

ÉLINA ANDRÉA SILVA

**BENEFÍCIOS DA UTILIZAÇÃO DE ATIVIDADES RECREATIVAS COMO
INSTRUMENTO PARA DESENVOLVER E MELHORAR O DESEMPENHO E AS
RELAÇÕES HUMANAS NO TRABALHO**

Monografia apresentada como requisito parcial
para conclusão do Curso de Licenciatura em
Educação Física, do Departamento de Educação
Física, Setor de Ciências Biológicas, da
Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Ms. Leticia Godoy

**CURITIBA
2003**

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pois em meio a uma sociedade com tantas desigualdades sociais, Ele me deu o privilégio de cursar uma das mais bem conceituadas universidades do país.

Agradeço aos professores: Letícia Godoy e Wagner Campos, que contribuíram diretamente para a realização deste trabalho.

Agradeço aos coordenadores entrevistados: Yolanda, Jora, Lorena, Glauco e Dego, por terem colaborado de forma gentil e dedicada para o enriquecimento desta pesquisa.

Agradeço também à minha querida amiga Anna e ao Luís, por terem me ajudado com a normatização do presente trabalho.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS.....	iv
RESUMO.....	v
1.0 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Apresentação do problema.....	1
1.1 Justificativa.....	2
1.2 Objetivos.....	3
2.0 REVISÃO DE LITERATURA.....	4
2.1 Histórico.....	4
2.2 Treinamento.....	9
2.3 Desenvolvimento de Equipe.....	11
2.4 Atividades Recreativas.....	13
3.0 METODOLOGIA.....	15
4.0 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	17
4.1 Discussão dos resultados.....	19
5.0 CONCLUSÃO.....	21
REFERÊNCIAS.....	22
ANEXO.....	24

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Que cargo ou função você desempenha no treinamento de pessoal de empresas? Descreva as suas atribuições.....	17
Quadro 2	Quais as dinâmicas de grupo de caráter recreativo que você mais utiliza em seus treinamentos? Porque?.....	17
Quadro 3	Como você seleciona as atividades que têm relação com o assunto que está sendo trabalhado e as atividades livres só para relaxar? Com delas você prefere trabalhar?.....	18
Quadro 4	Que diferenças nos resultados esperados podem ser percebidas quando comparamos grupos que utilizaram os recursos da dinâmica de grupo e aqueles que não utilizaram?.....	18

RESUMO

O tempo iniciado pela revolução industrial chega ao fim dando lugar a uma nova era, onde já não basta saber manusear máquinas, nem os vários anos de estudos que dão acesso ao título de bacharel, nem as horas gastas em aulas de inglês. Além desses conhecimentos, que se transformaram em requisitos triviais, as empresas querem gente bem informada, que tenha flexibilidade para trabalhar em equipe e saiba resolver problemas antes mesmo que eles despertem a atenção do chefe. O perfil desejado é do sujeito ambicioso, crítico e criativo, que faz com que todos se mexam a sua volta. Para isso, as organizações têm investido cifras significativas em treinamento de pessoal para qualificar cada vez mais seus profissionais. Neste sentido, as atividades recreativas têm sido um instrumento importante para a aplicação da moderna política de recursos humanos, que tem o espírito de equipe como carro chefe. Como este quadro de transformação no mundo do trabalho abriu um importante espaço de trabalho para os profissionais que atuam com recreação. Neste trabalho, que busca verificar de que maneira as atividades recreativas podem ser utilizadas como instrumento para desenvolver e melhorar o desempenho e as relações humanas no trabalho, pudemos enumerar os benefícios da utilização destas atividades em treinamentos, identificados a partir do ponto de vista de coordenadores de eventos. Para a realização dessa pesquisa qualitativa o instrumento utilizado para coleta de dados foi o questionário. Este foi aplicado a funcionários de grandes empresas, que coordenaram eventos de treinamentos de pessoal no Mabu Parque Resort no período de 2000 a 2003 e que utilizaram atividades recreativas em seus treinamentos. Analisando os resultados percebemos que: com a evolução natural, as empresas passaram a incluir na sua política de recursos humanos um espaço maior para as dinâmicas de grupo, com o intuito de fazer com que seus funcionários se tornem mais participativos, decididos, integrados, comprometidos e criativos. Em treinamentos formais não há instrumentos para isso, mas a utilização de atividades recreativas tem preenchido essa lacuna de forma positiva.

Palavras-chave: equipe, treinamento, atividades recreativas.

1.0 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do Problema

A tudo aquilo que diverte e entretêm, sendo uma forma prazerosa de viver e sentir a vida, chamamos de recreação. Podemos dizer que a recreação exerce influência fundamental no indivíduo, na formação do seu caráter e de sua personalidade.

Segundo Cavallari (2003, p. 45), o desenvolvimento do trabalho de recreação dentro de empresas começou a ser desenvolvido na década de 80 pelos grêmios e associações classistas, na tentativa de se manter um funcionário mais integralmente preparado.

Com isso, os profissionais de Educação Física passaram a encontrar espaço nesse filão do mercado para desenvolver atividades esportivas e de diversão, num primeiro momento, durante os finais de semana. Porém, pouco a pouco, a idéia de recreação na empresa foi extrapolando esses limites e tornando-se necessária a animação em outros momentos dentro da empresa, principalmente em treinamentos para desenvolvimento de equipes.

Segundo Moscovici (1999, p. 05), pode-se considerar “equipe”, um grupo que compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los de forma compartilhada.

Sendo assim, entenda-se por treinamento para desenvolvimento de equipe, um programa educacional dirigido a grupos de pessoas interdependentes que precisam unir esforços nos procedimentos de trabalho e na resolução de problemas. A utilização da recreação nesses treinamentos compreende a aplicação de conhecimentos e técnicas de dinâmicas de grupo e desenvolvimento interpessoal no contexto da empresa.

Franco (2001, p. 28), ao falar sobre o desemprego no Brasil, afirma que existem ou serão criadas muitas vagas no mercado. Elas serão para quem tem talento e muita garra. Para ele isto significa saber liderar, comunicar-se e trabalhar em equipe.

Já para Fontes (2001, p. 29), por talentoso entenda-se alguém que tem iniciativa, toma a frente, é dedicado e consegue enfrentar com segurança as situações de competição no ambiente de trabalho.

Nessa busca por “talentos”, a cada dia mais empresas, de todos os setores, buscam desenvolver o lado humano de seus profissionais e descobrem que a brincadeira e a diversão podem ser um caminho seguro e prazeroso nessa conquista.

Pensando nisso, o presente trabalho visa verificar de que maneira as atividades recreativas podem ser utilizadas como instrumentos para desenvolver e melhorar o desempenho e as relações humanas no trabalho. Desta forma, enumerar que benefícios podem ser identificados do ponto de vista de coordenadores de eventos, que utilizam dinâmicas de grupo em seus treinamentos.

1.2 Justificativa

Pesquisas têm mostrado que equipes superam o desempenho de indivíduos agindo sozinhos ou em pequenos grupos (MOSCOVICI, 1999, 16).

Percebendo isso, executivos de visão respondem à intensa competição mundial e ao desejo dos empregados de pensar, planejar, decidir e agir de forma autônoma, através de substituição de sistemas hierarquizados tradicionais por equipes de trabalho.

Essa mudança para um sistema de equipe não constitui um movimento de transformação radical, pois os empregados sempre tiveram contato entre si, todavia o sistema de equipes permite coordenar e aproveitar melhor suas interações.

No entanto, o processo de desenvolvimento de equipe pressupõe mudanças significativas pessoais e interpessoais de conhecimentos, sentimentos, atitudes, valores, motivação, postura, comportamento.

E se o objetivo da empresa é ter empregados motivados, que dão o melhor de si para a empresa, então não resta outro caminho a não ser treinar seus funcionários. Pois, o homem precisa sentir-se em constante desenvolvimento.

Porém, treinar não significa apenas fazer o empregado participar de cursos, palestras ou reuniões formais, onde as informações são transmitidas de maneira metódica, expositiva e cansativa.

Portanto, se a empresa quer pessoas mais arrojadas, inovadoras, motivadas... os “empregadores” devem começar a mudança por eles próprios. Como? Investindo no funcionário, através de treinamentos modernos, inovadores, motivadores... Fazendo com que o participante vivencie, de maneira simples, prática e divertida, a importância do que está sendo exposto.

Neste sentido, o presente trabalho justifica-se na medida em que percebemos que um dos caminhos que vêm sendo utilizados pelos departamentos de recursos humanos para atingir seus objetivos é a recreação. Com isso, os profissionais de Educação Física passam a ter mais um importante filão do mercado para atuar. Porém, para que aja com eficácia, faz-se necessário investigar como estas atividades recreativas podem de fato mediar as ações do treinamento em recursos humanos oferecendo benefícios aos treinamentos de empresas, e quais os objetivos dos coordenadores ao optarem por esse trabalho.

1.3 Objetivos

- 1.3.1 Verificar de que maneira as atividades recreativas podem ser utilizadas como instrumento para desenvolver e melhorar o desempenho e as relações humanas no trabalho.
- 1.3.2 Enumerar os benefícios da utilização de atividades recreativas em treinamentos identificados a partir do ponto de vista de coordenadores de eventos.

2.0 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Histórico

A primeira parte desta pesquisa tem por objetivo fazer uma retrospectiva em relação ao tipo do profissional que as organizações buscaram no decorrer da evolução industrial desde o século XVIII até os dias atuais.

A partir de 1776, com a invenção da máquina a vapor e a sua posterior utilização nos meios de produção, uma nova concepção de trabalho veio modificar completamente a estrutura social e comercial da época, provocando profundas e rápidas mudanças econômicas, políticas e sociais. É o período chamado de Revolução Industrial, que se iniciou na Inglaterra e se alastrou por todo o mundo.

Em consequência dessas mudanças, os proprietários de oficinas, que não tinham condições financeiras de adquirir máquinas, se viram obrigados, por força da concorrência, a trabalhar para outros proprietários que possuíam oficinas melhor equipadas. Essas fusões de pequenas oficinas, que passaram a integrar outras maiores, aos poucos, foram crescendo e se transformando em fábricas.

Chiavenato (1983, p. 27), ao escrever sobre os antecedentes históricos da administração, afirma que ao contrário do que se previa na ocasião, as máquinas não substituíram totalmente o homem, mas deram-lhe melhores condições de produção.

Com todas essas transformações, houve um aumento dos mercados, decorrente da popularização dos preços. Com isso, as fábricas passaram a exigir grandes contingentes humanos. Aumentou assim, a necessidade de volume e de qualidade dos recursos humanos.

A mecanização das organizações levou à divisão do trabalho e à simplificação das operações, fazendo com que os ofícios tradicionais fossem substituídos por tarefas semi-automatizadas e repetitivas, que podiam ser executadas com facilidade por pessoas sem nenhuma qualificação especial e com enorme simplicidade de controle.

A indústria buscava aqui toda e qualquer pessoa que pudesse produzir.

Essa reviravolta no mundo do trabalho fez com que houvesse uma concentração de indústrias e uma enorme competição no mercado. Em consequência disso, grandes contingentes de operários passaram a trabalhar juntos em extensas jornadas de trabalho, que chegavam a atingir até 16 horas por dia, dentro de condições ambientais perigosas, além do emprego de crianças e de salários muito baixos. Sendo assim, pode-se dizer que o séc. XIX foi marcado pela luta pela sobrevivência do trabalhador.

Com isso, os proprietários passaram a enfrentar problemas com a classe operária.

O longo período de trabalho em conjunto permitia uma interação mais estreita entre os trabalhadores e uma crescente conscientização da precariedade de suas condições de vida, de trabalho e da intensa exploração por uma classe social economicamente favorecida (CHIAVENATO, 1983, p. 29).

Neste contexto surgem as primeiras tensões entre operários e proprietários. Em alguns casos os Estados passaram a intermediar as relações entre funcionários e fábricas, baixando algumas leis trabalhistas.

Por volta de 1879 os trabalhadores franceses começaram a obter algumas conquistas importantes como a redução da jornada de trabalho, o limite de idade mínima para se trabalhar, a proteção das mulheres e o repouso semanal (AQUINO, 1986, p. 17).

Já a partir da 1.^a Guerra Mundial (1914) a proteção do corpo passa a ser preocupação dominante.

O desfalque, resultante do número de mortos e feridos de guerra, no reservatório de mão-de-obra, os esforços para reconstrução, a reinserção dos inválidos na produção, formam as condições de uma reviravolta no mercado de trabalho (DEJOURS, 1992, p. 18).

Salvar o corpo dos acidentes, prevenir as doenças profissionais e as intoxicações por produtos industriais, assegurar aos trabalhadores cuidados e tratamentos convenientes passaram a ser as principais preocupações nesse período pós guerra.

Neste sentido, a guerra serve de referência para um salto qualitativo na produção industrial. Há um esforço na produção para atender as novas necessidades.

A indústria preza agora pelo trabalhador física e mentalmente capacitados. A luta pela sobrevivência deu lugar à luta pela saúde do corpo.

Em meio a essa nova realidade, começam a surgir novos modos de produção, o “fordismo e o taylorismo”, que Antunes (2002, p. 23), define como sendo fundamentalmente as formas pelas quais a indústria e o processo de trabalho consolidaram-se ao longo do século XX.

Com as mudanças ocorridas nos meios de produção, os elementos constitutivos básicos passaram a ser dados pela produção em massa, através da linha de montagem e de produtos mais homogêneos; através do controle dos tempos e movimentos pelo cronômetro fordista e produção em série taylorista.

Esses modos de produção são marcados pela intensificação do trabalho parcelar, por uma maior fragmentação das funções; pela separação entre elaboração e execução no processo de trabalho e pela constituição e consolidação do que Antunes (2002, p. 30) define como “operário-massa”.

Essas novas tecnologias e organização do trabalho geram exigências fisiológicas de tempo e ritmo até então desconhecidas. É o aumento da produtividade através do trabalho repetitivo e ritmado.

Aqui o indivíduo tem que produzir o máximo que conseguir no menor tempo possível. A maioria dos trabalhadores ignora o sentido do trabalho e o destino de sua tarefa e não há mais tarefa comum, nem obra coletiva. Conseqüentemente tem-se o esgotamento físico e o individualismo.

Por volta da década de 70 esses sistemas começam a enfraquecer e o “patronato” começa a levar em conta as reivindicações qualitativas da classe operária em relação a esse “sofrimento mental” (DEJOURS, 1992, p. 119).

A luta pela sobrevivência condenava a duração excessiva do trabalho e a péssima remuneração.

A luta pela saúde do corpo conduzia à denúncia das condições de trabalho.

Quanto ao sofrimento mental, ele resulta da organização do trabalho, ou seja, da divisão do trabalho, do conteúdo da tarefa, do sistema hierárquico, das modalidades de comando, das relações de poder, etc.

Como resposta a essa crise do fordismo e do taylorismo surge o toyotismo, no qual emergem novos processos de trabalho, onde o cronômetro e a produção em série e de massa são substituídos pela flexibilização da produção, por novos padrões de busca de produtividade, por novas formas de adequação da produção à lógica do mercado.

Um sugestivo esboço analítico sobre o significado e os contornos das transformações vivenciadas pelo capitalismo nos é oferecido por Harvey (1992, p. 140), em seu entendimento, o núcleo essencial do fordismo manteve-se forte até pelo menos 1973, baseado numa produção em massa. Depois da aguda recessão instalada a partir de 1973, teve início um processo de acumulação de capital, surgindo a chamada “acumulação flexível”.

Em síntese pode-se dizer que o toyotismo foi uma fase da produção marcada por um confronto direto com a rigidez do fordismo. Caracterizou-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novos mercados e, sobretudo, inúmeras inovações de ordem comercial, tecnológica e organizacional.

Basicamente, ao contrário do fordismo e do taylorismo, a produção sob o toyotismo é voltada e conduzida diretamente pela demanda. A produção é variada, diversificada e pronta para suprir o consumo. É este que determina o que será produzido, e não o contrário, como se procede na produção em série e de massa do fordismo e do taylorismo.

Nessa nova concepção rompe-se a relação um homem / uma máquina e surge a necessidade de uma maior qualificação do trabalhador.

As empresas buscam agora trabalhadores capazes de combinar várias tarefas simples, o que Coriat (1992, p. 41), chama de “trabalhadores multifuncionais”.

Com essas mudanças ocorreram altos índices de desemprego e a introdução de um novo sindicato, inserido no “espírito Toyota”. A campanha reivindicatória foi

movida pelo lema: “proteger nossa empresa para defender a vida” (MARINS, 1995, p. 47).

Em contrapartida a essa filosofia de subordinação patronal a empresa oferecia emprego vitalício para uma parcela dos trabalhadores das grandes empresas e também ganhos salariais decorrentes da produtividade.

Em um universo capitalista, essas foram condições essenciais para o sucesso do toyotismo.

Essas lições japonesas foram copiadas em todas as partes porque atendiam as necessidades do capitalismo da época, que se caracterizava pelo crescimento da concorrência, pela diferenciação e pela qualidade da constituição.

Em síntese, pode-se dizer que com o toyotismo a empresa começa a envolver o trabalhador, a querer que ele “vista a camisa” da empresa para que patrão e funcionário tenham os mesmos objetivos – “o sucesso da empresa é o meu sucesso!”

Essas transformações, em maior ou menor escala, dependendo de inúmeras condições econômicas, sociais, políticas, culturais, etc., dos diversos países onde são vivenciadas, afetam diretamente todos os setores da indústria tradicional acarretando metamorfoses na maneira de ser do trabalhador.

Em decorrência da criação dos “trabalhadores multifuncionais”, ocorrem mutações no universo da classe trabalhadora e a desespecialização dos operários profissionais.

Como conseqüência dessas inovações, decorrentes do avanço científico e tecnológico, resultam dados que evidenciam a retração dos trabalhadores da indústria manufatureira e o crescimento explosivo do setor de serviços como hotelaria, restaurante, divertimento, saúde, serviços pessoais...

Tais tendências podem ser evidenciadas no mercado de trabalho atual. Através da terceirização as empresas buscam reduzir o número de trabalhadores centrais e empregar cada vez mais uma força de trabalho que entra facilmente e é demitida sem custos.

Com essa “nova cara” o que o mercado quer agora, além de experiência, é gente talentosa, ou seja, que tem iniciativa, que toma a frente, é dedicada e que consegue enfrentar com segurança as situações de competição no trabalho.

Atualmente as empresas modernizadas não buscam mais o “amor à camisa” do toyotismo, nem oferecem a mesma estabilidade e o vínculo empregatício. Agora elas prezam por profissionais comprometidos com eles próprios em fazer o melhor e, a nova tendência é o emprego temporário, autônomo.

Hoje o mercado de trabalho exige o máximo possível de saber (faculdade, cursos – conhecimento teórico) e a maior quantidade de saber fazer (experiência, vivência) e ainda o saber ser, ou seja, as pessoas precisam se engajar, assumir responsabilidades, liderar, saber se comunicar e ter um bom relacionamento interpessoal no trabalho.

2.2 Treinamento

Como vimos anteriormente, aproximadamente há 100 anos, as organizações eram poucas e pequenas. Predominavam as pequenas oficinas, os artesãos independentes e os armazéns. Conforme o tempo foi passando, o mercado de trabalho foi sofrendo uma série de influências políticas, tecnológicas e sociais. À medida em que as organizações foram apresentando novas exigências, os trabalhadores que não se enquadravam no novo conceito passaram a ser substituídos.

Porém, a evolução foi tanta, que atualmente chegamos num ponto em que o que faz a diferença não é o saber informática, o tempo de experiência ou ter um diploma. O que passou a fazer diferença foi o “lado humano” do profissional, ou seja, a maneira de se relacionar com as pessoas, de conviver e trabalhar em equipe, a forma como se comporta diante dos problemas do dia a dia.

Para se conseguir esse diferencial as organizações podem demitir e contratar inúmeras pessoas até encontrar alguém que atenda todas as expectativas, ou treinar e desenvolver quem já está na empresa.

Para Marins (2001, p. 103), o trinômio do sucesso para a empresa hoje é “treinar, treinar, treinar”.

No sentido mais amplo da palavra, treinar significa habilitar pessoas em algo que ainda não sabem, ou mesmo em algo que não fazem tão bem (MARTINIANO, 2003, p. 01).

Neste sentido, o treinamento tem funcionado como a mais antiga ferramenta de aperfeiçoamento humano.

Na pré-história os seres humanos já treinavam suas habilidades de caça e pesca, repassando seu aprendizado de uns para os outros.

Atualmente, nas grandes empresas, esta missão já foi incorporada definitivamente como atribuição das lideranças organizacionais em todos os níveis. O treinamento deixou de ser um papel exclusivo do setor de recursos humanos para ser algo fundamental na competência dos líderes setoriais.

Com todas essas novas exigências do mercado, fica claro que um constante processo de mudança tem sido a característica mais estável ao longo dos tempos.

Como afirma Pereira (1997, p. 15), o mercado de trabalho, há anos, vem passando por significativas, rápidas e constantes transformações de caráter local, setorial, conjuntural e estrutural.

Mais recentemente e de maneira mais acelerada, por conta da globalização, da abertura de mercado, da competição acirrada, entre outras razões, as empresas vêm sentindo a necessidade de ajustes profundos e muitas vezes imediatos em suas estruturas e serviços, como forma de conseguirem a competitividade necessária para a sua sobrevivência.

Ao prestador de serviço resta uma única certeza: a cada transformação, a cada avanço tecnológico, a cada decisão política, as pessoas precisam se adaptar se quiserem se manter ativas no mercado de trabalho.

Nesse contexto de mudanças constantes, surge uma nova tendência no mercado: a implantação das chamadas equipes de trabalho.

Atualmente, o conceito de equipe vem recebendo muito destaque nas organizações. Ouve-se com frequência as expressões “trabalho em equipe”, “ser

integrante de uma equipe”, “desenvolver o espírito de equipe”. Contudo, a verdade é que a maior parte das pessoas, no local de trabalho ou em relações pessoais, não teve efetivamente uma experiência em equipe. Os funcionários podem trabalhar no mesmo departamento durante anos, participar de comissões, reunir-se regularmente em grupos e, ainda assim, não fazer parte de uma equipe.

Para atuar com eficácia, os integrantes de uma equipe devem ser flexíveis, ter confiança nos companheiros e apoiar sinceramente cada membro do grupo nos seus progressos em direção às metas (QUICK, 2002, p. 01).

Para isso, as empresas têm investido cifras consideráveis em treinamento para desenvolver equipes e melhorar a qualificação pessoal e as relações interpessoais de seus funcionários.

2.3 Desenvolvimento de Equipe

Métodos, instrumentos e recursos são fundamentais para a execução de qualquer trabalho. No entanto, para ser eficiente, a empresa depende inteiramente das pessoas que fazem parte dela. Portanto, o resultado de um trabalho depende tanto da qualidade do método, quanto da habilidade de quem o aplica.

Marcellino (1999, p. 60), afirma que a empresa que consegue unir tecnologia, empregados qualificados e envolvimento do trabalhador com a organização, atinge a qualidade total¹.

Visando essa “qualidade total”, nota-se hoje uma valorização crescente do recurso humano nas empresas, ou seja, uma maior valorização do trabalhador. Visto que, tudo o que se fizer em favor do empregado relaciona-se com a produtividade.

Sendo assim, partindo do princípio de que o trabalhador mais satisfeito rende mais, empresas de todo o mundo voltaram seus olhares para o “recurso humano”, matéria-prima indispensável. Esse interesse gera um sentimento de importância no empregado.

¹ MARCELLINO (1999) define como um programa de educação para a qualidade, envolvendo todo o funcionalismo em treinamentos orientados para atender às reais necessidades da empresa, do empregado e do cliente.

Na verdade, este é o primeiro passo para inserir o “espírito de equipe”, tão necessário nas empresas modernas.

A maioria dos especialistas indica, nos mais recentes livros de administração, que o futuro pertence a organizações baseadas em equipes (MOSCOVICI, 1999:05).

Na literatura podemos encontrar uma vasta lista de autores que dissertam sobre o significado de “equipe”.

Para Hardingham (2000, p. 10), se um grupo de pessoas compartilha pelo menos, de um objetivo que só pode ser atingido pelo esforço conjunto de todos, esse grupo caracteriza-se como uma equipe.

Segundo Quick (2002, p. 03), a principal característica de uma equipe é a de que seus membros têm como prioridade a consecução das metas da equipe.

Já Patrick (2003, p. 171), para se ter uma equipe é necessário que seus membros confiem uns nos outros; se envolvam em conflitos de idéias; se comprometam com as decisões e planos de ação; que chamem atenção uns dos outros para as suas responsabilidades e, finalmente, se concentrem na realização dos resultados coletivos.

Sendo assim, podemos dizer que para se ter uma equipe é necessário, principalmente, ter objetivos comuns. O que não significa que membros de uma equipe não possam ter personalidade forte, habilidades especializadas bem desenvolvidas e objetivos pessoais. Podem e devem ter tudo isso. No entanto, para que a equipe tenha êxito profissional, o aspecto mais importante a enfrentarem de imediato é o sucesso do grupo em alcançar as metas estabelecidas por seus membros.

Desenvolver uma equipe é ajudar o grupo a aprender e a institucionalizar um processo constante de auto-exame e avaliação das condições que dificultam seu funcionamento, além de desenvolver habilidades para lidar eficazmente com seus problemas (MOSCOVICI, 1999, p. 15).

Portanto, desenvolver uma equipe é um trabalho feito sob medida, uma vez que depende das necessidades, dos objetivos e das características do grupo e da organização em determinado momento de sua história.

Os objetivos gerais podem ser fixados para uma equipe; entretanto, as decisões sobre papéis e divisão de tarefas devem ser responsabilidade dos membros.

Na literatura encontramos vários autores que afirmam que trabalhar em equipe traz resultados vantajosos tanto para seus membros como para a organização em que trabalham. Para Quick (2002, p. 17), os principais benefícios são: colaboração, comunicação, melhor aplicação de recursos, decisões e soluções tomadas em grupo, comprometimento e qualidade de serviço.

2.5 Atividades Recreativas

Do início dos anos 50 até o final dos anos 70 as empresas preocupavam-se principalmente com a qualidade de produtos.

Foi somente no início dos anos 80 que surgiu o interesse pela qualidade dos serviços e pelo comportamento humano.

Os departamentos de recursos humanos voltaram seus olhares ao constante aperfeiçoamento dos seus empregados, administrando as questões relativas a treinamento, saúde, segurança e benefícios.

Dentro da questão de benefícios é que se insere, entre outros, programas que atendem ao lazer dos seus empregados e familiares e onde percebemos os primeiros indícios da utilização de atividades recreativas² na empresa.

Com a implantação, na década de 90, dos programas de qualidade total dentro das empresas, todos os esforços vêm convergindo para proporcionar um ambiente agradável e treinamentos adequados para os funcionários com o intuito de se oferecer um atendimento melhor e completo aos clientes.

Aos poucos, sempre em busca da qualidade total, os departamentos de recursos humanos das empresas começaram a utilizar as atividades recreativas não apenas como forma de lazer para os empregados e seus familiares, mas no sentido de consolidar o espírito de equipe dos funcionários, compensar funções corporais sub e superutilizadas, estimular a integração e a criatividade dentro da empresa.

² CAVALLARI (2003) define como sendo a atividade que a pessoa pratica e através da qual ela consegue atingir seus anseios voltados ao seu lazer.

A utilização de atividades recreativas em treinamentos, visa proporcionar uma vivência em que a experiência de cada participante, aqui e agora, serve de ponto de partida para a aprendizagem de cada um e de todos (MOLLER, 1999, p. 07).

O treinamento vivencial compreende um ciclo de quatro etapas sequenciais e interdependentes: atividade, análise, conceituação, conexão (MOSCOVICI, 2003, p.11).

As atividades recreativas se encaixam na primeira etapa, a qual consiste na vivência de uma situação através de atividades em que o participante trabalha com resolução de problemas, jogos, brincadeiras, dramatização, simulações de comportamento, comunicação, exercícios verbais ou não. Enfim, vivencia situações que servirão de base para a segunda etapa, a análise.

A etapa de análise consiste no exame e na discussão das atividades realizadas, na análise crítica dos resultados e do processo para alcançá-los (o como passa a ser mais importante do que o resultado em si).

A análise é uma fase mobilizadora de energia emocional, pois cada participante deve expor seus sentimentos, idéias e opiniões livremente. Se na primeira etapa houve envolvimento e abertura, nesta o participante poderá praticar maior auto-exposição, espontaneidade, troca de feedback com o grupo, possibilitando um diagnóstico da situação vivenciada (MOSCOVICI, 2003, p.12).

Para que se possa aprender com a vivência, torna-se necessário organizar esta experiência e buscar o seu significado, com a ajuda de conceitos esclarecedores. Esta é a etapa da conceituação.

A partir dessa fase conceitual, de aquisição e ampliação de conhecimentos, passa-se à etapa de conexão, na qual se fazem comparações dos aspectos teóricos com as práticas de trabalho.

Nesta etapa o participante busca a mudança, experimentando e testando outras formas de conduta, o que leva novamente à etapa primeira de atividade/vivência, completando um e começando outro ciclo vivencial de aprendizagem (MOSCOVICI, 2003, p. 13).

3.0 METODOLOGIA

A elaboração do presente trabalho tratou de uma pesquisa bibliográfica com fundamentação em uma pesquisa de campo com coleta de dados sobre a utilização de dinâmicas de grupo em treinamento de pessoal de grandes empresas.

O local de coleta de dados foi o Mabu Parque Resort, que é um hotel de negócios/lazer, quatro estrelas, situado no bairro CIC, na cidade de Curitiba. Há quatro anos o Mabu mantém uma equipe de recreação especializada em atividades recreativas para eventos e lazer. O aspecto que irá delimitar a presente pesquisa, diz respeito, às atividades recreativas desenvolvidas nos eventos de treinamento de pessoal para empresas.

A população do estudo foi composta por cinco pessoas de empresas diferentes e que coordenaram eventos no período de 2000 a 2003, no Mabu Parque Resort.

O referencial bibliográfico foi constituído utilizando-se livros, artigos e material atualizado em recursos humanos, administração e recreação.

Entre outros, foram utilizadas obras de autores como: Chiavenato, Moscovici, Quick, Maximiniano e Moller, os quais tratam de assuntos pertinentes a área de administração de recursos humanos; e Cavallari e Marcellino, que são autores essencialmente da área de lazer e recreação.

Alguns dos artigos utilizados foram adquiridos pela internet, através de sites sobre recursos humanos.

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi o questionário (anexo). Segundo Hayman, citado por Negrini (1999, p. 80), o questionário como instrumento de coleta de informações, é “como uma lista de perguntas mediante a qual se obtém informações de um sujeito ou grupo de sujeitos por meio de respostas escritas”.

Para análise dos resultados do questionário, buscamos identificar nas respostas obtidas, referências que pudessem indicar em que medida as atividades recreativas eram utilizadas durante os treinamentos, quais os benefícios advindos desta utilização e os prejuízos em não utilizá-las.

Por ser esta uma pesquisa qualitativa⁵, não iremos apresentar dados estatísticos, mas discutiremos o resultado da pesquisa a partir do referencial teórico apresentado anteriormente.

Comparando a literatura com as respostas dos questionários poderemos concluir a respeito das tendências e mudanças no mercado de trabalho atual e de que maneira a recreação tem influenciado, ou não, numa melhor qualificação dos profissionais do mercado atual.

⁵ EISNER (1998) o que torna um estudo qualitativo é o seu caráter interpretativo e o propósito de descobrir o que significam os fatos para as pessoas que o experimentam.

4.0 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Quadro 1 – Que cargo ou função você desempenha no treinamento de pessoal para empresas? Descreva suas atribuições.

Entrevistado	Empresa	Resposta
1	Gatti Consultoria e Treinamento	Consultora e instrutora, transferencia em know how e assessoria.
2	Ativa Eventos	Diretora
3	Parmalat Brasil	Assistente Administrativo Vendas
4	Volvo do Brasil	Coordenador Plano de Eficiência Operacional / Instrutor de Treinamento Comercial
5	Infinity Prestadora de Serviços	Diretor

Podemos perceber no quadro acima, que as cinco pessoas entrevistadas trabalham em empresas de diferentes áreas de atuação e de diferentes portes (médio à grande). Três das empresas são nacionais e duas das empresas são multinacionais.

Quadro 2 – Quais as dinâmicas de grupo de caráter recreativo que você mais utiliza em seus treinamentos? Porque?

Entrevistado	Empresa	Resposta
1	Gatti Consultoria e Treinamento	Jogos, danças, brincadeiras.
2	Ativa Eventos	Desenvolvemos trabalhos específicos a cada cliente. Para convenções desenvolvemos atividades que visam: motivação, relacionamento interpessoal, interação, comunicação, entre outros.
3	Parmalat Brasil	Caça ao tesouro – estimula trabalho em equipe. Lista de procura – estimula trabalho em equipe, demonstra o empenho individual dos participantes.
4	Volvo do Brasil	Todo evento é elaborado de forma que as dinâmicas aplicadas durante o evento resultem em oportunidades das equipes formarem, de uma forma lúdica e interativa, consciência sobre os conteúdos apresentados. Pra isso as atividades são direcionadas de acordo com o objetivo do evento, que pode ser a integração, cooperação, competitividade, comunicação, entre outros.
5	Infinity Prestadora de Serviços	As atividades são escolhidas de acordo com o objetivo do evento.

No quadro 2, podemos verificar que todos os entrevistados utilizam dinâmicas de grupo de caráter recreativo em seus treinamentos. Um dos entrevistados citou algumas atividades, mas não especificou seus objetivos. Já três dos entrevistados afirmaram que utilizam este recurso (atividades recreativas) com o intuito de trabalhar valores como motivação, relacionamento interpessoal, comunicação, trabalho em equipe, cooperação e competitividade dentro da empresa. E um dos entrevistados afirmou que utiliza “atividades lúdicas”, mas não especificou quais e nem com que objetivos.

Quadro 3 – Como você seleciona as atividades que têm relação com o assunto que está sendo trabalhado e as atividades livres só para relaxar? Com qual delas você prefere trabalhar?

Entrevistado	Empresa	Resposta
1	Gatti Consultoria e Treinamento	De acordo com o tema e grupo - prefiro musica para interpretação, mensagem e expressão corporal.
2	Ativa Eventos	Normalmente as atividades são selecionadas de livros específicos sobre dinâmicas de grupo ou atividades próprias que nós desenvolvemos. As atividades livres podem variar de acordo com o espaço físico a ser aplicado, o tamanho do grupo e quais os resultados esperados. Quanto a preferencia gosto mais dos eventos recreativos.
3	Parmalat Brasil	Atividades que buscam facilitar a compreensão do conteúdo (perguntas e respostas). A preferida é para relaxar , deixando-os soltos (desinibidos) .
4	Volvo do Brasil	Depende do objetivo e do momento do evento. Quando de um evento extenso e com uma carga de conteúdo reforçada, há a necessidade de direcionar as atividade para que contemplem a despressurização da equipe e como consequência direta o relaxamento.
5	Infinity Prestadora de Serviços	O que realizamos é baseado no conteúdo que precisa ser passado aos participantes ou até mesmo o “tom” do evento. Às vezes o momento pede um relaxamento, mas o que buscamos mesmo é relacionar todos os esforços com o tema.

No quadro 3 podemos perceber que todos os utilizam atividades que tenham relação com o assunto que está sendo trabalhado e atividades livres. A seleção das mesmas depende do grupo, do momento, do espaço e do objetivo do evento.

Quanto à preferência pessoal de cada entrevistado, 2 dos entrevistados preferem as atividades voltadas para o conteúdo trabalhado; 2 preferem as atividades livres e 1 não opinou.

Quadro 4 – Que diferenças nos resultados esperados podem ser percebidas Quando comparamos grupos que utilizaram os recursos da dinâmica de grupo e aqueles que não utilizaram?

Entrevistado	Empresa	Resposta
1	Gatti Consultoria e Treinamento	São grupos mais motivados e receptivos e, mesmo os que não são passam a ter o estímulo dos demais.
2	Ativa Eventos	As atividades de dinâmicas de grupo são mais eficazes. O participante vivencia através da ação o assunto trabalhado. E os resultados são imediatos.
3	Parmalat Brasil	Os grupos que participam de dinâmicas são mais ativos, possuem melhor compreensão do conteúdo, melhora o relacionamento.
4	Volvo do Brasil	A integração, o comprometimento e o aproveitamento são maiores. O feedback dos participantes é diferenciado. A assimilação do conteúdo é vivenciada. A qualidade do evento se torna um diferencial.
5	Infinity Prestadora de Serviços	A diferença é grande. Se for feito uma abordagem convencional, o rendimento do grupo cai bastante, mas quando o lúdico está presente no conteúdo, as pessoas ficam mais envolvidas.

No quadro 4 verificamos que todos os entrevistados afirmam que grupos que utilizam atividades recreativas em seus treinamentos levam vantagem em relação aos grupos que não utilizam este recurso.

Os coordenadores afirmam que os grupos que participam de dinâmicas de grupo em seus treinamentos tornam-se mais motivados, mais ativos, têm uma melhor assimilação e aproveitamento do conteúdo trabalhado, melhor integração e maior comprometimento com a equipe.

4.1 Discussão dos Resultados

Comparando os resultados obtidos no questionário, com a literatura, podemos observar que os diversos autores citados no presente trabalho, que afirmam que a participação, integração, a qualidade e o espírito de equipe são quesitos necessários às empresas da nova ordem mundial, estão cobertos de razão.

Observando-se os dados coletados, identificamos tendências bastante precisas sobre profundas mudanças, que vêm ocorrendo na visão da empresa moderna, o que tem levado a um processo de reeducação e valorização do trabalhador.

Percebe-se também, pelas respostas dos coordenadores, que a utilização de atividades recreativas em treinamentos não servem unicamente para aumentar a motivação para o trabalho, servem antes de tudo, para o desenvolvimento pessoal do indivíduo. Pois, enquanto as pessoas produzem juntas, elas desenvolvem sentimentos de aproximação e repulsão entre si, criam comandos e lideranças e situações de subordinação, obediência e autonomia.

Quando questionados a respeito do tipo de atividades que preferiam, e quais delas tinham relação com o conteúdo tratado, as respostas se dividiram, o que não pode ser considerado um ponto negativo, visto que, as características e valores das atividades desenvolvidas são transferidas para quem as pratica. A competição entre equipes e a colaboração entre membros de uma mesma equipe para superar as outras, são características típicas das atividades recreativas. Portanto, sendo a atividade orientada ou livre, os benefícios acabam se igualando no final.

Quanto aos resultados esperados com a utilização de atividades recreativas em seus treinamentos, assim como na literatura, todos os coordenadores foram categóricos ao afirmarem as inúmeras vantagens da utilização deste recurso em treinamentos.

Principalmente no que diz respeito ao espírito de equipe, integração, aproveitamento e envolvimento⁴ dos participantes. Tudo isso, obviamente, culminando numa maior produtividade.

⁴ MAXIMIANO (1999) afirma que envolver significa fazer com que as pessoas, individualmente ou em grupo, participem da solução de problemas.

5.0 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo verificar em que medida as atividades recreativas podem ser utilizadas como instrumento para desenvolver e melhorar o desempenho e as relações humanas no trabalho. Buscamos ainda enumerar os benefícios da utilização destas atividades em treinamento de pessoal. Para tanto, foi necessário fazer uma pesquisa bibliográfica e uma pesquisa de campo, na qual foi aplicado um questionário a coordenadores de eventos que utilizam atividades recreativas em seus treinamentos.

Após concluir a pesquisa de campo, foi possível comparar a literatura com a prática e perceber que as atividades recreativas podem ser utilizadas em diversos momentos dos treinamentos de pessoal, pois aprender vivendo os conceitos, e não apenas ouvindo ou lendo informações a respeito, pode significar uma mudança marcante nos processos cognitivos e emocionais do participante. Desta vivência e desta compreensão podem resultar formas novas de resolução de problemas, de liderança e habilidades de participação em grupo. Mudanças objetivas são observadas pelos coordenadores de eventos, evidenciadas por diferentes comportamentos, formas mais construtivas de abordar situações interpessoais, desempenho eficiente em grupo e comunicação mais fácil.

As mudanças comportamentais percebidas pelos coordenadores, favorecem mudanças de atitudes, num plano mais significativo e profundo. Evidenciou-se que os participantes desenvolvem uma maior capacidade de observação e reflexão, rendem mais em grupos, têm maior tolerância a novas informações e a estresse, maior controle emocional, maior eficiência na comunicação e nos conflitos de idéias.

Essas capacidades reforçam os sentimentos de segurança psicológica, a autoconfiança do treinado, possibilitando a autodescoberta e o exercício de sua autenticidade como pessoa, para atingir um melhor desempenho e melhorar as relações humanas no trabalho.

REFERÊNCIAS

- ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao Trabalho?** 8. ed. Campinas: Universidade Estadual de Campinas, 2002.
- AQUINO, Rubim Santos Leão de. **Fazendo a História.** 3. ed. Rio de Janeiro: Ao Livro Técnico, 1986.
- CAMPOS, Wagner. **Normas técnicas de Monografia de Graduação.** Disponível em: <http://www.wagner.pro.br>. Acesso em fevereiro de 2004.
- CAVALLARI, Vinícius Ricardo. **Trabalhando com Recreação.** 7. ed. São Paulo: Ícone, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.
- CORIAT, Benjamim. **El Taller y el Robot: ensayos sobre el fordismo y la producción en masa en la era de la electrónica.** México/ Espanha: Siglo XXI, 1992.
- COTRIM, Gilberto. **História Geral.** 7. ed. São Paulo: Saraiva, 1991.
- DEJOURS, Christophe. **A Loucura do Trabalho.** 5. ed. ampl. São Paulo: Cortez, 1992.
- EISNER, Elliot W. **El ojo ilustrado: Indagación cualitativa y mejora de la practica educativa.** Barcelona: Paidós, 1981.
- FONTES, Sorhaia. Tudo que você precisa saber para não ficar sem emprego. **Revista Tudo**, Rio de Janeiro, 11 mar. 2002. Editora Abril, p. 27.
- FRANCO, Simon. Tudo que você precisa saber para não ficar sem emprego. **Revista Tudo**, Rio de Janeiro, 11 mar. 2002. Editora Abril, p. 28.
- HARVEY, David. **A Condição Pós-moderna.** São Paulo: Loyola, 1992.
- HELLER, Robert. **Como Gerenciar Equipes.** São Paulo: Publifolha, 1999.
- MARCELLINO, Nelson Carvalho. **Lazer: formação e atuação profissional.** Campinas, SP: Papyrus, 1995. Coleção Fazer Lazer.
- MARINS, Luiz A. **Socorro! Preciso de Motivação.** 19. ed. São Paulo: Harbra, 2002.

MARTINIANO, Jairo. **A Arte de Treinar Pessoas**. Disponível em: <http://www.rh.com.br>. Acesso em agosto de 2003.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Além da hierarquia**. Editora Atlas S. A., São Paulo, 1995.

MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade**. Ed. Pioneira. São Paulo, 12ª ed., 1999.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 13. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes Dão Certo**. 5. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

NEGRINE, Airton. Instrumentos de coleta de informações para pesquisa qualitativa. In: TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva; MOLINA NETO, Vicente. **A pesquisa qualitativa na educação física: alternativas metodológicas**. Porto Alegre: Sulina, 1999.

PEREIRA, Paulo. **Enfrentando o Mercado de Trabalho**. São Paulo: Nobel, 1997.

QUICK, Thomas L. **Como Desenvolver Equipes Bem Sucedidas**. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

ANEXO

QUESTIONÁRIO PARA COORDENADORES DE EVENTOS DE TREINAMENTO DE PESSOAL DE EMPRESAS.

RESPONSÁVEL PELA PESQUISA: Élina Andréa Silva

Nome:

Empresa:

Cargo:

- 1) Que cargo ou função você desempenha no treinamento de pessoal para empresas? Descreva as suas atribuições .
- 2) Quais as dinâmicas de grupo de caráter recreativo * que você mais utiliza em seus treinamentos? Porque?
- 3) Como você seleciona as atividades que têm relação com o assunto que está sendo trabalhado e as atividades livres só para relaxar? Com qual delas você prefere trabalhar?
- 4) Que diferenças nos resultados esperados podem ser percebidas quando comparamos grupos que utilizaram os recursos da dinâmica de grupo e aqueles que não utilizaram?

* Jogos, brincadeiras, danças, brinquedos cantados.