional numa perspectiva sistêmica:** planejamento e gestão de estratégias de dinâmica de grupo. Curitiba: Champagnat, 2002.

FONTES, L.B. **Manual de treinamento na empresa moderna.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1980.

LIEBMANN, M. **Exercícios de arte para grupos: um manual de temas, jogos e exercícios.** São Paulo: Summus, 2000.

MACIAN, L. M. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos.** São Paulo: EPU, 1987.

MARCELLINO, N. C. **Lazer e humanização.** 4 ed. Campinas: Papirus, 1983.

MARCELLINO, N. C. (Org.). **Lazer e empresa: múltiplos olhares**. Campinas: Papirus, 1999.

_____. **Lazer: formação e atuação profissional**. Campinas: Papirus, 1995.

MILITÃO, A.; MILITÃO, R. **S.O.S.: dinâmica de grupo**. Rio de Janeiro: Dunya, 1999.

RODRIGUEZ, M. V. R. y. **Métodos convencionais e não convencionais de educação**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>> Acesso em: 09 nov. 2002.

SERRÃO, M.; BALEEIRO, M. C. **Aprendendo a ser e a conviver**. São Paulo: FTD, 1999.

SILVA, A. B. da; FERNANDES, C. B. **Treinamento ou desenvolvimento de recursos humanos?** Disponível em <<http://www.rh.com.br>> Acesso em: 09 nov. 2002.

BIBLIOGRAFIA

ALVES, R. **Histórias para crianças e adultos**. São Paulo: Ars Poética, 1996.

BAPTISTA, B. P.; LUCHETI, W. D.; POERNER, M. **Avaliação dos resultados em treinamento comportamental**: como o investimento no capital humano pode retornar às organizações. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

BISPO, P. **Entre no jogo e desenvolva sua equipe**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>> Acesso em: 16 nov. 2002.

_____. **Estratégia de RH estimula integração**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>> Acesso em: 16 nov. 2002.

_____. **Integração estreita relação entre colaboradores e empresas**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>> Acesso em: 16 nov. 2002.

BRUHNS, H. T. (Org.). **Introdução aos estudos do lazer**. Campinas: Unicamp, 1997.

BUTLER, G. **Recreação**. Rio de Janeiro: Lidadora, 1973.

CAMARGO, L. O. de L. **O que é lazer**. São Paulo: Brasiliense, 1986.

CARVALHO, A. V. de; SERAFIM, O. C. G. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1998. 2 v.

CASTELLI, G. **Turismo: atividade marcante do século XX**. Caxias do Sul: Educus, 1990.

CASTILHO, A. **Construindo equipes para alto desempenho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

CAVALLARI, V. R.; ZACHARIAS, V. **Trabalhando com recreação**. 5 ed. ver. e ampl. São Paulo: Ícone, 2001.

CENTURIÓN, W. C. **Capacitação de seres humanos: o desafio das empresas brasileiras**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>> Acesso em: 22 nov. 2002.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. Ed. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1983.

_____. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1989.

_____. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Makron, 1984.

DUMAZEDIER, J. **A revolução cultural do tempo livre**. São Paulo: Studio Nobel, 1995.

_____. **Lazer e cultura popular**. São Paulo: Perspectiva, 1974.

_____. **Questionamento teórico do lazer**. Porto Alegre: Celar/PUC-RS, 1977.

_____. **Sociologia empírica do lazer**. São Paulo: Perspectiva, 1978.

_____. **Teoria sociológica da decisão**. São Paulo: SESC/Celazer, 1978.

_____. **Valores e conteúdos culturais do lazer**. São Paulo: SESC, 1980.

EYNG, A. M. (Org.). **Planejamento e gestão educacional numa perspectiva sistêmica**: dinâmicas de sensibilização como instrumentos pedagógicos na prática de ensino-aprendizagem. Curitiba: Champagnat, 2002.

GRAMIGNA, M. R. **Esportes, inovação e resultados empresariais**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>> Acesso em: 09 nov. 2002.

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

_____. **Lazer e educação**. 8 ed. Campinas: Papirus, 1987.

MATTOS, R. de A. **Desenvolvimento de recursos humanos e mudança organizacional**. Rio de Janeiro: ANFUP, 1985.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2000.

PALMA, L. (Org.). **Lazer: qualidade de vida na terceira idade**. Passo Fundo: UPF, 1994.

RODRIGUEZ, N. C. et al. **Lazer e terceira idade, in temas de geriatria e gerontologia**. Porto Alegre: Bik, 1986.

ROLIM, L. C. **Educação e lazer – a aprendizagem permanente**. São Paulo: Ática, 1982.

TONIOLI, N.; MACHADO, N.. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: uma abordagem sistêmica**. São Paulo: RTA, 1987.

WAICHMAN, P. **Tempo livre e recreação: um desafio pedagógico**. Campinas: Papirus, 1997.

ANEXOS

ANEXO 1 – MODELO DE AVALIAÇÃO SEGUNDO CARVALHO (1997)

TIPO DE PROGRAMA (assinale com um x):

curso seminários mesa-redonda painel

Doutros tipos _____

DATA DE ELABORAÇÃO DESTA AVALIAÇÃO _____

1. Qual foi, em geral, o grau de interesse deste programa para você?

muito grande grande médio pequeno nenhum interesse

2. Durante a realização do programa, seu interesse:

aumentou permaneceu o mesmo diminuiu

3. As condições ambientais (sala de aula, salas para trabalhos em grupos, áreas de lazer, etc.) foram:

a) adequadas b) inadequadas

3.1 - Caso tenha respondido b, indique as razões: _____

4. A organização do programa foi:

a) boa b) regular c) deficiente

4.1 - Caso tenha respondido b ou c, o que sugere para melhorar a organização do programa?: _____

5. Você considera este programa bem equilibrado entre palestras e métodos de participação ativa (exercícios, trabalhos em grupos, contribuição pessoal, discussões, etc.)?

sim não

6. O programa foi:

bastante intensivo regularmente intensivo pouco intensivo

7. A composição do programa foi:

a) bem distribuída b) regularmente distribuída c) mal distribuída

7.1 - Se você respondeu b ou c, o que sugere para melhorar a composição do programa?: _____

8. Tendo em vista os objetivos propostos pelo programa, dando uma escala de 0 a 100, em que porcentagem tais metas foram atingidas? _____

9. Você considera que alguns dos assuntos foram tratados de forma superficial?

sim não

Quais? _____

10. Você gostaria que fossem abordados outros temas?

sim não

Quais? _____

11. Este programa proporcionou-lhe novas idéias e instrumentos úteis para suas atividades profissionais?

sim não

12. Qual é a sua opinião sobre a duração do programa?

duração normal poderia ser dado mais tempo

12.1 - Neste último caso, quanto tempo?: _____

13. De que partes do programa gostou menos? _____

14. Quais as partes que aproveitou mais? _____

15. Que outras sugestões você daria para melhorar a apresentação e desenvolvimento deste programa?

ANEXO 2 – EXEMPLO DO QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ****CURSO DE TURISMO****KARINA PELUSO GEBLER****QUESTIONÁRIO DESTINADO AO PROJETO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Aos Funcionários da Empresa.

1. Idade: _____.
2. Sexo: Masculino
 Feminino
3. Grau de Escolaridade: Ensino Fundamental (primário)
 Colegial Incompleto
 Colegial Completo
 Superior Incompleto
 Superior Completo
 Pós Graduação
 Outros _____.
4. Qual seu cargo ocupado dentro desta empresa: _____.
5. Que tipo de atividades de trabalho você realiza dentro do seu setor:
_____.
6. Qual o grau de importância que você dá à sua função dentro da sua empresa:
 Essencial
 Importante
 Pouco Importante
 Sem importância
 Não sei.
7. Você recebeu algum tipo de treinamento antes ou após entrar na empresa?
 Sim, mas foi uma única vez.
 Sim, e continuo recebendo.
 Ainda não, mas espero receber.
 Não, nunca recebi e não há interesse da empresa neste tipo de atividade.
 Não, nunca recebi e não há interesse da minha parte nesta atividade.

8. Os treinamentos auxiliam no desempenho de suas atividades?
- Sempre
 - Às vezes
 - Raramente
 - Nunca
 - Não recebo treinamentos
9. Caso tenha recebido treinamento, como ele se deu?
- Foi uma palestra
 - Conversas individuais
 - Com dinâmicas, jogos e brincadeiras.
 - Outros: _____.
 - Não recebo treinamentos.
10. O que você acha que uma empresa deseja, quando realiza um treinamento para seus funcionários? Marque apenas uma alternativa:
- Explorar meu tempo livre e gastar o dinheiro dela com inutilidades.
 - Faz por obrigação, pois não ganha nada com isso.
 - Investir em meu crescimento profissional e na própria empresa.
 - Quer buscar maior qualidade nos serviços para melhor se posicionar no mercado.
 - Não recebo treinamentos.
 - Não sei.
11. Você acredita que um treinamento voltado para a prática de jogos e dinâmicas, com ênfase nas questões diárias da empresa:
- Seria igual a qualquer outro.
 - Não valeria a pena, pois causaria desordem. Prefiro o que já é aplicado.
 - Aumentaria a qualidade de vida no trabalho e a integração entre os funcionários.
 - Não sei.
 - Não recebo treinamentos.
12. O que você diria à sua empresa caso ela optasse a desenvolver um treinamento baseado em jogos e dinâmicas em um espaço fora do seu ambiente cotidiano de trabalho?

ANEXO 3 – EXEMPLO DA ENTREVISTA APLICADA NA PESQUISA**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ****CURSO DE TURISMO****KARINA PELUSO GEBLER****ENTREVISTA DESTINADA AO PROJETO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

À Gerência e Supervisores da Empresa.

1. Idade: De 18 a 25 anos
 De 26 a 40 anos
 De 41 a 50 anos
 Mais de 50 anos
2. Sexo: Masculino
 Feminino
3. Grau de Escolaridade: Colegial Completo
 Superior Incompleto
 Superior Completo
 Pós Graduação
 Outros _____.
4. Qual seu cargo ocupado dentro desta empresa?
5. E há quanto tempo o ocupa?
6. Cite três valores/objetivos da empresa que possuem maior grau de importância na sua prestação de serviços? Justifique.
7. Como é visto o quesito treinamento dentro da sua empresa?
8. (Caso tenha uma visão positiva) - Quais os benefícios que a sua empresa vê nisso?
9. (Caso tenha uma visão negativa) - A sua empresa não pensa em agregar treinamentos no seu quadro de atividades? Por quê?

10. O que você acha da aplicação de atividades recreativas em um treinamento que ressalte as questões diárias da empresa?
11. Em que você acha que este tipo de treinamento resultaria para os funcionários? Cite 03 (três) resultados.
12. Em que você acredita que este tipo de treinamento resultaria para a empresa? Cite 03 (três) resultados.
13. Você acredita que este tipo de treinamento poderia vir a melhorar a qualidade de vida no trabalho dos funcionários? Por quê?
14. Como você define o quesito integração entre os funcionários? Você acredita que este trabalho em grupo pudesse melhorar esta convivência?
15. Você acredita que possa haver melhores resultados se estes treinamentos forem exercidos fora da empresa? Por quê?
16. Na sua opinião, quem sai ganhando com os treinamentos realizados com os funcionários da empresa? Por quê?

ANEXO 4 – ENTREVISTA REALIZADA COM SR. ARTURO AYLLÓN

Arturo Ayllón, 47 anos, Diretor Operacional dos Hotéis Deville e Gerente Geral do Deville Curitiba, é pós-graduado, e está no cargo há 2 meses.

Em sua empresa, possui maior grau de importância:

- Melhor relação custo-benefício para o hóspede;
- Renovação constante do produto;
- Comprometimento dos colaboradores para exceder as expectativas de seus clientes;
- Qualidade de serviços.

Para isto, a empresa possui um grande compromisso com o quesito treinamento para seus colaboradores, visando melhora na atitude dos funcionários e eficiência no serviço prestado ao hóspede. O entrevistado concorda com a aplicação de atividades recreativas em treinamentos e define esta dinâmica como das melhores a ser utilizada, provocando mudança positiva no comportamento dos funcionários, como melhora de interesse e disposição no trabalho. O trabalho em equipe com objetivos comuns é essencial.

Para um treinamento ser exercido fora da empresa é necessário analisar o tipo de treinamento, pois em seu ponto de vista, às vezes é melhor treinamentos fora do hotel e outras vezes no próprio hotel. Desta forma, com a aplicação deste treinamento, quem sai ganhando é o próprio hóspede, porque o treinamento melhora a qualidade do atendimento, aumenta a eficiência no serviço e pré dispõe os funcionários para atender com cordialidade, mostrando verdadeiro interesse em agradar o hóspede.

Importante comentar que, dos 47 anos de idade, cerca de 18 anos foram dedicados à hotelaria. Antes de ocupar o cargo de Diretor Operacional dos Hotéis Deville e Gerente Geral do Deville Curitiba, Arturo Ayllón tem anos de experiência profissional na hotelaria. Sua última função foi de Gerente Geral do Four Points by Sheraton Curitiba, hotel estudo deste projeto, durante um ano, sendo responsável também por sua abertura. Também foi Gerente Geral em outros dois hotéis, pelo período de três anos: Sheraton Hacienda del Mar Resort e Sheraton Huatulco Resort, ambos no México. Enquanto não ocupava o cargo de Gerente Geral, ele trabalhou no setor de administração hoteleira, durante quatorze anos, ocupando

cargos como: Controller, no Sheraton Ixtapa Resort (México) e Sheraton Recife Hotel; Assistente de Controller e Controller de Projetos, no Sheraton Rio Hotel & Towers; e Gerente de Crédito, no Sheraton Cancún Hotel & Towers (México).

Desta forma, a sua opinião sobre o tema abordado é de grande valia, por conhecer o mercado hoteleiro há bastante tempo, dentro e fora do Brasil.

ANEXO 5 – ENTREVISTA REALIZADA COM SRTA. DAWN TAYLOR

Dawn Taylor, Gerente de Hospedagem do hotel Quality Suites Metrópolis Alphaville - SP, está no cargo há 8 meses, já tendo trabalhado anteriormente em outros hotéis da rede Atlantica Hotels International, da qual faz parte até hoje. Com 25 anos de idade, iniciou sua carreira na hotelaria já em cargo de gerência, sendo Supervisora de Recepção nos hotéis Quality Suítes Garden Plaza Bauru, por quase dois anos, e *Four Points by Sheraton* Curitiba, durante um ano e meio; antes de se tornar Gerente de Hospedagem.

Dawn aponta em sua entrevista três itens que possuem maior grau de importância na prestação de serviços de sua empresa:

- Oferecer serviço de valor;
- Considerar o cliente como o seu chefe, ouvir suas opiniões e colocar em prática as suas sugestões;
- Criar um ambiente de trabalho agradável com um clima de confiança, respeito e amizade para que os funcionários sintam prazer em trabalhar.

Dentro de sua empresa, o quesito treinamento está começando a ser mais valorizado, mas ainda há muito trabalho a ser feito, segundo ela, como aplicar treinamentos com mais frequência, para manter o interesse e a motivação dos funcionários. Acredita que a falta de pessoas para organizar e realizar os treinamentos seja um ponto que esteja dificultando a realização dos mesmos. Diante a utilização de atividades recreativas em treinamentos, acha muito importante que este seja o mais dinâmico e divertido possível para influenciar na integração e na participação dos funcionários. Assim haveria uma maior integração entre os colaboradores e maior conhecimento a respeito de trabalho de cada um, gerando uma equipe mais unida e com um melhor trabalho. Com isto a empresa estaria ganhando maior lealdade, diminuindo o “*turnover*” de funcionários; ambientes mais agradáveis, gerando trabalho mais cortês e eficiente; e maior integração entre os departamentos, melhorando o relacionamento também com os clientes. Visto que há sempre rixas entre departamentos e maus entendimentos com relação ao trabalho feito por uns e outros. Com o treinamento isso melhora consideravelmente. A entrevistada também acredita que seria de grande valia o desenvolvimento destes treinamentos fora do ambiente da empresa, pois dentro da empresa as pessoas não

conseguem focar totalmente no treinamento, ficam pensando em coisas que precisariam estar fazendo e são interrompidos por qualquer motivo. O resultado de todo este investimento seria funcionários felizes gerando clientes felizes que, conseqüentemente, geram maior lucro para a empresa.

ANEXO 6 – ENTREVISTA REALIZADA COM SR. CESAR ZEVE

Cesar Zeve é Gerente de Hospedagem do Grand Hotel Rayon. Com 35 anos de idade e com Grau de Escolaridade Superior Incompleto, Cesar Zeve está na hotelaria desde 1994. Suas primeiras funções foram de garçom e recepcionista em hotéis como Rayon, Bourbon Curitiba, Slavieiro Plaza e Deville Curitiba, durante os quatro primeiros anos; sendo promovido à supervisor de recepção do hotel Bourbon Curitiba, após a trajetória anterior. Saindo do hotel Bourbon, voltou ao hotel Rayon como auditor noturno, passando à supervisor noturno, até chegar ao cargo atual, onde está há 1 ano e 4 meses.

Sua empresa possui em seus objetivos pela prestação de serviço a satisfação plena para seus clientes: o ambiente de trabalho agradável e o crescimento financeiro dela mesma.

Há algum tempo atrás, a empresa não dava continuidade aos treinamentos que oferecia, porém hoje, a preocupação pelo desenvolvimento da Inteligência Emocional de seus funcionários está sendo bastante trabalhada. Quanto aos benefícios trazidos pelos treinamentos estão o crescimento do funcionário e o da própria empresa juntos. A idéia de aplicar-se atividades recreativas em treinamentos é considerada bastante interessante pelo entrevistado, visto que acredita que uma ação prática surte muito mais efeito que palavras apenas. Esta ênfase mais dinâmica é um diferencial de exemplificação dos movimentos do dia a dia da empresa. Porém não se pode deixar de lado que o trabalho em equipe depende de uma continuidade.

Como consequência deste treinamento a empresa estaria satisfazendo o cliente interno e o externo, proporcionando qualidade no serviço. Há a conscientização do funcionário perante a empresa.

Acredita também que um ambiente agradável de trabalho acarretaria em melhor qualidade de vida ao funcionário, ambiente este conquistado através da aproximação de pessoas no desenrolar do treinamento. Este seria um ponto que vem bastante de encontro com a empresa, visto que a convivência entre funcionários precisa ainda ser bastante melhorada (apesar de já ter melhorado muito nos últimos tempos).

O desenvolvimento de um treinamento fora do ambiente da empresa seria mais marcante. “Dentro da empresa é rotina, fora da empresa é evento!”

Concluindo, todos sairiam ganhando com este treinamento empresarial: a empresa teria uma mão de obra mais qualificada, o funcionário, tratado como ser humano sofreria uma conscientização emocional e o cliente perceberia ao certo o ambiente agradável onde estaria se hospedando.

ANEXO 7 – ENTREVISTA REALIZADA COM SR. DANIEL RONDON

Daniel Rondon, Gerente de Vendas do hotel Mercure de Curitiba, está no cargo há 1 ano e meio. Possui grau de escolaridade Superior Incompleto, sem experiências anteriores na hotelaria; a não ser o fato de ter iniciado neste mesmo hotel como Recepcionista, até ter alcançado o estágio atual.

Sua empresa apresenta o foco no cliente; a maleabilidade e adaptação; e o “fazer a diferença”, como maior grau de importância em sua prestação de serviços. No momento, o quesito treinamento está em falta, existem poucos treinamentos sendo aplicados nos funcionários do hotel, visto que para a empresa existem outras preocupações mais importantes, o que é um grande equívoco, mediante seu ponto de vista. Vê como uma boa idéia a aplicação de atividades recreativas em um treinamento que ressalte as questões diárias da empresa, porém reforça que as lições devem ficar claras. Como resultado deste treinamento para os funcionários cita: auto-estima, motivação, percepção da realidade e adaptabilidade aos imprevistos; e para a empresa: melhoria em seus Recursos Humanos, motivação dos funcionários e qualidade de serviços. Acredita que em uma empresa a integração é fundamental, bom ambiente de trabalho é mais do que necessário e trabalhos em grupo contribuem muito com a integração entre funcionários. E o emprego destes treinamentos fora do ambiente de trabalho poderia ter melhores resultados, visto que ambientes distintos são mais informais, retirando o peso do ambiente da empresa. A conclusão do entrevistado sobre o tema é que todos sairiam ganhando com um treinamento deste tipo.

ANEXO 8 – ENTREVISTA REALIZADA COM SR. GUSTAVO JARUSSI

Gustavo Jarussi, Gerente Geral do hotel *Four Points by Sheraton* Curitiba, está no cargo há quatro meses. Bastante jovem para o cargo, com idade aproximada de 35 anos, já trabalhou em outros hotéis anteriormente.

Para ele, a empresa possui três ênfases quanto da prestação de serviços:

- Empregados: Acreditando no compromisso com as pessoas; buscando atrair e desenvolver pessoas de talento, procurando manter um ambiente que favoreça e recompense o crescimento profissional e pessoal.
- Criatividade: Antecipando-se e atendendo as necessidades dos clientes, tomando iniciativa e encontrando a oportunidade que existe em cada situação.
- Comprometimento: O sucesso da empresa depende do cumprimento de suas responsabilidades.

Em resposta ao item treinamento com atividades recreativas, ele concorda, pois vê como sendo de fácil assimilação aos treinados. Como resultado para os funcionários cita: maior retenção das informações, interação entre os departamentos e melhor desempenho das tarefas. Já a empresa teria como resultado: retenção dos clientes, melhor clima organizacional e o lucro.

Enfim, para Gustavo Jarussi este tipo de treinamento ajudaria na constante integração dos funcionários e, caso fosse feito fora do ambiente de trabalho, este dependeria do clima organizacional da empresa e do objetivo do treinamento.

Importante ressaltar, neste momento, a experiência anterior de Gustavo Jarussi, visto que possui uma vivência bastante significativa no mercado hoteleiro e uma visão bastante ampla sobre suas necessidades. Começou como Trainee no Hotel Maksoud Plaza, tendo as seguintes promoções: Recepcionista Júnior, Recepcionista Pleno, Recepcionista Senior e Supervisor de Recepção. Após, foi para o Hotel Transamérica como Supervisor de Recepção e foi promovido a Chefe de Hospedagem. Dali foi transferido para a Transamérica Flats ocupando o cargo de Gerente Geral no Transamérica Flat La Residence Paulista e Transamérica Flat International Plaza. Antes de ser convidado para trabalhar no Four Points, fez a Implantação do Blue Tree Convention Plaza, com 656 apartamentos e 400 offices.

ANEXO 9 – ENTREVISTA REALIZADA COM SR. CARLOS FERRAZ

Carlos Ferraz é Gerente de Alimentos & Bebidas do hotel *Four Points by Sheraton* Curitiba, ocupando este cargo no hotel há sete meses.

Já pós-graduado, possui outras experiências na hotelaria. Aliás, relevante experiência, tendo trabalhado em Portugal, São Paulo e Bahia antes de adentrar no mercado de Curitiba. Começou como Assistente de Alimentos & Bebidas no Resort Vilar do Golfe, e após, Responsável por Bares e Restaurantes no Four Seasons, ambos em Portugal. De volta ao Brasil, ocupou cargos de gerência em Alimentos & Bebidas em hotéis como Maksoud Plaza e Renaissance São Paulo Hotel. Antes de ser convidado a trabalhar no *Four Points*, foi Gerente Operacional do Pestana Carlton Bahia Hotel.

Na visão do entrevistado, a satisfação dos clientes, a satisfação dos associados e os resultados financeiros são os objetivos principais da empresa em que trabalha. Nela, o quesito treinamento é visto como um elemento de vital importância para o crescimento profissional dos funcionários e da própria empresa. Melhoria de serviços e melhoria de qualificação de funcionários são alguns dos benefícios que cita sobre o desenvolvimento de treinamentos. Há interesse ainda, no caso destes treinamentos serem feitos com atividades recreativas e fora do ambiente de trabalho, visto que mantém o treinamento envolvente e o torna mais interativo e participativo, melhorando a retenção do aprendizado e na qualidade de vida dos funcionários. Desta forma, todos (empresa, cliente e funcionário) sairiam ganhando.

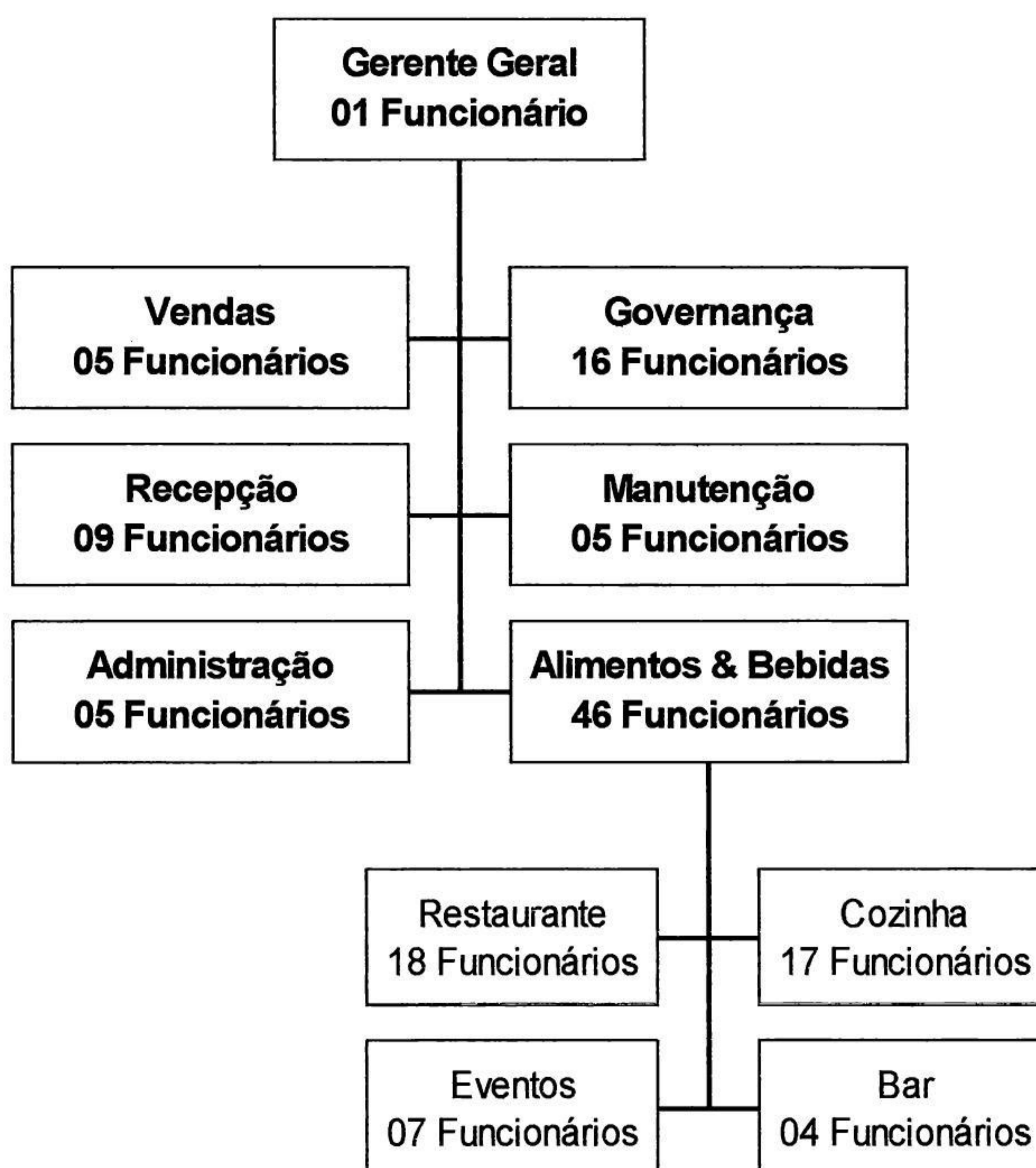
ANEXO 10 – ENTREVISTA REALIZADA COM SRTA. VANESSA ROSA

Vanessa Rosa é Governanta Executiva do hotel *Four Points by Sheraton* Curitiba há sete meses. Possui 23 anos e Grau de Escolaridade Superior Completo. Sua experiência profissional até o momento resume-se em estágios no Slavieiro Palace, nos setores operacionais e administrativos, e no Blue Tree Porto Alegre, na governança. Após, foi recepcionista no Alta Regia Plaza Hotel e no *Four Points by Sheraton* Curitiba, sendo promovida Governanta um ano e três meses depois.

Para ela, a empresa visa, prioritariamente, a satisfação do hóspede (fidelização de clientes), satisfação dos colaboradores (qualidade do trabalho) e a proposta de multifuncionalidade (trabalho em equipe, alto conhecimento da empresa). Para chegar a estes objetivos, acredita que a empresa deva proporcionar treinamento melhor executado e periodicamente (reciclagens), para que não haja funcionários trabalhando sem conhecer a própria empresa. Quanto a utilização de atividades recreativas em treinamentos, além de ser uma experiência diferente, isto só vai melhorar o espírito de equipe e a vontade de os funcionários realizarem bem as suas tarefas; gerando para a empresa a satisfação de seus clientes externos e internos. Para a entrevistada, o desenvolvimento destas atividades melhorariam o ambiente de trabalho e resultariam em sentimentos positivos dos funcionários perante a empresa, visto que a integração dos funcionários reflete diretamente no bom trabalho em equipe. Na possibilidade de ser desenvolvido este treinamento fora do ambiente da empresa, os funcionários gostariam da idéia, por ser um ambiente novo e por estarem sendo valorizados. Desta forma, no final de todo um trabalho em cima de treinamentos, quem sairia ganhando seria a própria empresa, que conseguiria prestar ótimos serviços mediante a dedicação de seus funcionários.

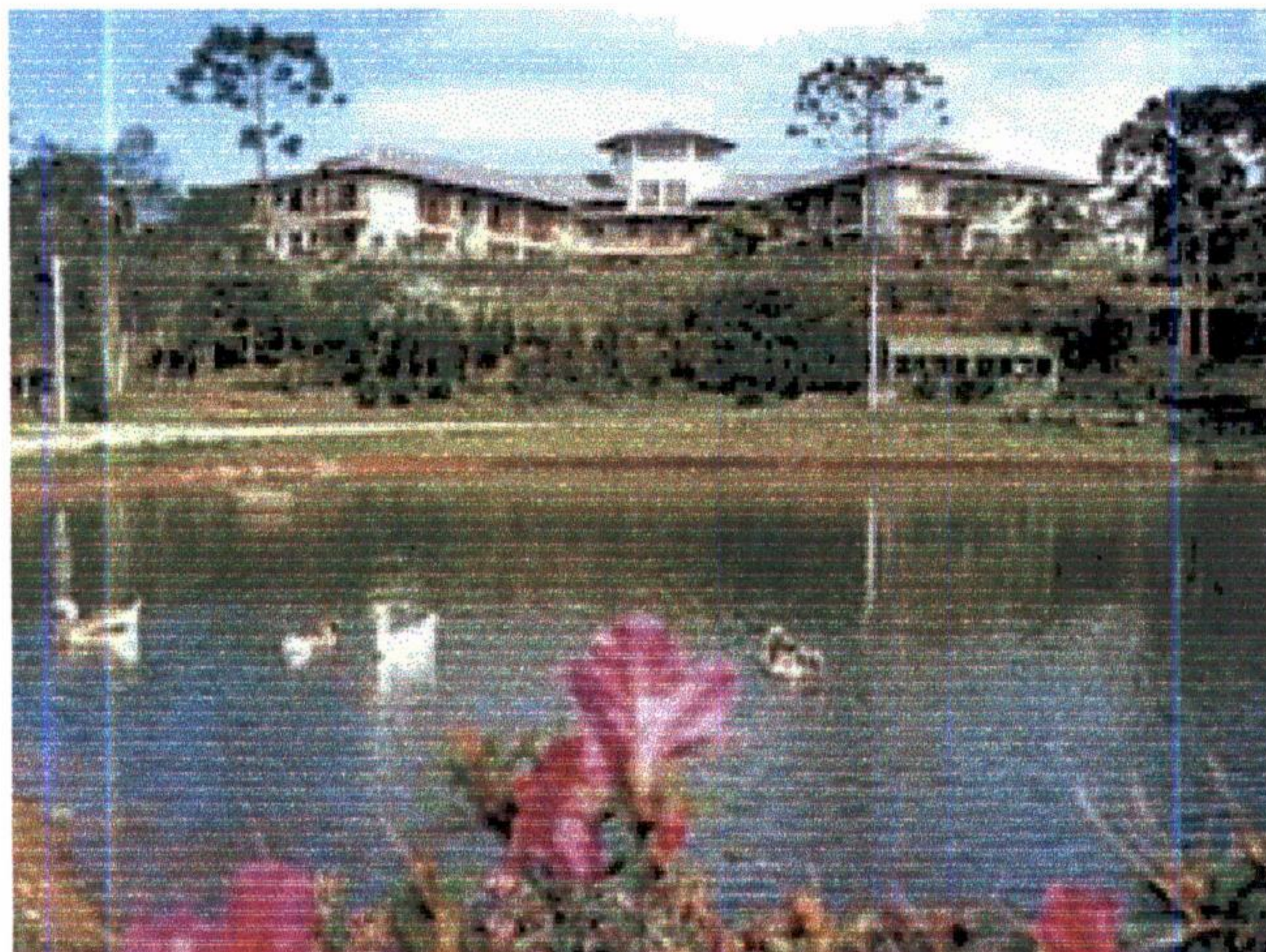
ANEXO 11 – ORGANOGRAMA DO HOTEL *FOUR POINTS BY SHERATON* CURITIBA (EM FEV. 03), CONFORME NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS

Em cada departamento estão inseridos, inclusive, os Chefes de Departamento.



ANEXO 12 – HOTEL ESTÂNCIA BETÂNIA EVENTOS & LAZER

Figura 1 – Vista ao fundo do Hotel Estância Betânia Eventos & Lazer



FONTE: <<http://www.hotelestanciabetania.com.br>>

Figura 2 – Paisagem do Hotel Estância Betânia Eventos & Lazer



FONTE: <<http://www.hotelestanciabetania.com.br>>

Figura 3 – Espaço de Eventos do Hotel Estância Betânia Eventos & Lazer



FONTE: <<http://www.hotelestanciabetania.com.br>>

Figura 4 – Restaurante do Hotel Estância Betânia Eventos & Lazer



FONTE: <<http://www.hotelestanciabetania.com.br>>

ANEXO 13 – SOLUÇÃO DA DINÂMICA DE GRUPO “NOVE PONTOS”

