

A Utilização do Curso de Teatro como Prática Inovadora de Treinamento num Restaurante Familiar

RESUMO

A disseminação de técnicas alternativas para treinar os funcionários é algo que vem crescendo cada vez mais nas empresas. Essa realidade trouxe a preocupação em analisarmos a eficácia dessas práticas, emergindo nessa pesquisa o objetivo de analisar a eficácia do curso de teatro como uma prática inovadora de treinamento utilizado pelo restaurante Salutte em João Pessoa–PB. O método adotado foi o estudo de caso tendo como unidade de análise o Restaurante Salutte. Os dados foram coletados através de entrevista semi-estruturada dirigida ao gestor da empresa e estruturada dirigida aos funcionários. A natureza dos dados foi predominantemente qualitativa, por estarmos interessadas no parecer das pessoas envolvidas na realização do curso de teatro. Na análise dos dados fizemos uso da análise de conteúdo temática. Concluindo-se então que a aplicação do curso de teatro para os funcionários na empresa pesquisada tem contribuído significativamente para a melhoria no relacionamento dos funcionários, aumentando assim a motivação, desempenho e produtividade. Isso tem influenciado positivamente nos negócios da empresa onde a mesma após a utilização dessa prática tem se destacado a nível nacional.

1 INTRODUÇÃO

Investimentos na área de treinamento e desenvolvimento se fazem imprescindíveis na atualidade para que as empresas possam se destacar em seus mercados. Iniciativas voltadas para o aprendizado individual e organizacional trazem conseqüências positivas na produtividade da empresa bem como na motivação dos empregados. Para Decenzo e Robbins (2001, p.134) o treinamento “é uma experiência de aprendizagem que busca uma mudança relativamente permanente numa pessoa, a fim de melhorar sua capacidade de desempenho no cargo”. Ainda segundo esse autor ele pode envolver uma a mudança de habilidades, conhecimentos, atitudes ou comportamentos. Essa mudança de atitudes ou comportamentos é o que as empresas buscam primordialmente atingir através da prática inovadora do curso de teatro discutida ao longo desse trabalho. De acordo com Tachizawa (2001) o treinamento visa aperfeiçoar o desempenho funcional, ao aumento da produtividade e ao aprimoramento das relações interpessoais.

Nesse contexto, várias são as ações que as empresas têm realizado na tentativa de melhor capacitar seus funcionários. O modelo de treinamento e desenvolvimento tido como “tradicional”, deixa muito a desejar diante da complexidade que é o mundo dos negócios da atualidade. Para tanto as empresas tem recorrido com frequência a modelos considerados “inovadores”, “alternativos” no sentido de que trazem novas soluções para problemas existentes. Vieira (2005) considera como alternativo as práticas não caracterizadas como cientificamente comprovadas.

Sob a ótica da literatura apresentaremos nesse trabalho tanto o treinamento na sua forma tradicional, consolidado ao longo dos anos pela ciência e com uma aplicabilidade bastante difundida nas empresas, como também abordaremos as novas tendências que se configuram em relação ao desenvolvimento organizacional e dos funcionários. São práticas neste campo que carecem de uma investigação mais profunda para identificarmos sua eficácia enquanto instrumento de treinamento. Essas práticas denominadas de inovadoras ou alternativas assumem nesse trabalho o caráter de práticas não comuns no cotidiano das empresas. De acordo com Ichniowsky et al (1996, apud LOIOLA; TEIXEIRA, 2006, p.3), práticas inovadoras se diferenciam de práticas tradicionais de gestão de pessoas porque

buscam maior grau de flexibilidade na organização do trabalho, maior cooperação entre os trabalhadores e a gerência, e maior participação do trabalhador nas decisões e no bem-estar financeiro da empresa.

Buscando entender melhor a eficácia das práticas inovadoras de Recursos Humanos este estudo se propôs a analisar o curso de teatro como uma prática inovadora de treinamento utilizado pelo restaurante Salutte em João Pessoa – PB, analisando assim o impacto dessa prática para a produtividade, relacionamento e motivação dos funcionários e bem como para o desenvolvimento do negócio. Dessa forma buscamos encontrar informações mais acuradas acerca do tema proposto onde nos permitiu tomarmos conclusões mais próximas da realidade. Inicialmente foi feita uma compreensão acerca do treinamento, seus objetivos e as várias práticas alternativas existentes nas empresas. Posteriormente foram traçados as opções metodológicas da pesquisa e em seguida uma breve apresentação da empresa estudada para em seguida analisar o curso de teatro utilizado por essa empresa a partir da visão do gestor e dos funcionários envolvidos.

2 COMPREENDENDO O TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DOS EMPREGADOS

Dos grandes desafios que as empresas enfrentam na atualidade dois deles merecem destaque e se referem à educação dos empregados e de como mantê-los motivados. As pressões impostas pela competição acirrada demandam não somente pessoas capacitadas tecnicamente mas também que tenham suas habilidades humanas desenvolvidas e aliada a essa “capacitação” o funcionário deve ter uma motivação para realizar com eficácia às atribuições a ele concedida. As novas tecnologias exigem que os funcionários desenvolvam novas habilidades. Os cargos nas empresas requerem novos conhecimentos exigindo habilidades técnicas e interpessoais diferenciadas. A aplicação de novos conceitos como empowerment, qualidade total, diversidade da mão-de-obra também demandam por profissionais com novas competências. Essas necessidades podem ser supridas com a aplicação de treinamentos que atendam ao perfil de cada empresa.

Embora os termos treinamento e desenvolvimento sejam empregados na maioria das vezes como o instrumento capaz de dotar os empregados das habilidades necessárias para o melhor desempenho no cargo, é importante destacar que o treinamento está mais voltado para transmitir o conhecimento mais específico para o cargo enquanto que o desenvolvimento se relaciona mais com a educação, com a capacidade de compreender e interpretar conhecimentos a longo prazo.

Quando se fala em treinamento e desenvolvimento do empregado não podemos esquecer que aliado ao desenvolvimento do empregado a empresa deve também trabalhar o desenvolvimento organizacional. De acordo com Decenzo e Robbins (2001) muitas empresas mudaram drasticamente o modo como operam para alcançar resultados superiores. Essas mudanças afetaram diretamente as operações e as pessoas da organização. Se os processos de trabalho mudam, as pessoas precisarão aprender novos métodos e procedimentos de produção. E sempre que a mudança ocorre, seu efeito torna-se uma questão de cultura organizacional, conseqüentemente deve haver esforços de desenvolvimento organizacional para garantir que todos os integrantes da organização apoiem a nova cultura.

Várias são as técnicas de treinamento utilizadas pelas empresas. A decisão sobre que técnica utilizar vai depender das necessidades de cada empresa. Apresentaremos as mais comumente utilizadas:

a) Treinamento no local de trabalho (TLT): os empregados são colocados em situações de trabalho concretas, fazendo com que eles se tornem imediatamente produtivos, é aprender fazendo. É um dos métodos mais utilizados para treinamento de funcionários em cargos não

gerenciais. A principal vantagem é que para cargos que são difíceis de simular ou que podem ser aprendidos depressa observando e fazendo, o treinamento no cargo faz sentido. E uma das desvantagens está no fato da baixa produtividade enquanto os empregados desenvolvem suas habilidades e também erros cometidos pelos “trainees” enquanto aprendem.

b) **Treinamento fora do cargo:** esse tipo de treinamento envolve técnicas das mais variadas e com a demanda das empresas cada vez maiores por pessoas qualificadas o número e as diversidades dessas técnicas evoluíram para atender as necessidades de cada organização. Vejamos algumas delas abaixo:

- **conferências em sala de aula:** destinado a comunicar habilidades específicas, interpessoais, técnicas ou de solução de problemas. Podem ser apresentados na forma de: workshops, simpósios ou palestras.

- **vídeo e filmes:** demonstra habilidades especializadas que não podem ser facilmente apresentadas por outros métodos de treinamento.

- **exercícios de simulação:** pode incluir análises de casos, exercícios experimentais, dramatizações ou tomada de decisão em grupo. Como o teatro é dramatização e tema central desse trabalho, abaixo detalharemos melhor a dramatização como técnica de treinamento.

- **treinamento baseado em computador:** simulação do ambiente de trabalho, programando-se um computador para imitar algumas das realidades do cargo.

- **treinamento preparatório:** treinamento em equipamento usado de fato no cargo, mas instalado fora do local de trabalho.

- **aprendizado autodirigido:** envolve o uso de livros, manuais ou computadores para dividir o conteúdo do assunto em seqüências altamente organizadas e lógicas, que exigem a resposta contínua por parte do aluno.

- **brainstorming:** também pode ser utilizado como técnica de treinamento que consiste em provocar a criatividade e rapidez de raciocínio dos participantes.

- **estudo de caso:** consiste na apresentação de fatos ou resumos narrativos de situações ocorridas em empresas com vista em sua análise pelos treinandos.

- **treinamento externo:** é feito ao ar livre, às vezes chamado de treinamento de selva ou de sobrevivência, tem como foco ensinar aos aprendizes a importância de trabalhar em equipe;

- **jogos:** são atividades espontâneas realizadas por mais de uma pessoa, regidas por critérios de perda ou ganho.

- **ensino a distância:** a crescente expansão da tecnologia fez surgir novas possibilidades na área de treinamento e desenvolvimento dos empregados. O ensino a distância é uma forma de ensino que possibilita a auto-aprendizagem, através da utilização de recursos didáticos apresentados em diferentes suportes de informação. Ele permite a empresa atingir um grande número de funcionários, rompe fronteiras geográficas, respeita o ritmo de aprendizagem de cada aluno e, ao mesmo tempo, reduz custos. Uma nova modalidade surge no ensino a distância que é o e-learning ele é fruto de uma combinação ocorrida entre o ensino com auxílio da tecnologia e a educação a distância, convergindo assim para a educação on-line. Sua chegada adicionou novos significados para o treinamento e fez explodir as possibilidades para difusão do conhecimento e da informação. Muitos profissionais do mercado garantem que a educação a distância deve ser encarada como uma modalidade de ensino complementar, que não deve ser vista como exclusiva ou substituta do sistema tradicional.

- **universidades corporativas:** é uma instalação de treinamento interno e de educação que oferece amplas oportunidades de aprendizado para os funcionários e frequentemente também para os clientes, fornecedores e parceiros estratégicos durante toda a carreira deles.

O crescimento das universidades corporativas e as novas abordagens como os programas on-line e auxiliados por computador refletem uma mudança no pensamento de treinamento - como algo fornecido aos funcionários, para aprendizado - que os funcionários iniciam por conta própria para realçar seus

conhecimentos e habilidades e promover o desenvolvimento de sua própria carreira. (DAFT, 2005, p. 307)

- AS DRAMATIZAÇÕES: conforme Gil (2001) é a representação de situações reais de forma simulada, onde os treinandos são solicitados a representar situações-problemas que podem ser verificadas nas organizações, como: o atendimento de um cliente difícil ou a transmissão de ordens aos subordinados. Segundo o mesmo autor é a estratégia mais adequada quando se deseja alcançar objetivos no caminho afetivo, especificamente quando se deseja desenvolver determinadas atitudes. O treinando assume um determinado papel, previamente dado pelo instrutor e trabalha o script a exemplo de um ator de televisão.

Quanto aos instrumentos de treinamento voltados para o aperfeiçoamento dos gerentes podemos citar alguns: **coaching**- envolve um fluxo contínuo de instruções, comentários e sugestões do gerente para o subordinado; **rotação de cargo:** fornece por meio de uma variedade de experiências de trabalho, o conhecimento exigido para gerenciar mais efetivamente; **transferência lateral:** movimentação horizontal por diferentes departamentos. Sabe-se pois que quanto mais alto o nível hierárquico do funcionário dentro da organização, maiores são as exigências de qualificação para o desempenho dos mesmos. No novo local de trabalho os gerentes devem assumir posturas diferentes das que tinham no passado, hoje há uma grande exigência relacionada as habilidades humanas que estes gerentes devem desenvolver. Consequentemente as empresas têm se atualizado e investido em instrumentos que busquem o aprimoramento das habilidades desses gerentes.

Um aspecto que deve ser lembrado é que os treinamentos hoje estão muito voltados para a equipe. Isso se deve segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003, p.167) ao fato de que “as contribuições de cada indivíduo não decorrem apenas dos conhecimentos, capacidades e aptidões individuais, mas da interação de todos os integrantes da equipe”. Por isso se faz tão importante as empresas desenvolverem atividades de treinamento conjuntas onde possam otimizar o desempenho das pessoas como um todo na organização. E as práticas alternativas de treinamento têm propiciado esse crescimento em equipe pois a maioria delas envolve exercícios participativos.

2.1 Objetivos do Treinamento

Marras (2000) apresenta como objetivos específicos para o treinamento os seguintes: a **formação profissional**, onde permite o repasse de conhecimentos e práticas necessárias ao bom desempenho de uma função; a **especialização** que oferece ao treinando um campo de conhecimento ou prática específica e a **reciclagem** que tem como finalidade básica rever conhecimentos ou práticas de trabalho. Esse mesmo autor ainda focaliza os objetivos genéricos propiciados pelo treinamento. Alguns deles como o aumento na produtividade e o incentivo motivacional merecem um destaque especial nesse trabalho pelo fato de estarmos interessados aqui, também, em analisar os ganhos em termos de produtividade e motivação dos funcionários na empresa pesquisada através do uso do teatro como uma ferramenta de treinamento. Os objetivos genéricos citados pelo autor acima são os seguintes:

- a) **aumento direto na produtividade:** segundo o autor acima citado na medida em que o treinamento propicia a possibilidade de realizar ações mais precisas e corretas, haverá melhorias nos tempos de produção, nos movimentos e, portanto, na relação entre insumos, fatores de produção e resultados no trabalho;
- b) **Aumento direto da qualidade:** a qualidade do trabalho tende a ser otimizada de forma diretamente proporcional ao conhecimento que o trabalhador tem sobre aquilo que é bem feito e sobre o grau de responsabilidade que lhe cabe no processo produtivo;
- c) **Incentivo motivacional:** treinar um trabalhador é oferecer a ele a possibilidade de ter um bom desempenho na empresa. Quanto mais real essa afirmação, maior a possibilidade do

trabalhador sentir-se motivado a fazer o que faz e a fazê-lo bem-feito para sua própria satisfação;

d) Otimização pessoal e organizacional: é pelo treinamento que o homem se desenvolve profissionalmente. Trabalhadores em ascensão, satisfeitos e motivados transformam os ambientes das organizações, deixando-os apropriados para atingir a excelência em termos de desenvolvimento organizacional;

e) Atendimento de exigências das mudanças: o treinamento permite as empresas enfrentarem com mais segurança as mudanças que lhes são impostas.

2.2 Teatro Empresarial e outras Práticas Alternativas

As empresas têm recorrido atualmente a ferramentas não convencionais para desenvolver os empregados, isso não porque os sistemas tradicionais não funcionem mais, mas porque eles deixam algumas lacunas que precisam ser preenchidas, podemos considerar também o fato de que para alguns participantes as práticas tradicionais são pouco atraentes. Diante dos desafios do mundo atual, busca-se um modelo de educação que contribua para gerar ambientes de aprendizagem que desenvolva no homem a sua capacidade de pensar.

A maioria dos treinamentos esquece de trabalhar as emoções e o teatro conforme Fernandes (2002) “torna-se uma ferramenta eficaz porque lida com diversas linguagens, com uma variedade múltipla de signos e também porque se constrói fundamentalmente através da relação grupal”. E cuidar das emoções dos funcionários se faz necessário para mantê-los motivados. A capacidade de aprendizado dos funcionários pelo teatro aumenta porque remetem as pessoas ao prazer.

Há pouco mais de dez anos falar sobre técnicas alternativas aplicadas à gestão de pessoas nas empresas era motivo de recusa. Muito embora, é bom lembrar que o uso do teatro nas empresas para o aumento da motivação e produtividade não é portanto um recurso recente. Para Cozzo (2007) “desde o tempo de Sócrates já se utilizava outras abordagens, ele, por exemplo, dava aula caminhando”. E de acordo com Vasconcelos e Passos (2007) “a representação teatral foi (e é) ferramenta de aceleração evolucionar do Homem, se não desde sempre, ao menos desde o início de sua era moderna”. Boal (2002, apud ARAÚJO, 2005, p. 67) afirma que “o teatro é a primeira invenção humana e é aquela que possibilita e promove todas as outras invenções e todas as outras descobertas, ele nasce quando o ser humano descobre que pode observar-se a si mesmo: ver-se em ação”. No Brasil um evento teve repercussões positivas para a divulgação das técnicas alternativas de recursos humanos, que foi em 1993 a realização do I Fórum de Técnicas Alternativas em RH, com o intuito de discutir essas atividades.

Segundo Morin (2000, apud ARAÚJO, 2005, p.52) o teatro, enquanto elemento transformador para a rotina da vida, pode ser encontrado onde quer que as pessoas se reúnam na esperança da magia que as transportará para uma realidade mais elevada, mais reveladora, mais instigante. Constatando descobertas em si próprio o participante vislumbra novas possibilidades de agir e de pensar. Para Olivares (1995), valores vão sendo adquiridos através desses jogos, como a experiência em pensar criativa e independentemente, o desenvolvimento da imaginação e da iniciativa e o aumento da sensibilidade para os relacionamentos pessoais. Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que a criação do conhecimento deve ser entendida como um processo que amplia organizacionalmente o conhecimento criado por indivíduos.

Geralmente as empresas usam o teatro para treinar os funcionários através da apresentação de peças teatrais, onde se contratam pessoas especializadas que desenvolvem essas peças de acordo com os objetivos a que se pretende atingir com o treinamento. A segurança foi um dos primeiros temas abordados com peças de teatro dentro do ambiente corporativo. O conceito de teatro utilizado pela empresa pesquisada nesse trabalho, foge um

pouco do usual e apresenta uma diferenciação em relação às outras empresas. Ela oferece o **curso de teatro para os funcionários**, onde os próprios funcionários apresentam as peças de acordo com os dilemas enfrentados na empresa. Nesse caso, se consegue desenvolver mais a interação e a criatividade dos mesmos.

Existem muitas outras ferramentas alternativas de educação para os funcionários além do teatro e que são também bastante difundidas nos dias de hoje e podem ser consideradas como inovadoras no sentido de que trazem novas propostas para a capacitação dos funcionários. Apresentaremos abaixo algumas dessas modalidades:

- **ARTETERAPIA**: tem se tornado uma aliada para profissionais de RH que querem resolver problemas relacionados a conflitos e a falta de valorização dos colaboradores, através da utilização das linguagens plástica, sonora, corporal, literária, entre outras.

- **GASTRONOMIA**: através da gastronomia os funcionários vivenciam as dificuldades e os desafios de preparar uma refeição e conseguem internalizar, em seus conscientes, quais são os fatores de êxito, bem como os comportamentos que não contribuem para atingir os resultados esperados. Essa análise é transportada para a profissão e proporciona uma reflexão sobre o que pode ser melhorado no dia-a-dia da empresa, através da adoção de atitudes simples.

- **MAGIA**: através da mitologia universal, se utiliza de metáforas nas jornadas de treinamento e se consegue trabalhar as relações humanas pessoais e profissionais. A ideia de utilizar a mitologia como base metodológica para eventos de desenvolvimento de pessoas surgiu há cerca de dez anos, tendo como elemento desencadeador as características dos mitos gregos semelhantes aos seres humanos.

- **BIODANZA**: surge como elemento de alavancagem, tentando impulsionar as pessoas a vivenciarem processos criativos significativos para elas e para a organização. Age sobre a diminuição da auto-repressão do impulso criador e facilita a expressão natural da criatividade através da música, do canto, da dança e de exercícios de encontro em grupo.

- **PAINTBALL**: é um esporte de ação, no qual um time procura capturar a bandeira no terreno da equipe adversária. Os participantes são equipados com uma arma que atira cápsulas de gelatina recheadas com tinta solúvel, um colete de proteção e uma máscara apropriada. Se um competidor leva um tiro e se a bolinha estoura e suja a roupa, ele será eliminado da competição. Através deste game, é possível avaliar a capacidade de liderança, estratégia, trabalho de equipe, tomadas de decisão e coragem para assumir riscos. Outras modalidades de esportes também são utilizadas como ferramentas de treinamento.

- **ILUSIONISMO**: é momento de alegria, somados ao lazer, capazes de eliminar o estresse, o descontentamento e a baixa-estima, resgatando automaticamente o entusiasmo e a motivação profissional.

- **CINEMA NA EMPRESA**: é um tipo de prática que pode ajudar a mudar opiniões e atitudes dos funcionários pelo princípio da projeção.

Outras práticas também utilizadas na área de treinamento merecem ser citadas, como: a realização de treinamentos comportamentais tendo como base a fundamentação **astrológica** para desenvolver as competências dos funcionários. A utilização da prática de **numerologia** que permite diagnosticar características de identidade, habilidade e postura das pessoas, auxiliando assim nos processos de diagnóstico para capacitação e desenvolvimento individual ou grupal nas empresas; a **musicoterapia** que estimula o ambiente de trabalho tornando mais harmônico e pode ser utilizada também como ferramentas de apoio em treinamentos; o **shiatsu** que é uma técnica que procura corrigir a estrutura óssea, que quando funcionam de maneira precária levam as pessoas a contraírem doenças, podendo ser utilizado em treinamentos que busquem a melhoria da qualidade de vida no trabalho; os **florais** que através de um processo de apoio às organizações e às pessoas, visa o crescimento e desenvolvimento simultâneo e integrado da empresa e das pessoas que nela trabalham; o **yoga**

que é um método de treinamento que tranqüiliza, energiza e libera a intuição e a criatividade das pessoas na organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Delimitação do Campo da Pesquisa e Objetivos

Esta pesquisa buscou estudar a realidade de uma pequena empresa no ramo de alimentação o **Restaurante Salutte** em João Pessoa – PB. A escolha se deu em razão da referida empresa ter se destacado no cenário nacional com suas práticas inovadoras voltadas para gestão de pessoas. Essa iniciativa rendeu bons frutos ao Salutte sendo ela a vencedora na categoria de pequenas empresas do Prêmio Sodexo Vida Profissional 2006 tendo como talento revelado a realização de curso de teatro para capacitar e motivar os funcionários. Essa premiação é uma iniciativa da Sodexo Pass que multiplica as melhores práticas em gestão de pessoas, através da divulgação das inovações nessa área e o que empresas de todos os segmentos vêm adotando para melhorar a qualidade de vida e valorização de seus profissionais. Levando em consideração que cursos de teatro para funcionários é uma prática inovadora principalmente quando se trata de uma empresa familiar e pequena, é que nosso interesse em estudar o Salutte foi fortalecido. Se utilizando do conceito de Bernhoeft (1996) diz que empresa familiar é aquela que, na prática, é controlada pelos integrantes de uma única família.

Conhecendo preliminarmente a realidade desta empresa em se tratando do fato de oferecer **cursos de teatro para os funcionários** um questionamento inevitável emergiu e consistiu no desejo de estudar qual a eficácia desta prática para a empresa e para os seus funcionários. Para responder esse questionamento esta pesquisa tem como objetivo geral analisar a eficácia do curso de teatro como uma prática inovadora de treinamento utilizado pelo restaurante Salutte em João Pessoa – PB. E como objetivos específicos: analisar a eficácia da utilização do curso de teatro como uma prática inovadora de treinamento para a melhoria da produtividade; analisar a eficácia da utilização do curso de teatro como uma prática inovadora de treinamento para a melhoria no relacionamento dos funcionários; analisar a eficácia da utilização do curso de teatro como uma prática inovadora de treinamento para a motivação dos funcionários; examinar o impacto da utilização do curso de teatro como uma prática inovadora de treinamento para o desenvolvimento do negócio.

3.2 Caracterização da Pesquisa

O método adotado para esta pesquisa foi o estudo de caso tendo como unidade de análise o **Restaurante Salutte**. Em algumas situações como nesta pesquisa é adequado o estudo de um caso único, isso se justifica na afirmação de Yin (1994, apud ROESCH, 2006, p.155) em que ele coloca que quando é um caso revelatório que oferece a oportunidade de observar e examinar um fenômeno, o caso único é apropriado. O estudo de caso de acordo com Yin (1981, apud ROESCH, 2006, p.155) “é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto”. E dentre as vantagens que oferece podemos destacar segundo Roesch (2006) a oportunidade de estudar as pessoas em seu ambiente natural. Esse estudo tem caráter exploratório pois está interessado na descoberta de idéias, fatos e não precisamente na confirmação de hipóteses específicas de pesquisa. Para Collis e Hussey (2005, p.24) “a pesquisa exploratória é realizada sobre um problema a questão de pesquisa quando há poucos ou nenhum estudo anterior em que possamos buscar informações sobre a questão ou problema”.

3.3 Instrumento e Procedimento de Coleta e Análise dos Dados

Os dados desta pesquisa foram coletados através de entrevista semi-estruturada aplicada ao gerente-proprietário da empresa a partir de um roteiro previamente estabelecido, onde segundo Hair, Jr. et al (2005, p.163) na entrevista semi-estruturada “o pesquisador fica livre para exercitar sua iniciativa no acompanhamento da resposta a uma pergunta”. Foi aplicada também uma entrevista estruturada aos funcionários que segundo o autor acima permite ao entrevistador utilizar a cada entrevista o mesmo processo de condução para evitar tendenciosidade. Os funcionários que participaram da pesquisa foram todos aqueles que já haviam feito o curso de teatro oferecido pela empresa. O curso foi oferecido a todos os 35 funcionários sendo que desse número apenas nove ainda permanecem atualmente na empresa, o quadro foi renovado. Isso se deve ao fato de que a empresa trabalha com um grande número de estagiários num Programa de Primeiro Emprego, onde há uma renovação constante do quadro. Portanto a pesquisa foi aplicada a esses nove funcionários que haviam feito o curso e ainda compõem o quadro de funcionários da empresa.

A natureza dos dados coletados para a pesquisa foi predominantemente qualitativa, por estarmos interessadas no parecer das pessoas envolvidas no processo da empresa, mais especificamente da realização do curso de teatro. Para Hair, Jr. et al (2005, p.202) “como é orientada para a descoberta, a crítica à subjetividade não é relevante. A subjetividade torna-se um ponto fraco somente quando os pesquisadores tentam generalizar conclusões com base na opinião de um único pesquisador”. Collis e Hussey (2005, p.26) define o método qualitativo como aquele que “é mais subjetivo e envolve examinar e refletir as percepções para obter um entendimento de atividades sociais e humanas”. Nesta pesquisa não foi ignorado a presença de dados quantitativos que emergiram das questões de pesquisa, levando em conta que ambas se complementam muito bem. Esse ponto é confirmado pela afirmação abaixo:

Uma aliança muito importante entre as duas é a de que os estudos qualitativos podem desenvolver idéias passíveis de serem testadas com algum tipo de abordagem quantitativa. A decisão eficiente quase sempre exige tanto os dados quantitativos quanto os qualitativos (HAIR, Jr. et al 2005, p.102).

O tratamento dos dados se deu através da técnica de análise de conteúdo que de acordo com Collis e Hussey (2005, p.240) “é um método formal para a análise de dados qualitativos”. Para Hair, Jr. et al (2005, p.154) “por meio da análise sistemática e da observação, o pesquisador examina a freqüência com que palavras e temas principais ocorrem e identifica o conteúdo e as características de informações presentes no texto”.

3.4 A Premiação

Como a escolha do campo dessa pesquisa se respaldou numa empresa vencedora do **Prêmio Sodexo Vida Profissional** é importante o conhecimento desse prêmio para verificarmos sua confiabilidade, transparência, autenticidade e o respaldo que o mesmo tem a nível nacional. Ele teve sua primeira edição em 2004, como uma conseqüência natural da expansão do Programa Vida Profissional que existe desde 2002, e leva ao rádio e à TV as melhores iniciativas que empresas de todas as regiões do Brasil estão adotando na gestão de pessoas. O Prêmio é uma oportunidade ímpar de reconhecer os melhores cases na gestão de pessoas. Um grupo de especialistas e um júri selecionado escolhem dentre todos os programas veiculados em 12 meses, aqueles que segundo seus critérios técnicos e experiência pessoal são os melhores. Dentre os critérios estabelecidos, vale dizer que os cases são julgados por seus resultados, por sua relevância, inovação, diferenciação, sustentabilidade e por seu potencial de multiplicação em empresas de todos os tamanhos. Na edição de 2006 no qual o Restaurante Salutte foi premiado o júri foi da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, a FGV-EAESP. Cada uma das seis categorias da qual o

prêmio é composto- Benefícios; Educação e Treinamento; Produtividade, Motivação e Incentivo; Qualidade de Vida; Responsabilidade Social e Voluntariado e Pequenas Empresas - foi avaliada pela FGV-EAESP por um grupo de professores especialistas em cada um desses temas em gestão de pessoas. Para fazer essa avaliação, a FGV-EAESP recebeu os cases sem o nome das empresas, o que garantiu ainda mais a isenção e a transparência dos resultados do Prêmio.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 A Empresa Estudada

O Restaurante Salutte situado no bairro de Manaíra em João Pessoa - PB e que conta com um número de 35 funcionários iniciou sua história em 23 de agosto de 1995 a partir da idéia de seu proprietário Romeu Prazeres de Lemos e de sua família. Para abrir o Salutte, ele pesquisou durante três anos os vários tipos de restaurantes em todo o Brasil, conhecendo assim o funcionamento e o cardápio de mais de 100 restaurantes. Atualmente, viaja para as grandes feiras de gastronomia do país. É importante destacar que a sua atuação profissional tem sido decisivo para o crescimento da empresa. O também poeta e compositor Romeu é formado em Administração de Empresas com especialização em consultoria e pesquisa de mercado. É presidente da (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes-PB) ABRASEL-PB e é também facilitador do EMPRETEC - programa executado pelo SEBRAE, em parceria com o PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, que tem por objetivo identificar e aumentar o potencial empresarial empreendedor dos participantes. Dentre as várias ações realizadas pelo Salutte podemos citar a criação em março de 1998 da **Fundação Salutte**, entidade filantrópica que tem como finalidade a doação de alimentos não vendidos pelo restaurante para duas entidades locais: A Casa da Divina Misericórdia que cuida de pessoas idosas e o (CENCA) Centro de Recuperação de Meninos de Rua que trabalha na recuperação de meninos de rua. A Fundação Salutte foi reconhecida pela Assembléia Legislativa de João Pessoa-PB como de utilidade pública, em novembro de 2000. E ainda, através da Fundação, o Salutte emprega deficientes, como também contratou um ex-menino de rua. Outra ação realizada pela empresa é quanto à utilização do lixo, pois é feito uma coleta seletiva do mesmo e é doado para reciclagem. O Salutte desenvolve ainda desde 1998 o **Programa Primeiro Emprego**, onde recruta alunos nas escolas que passam por um treinamento e posteriormente aqueles que se adaptarem a função são contratados para trabalhar nas atividades do restaurante como: atendimento ao público, caixa, balança. O resultado disso é bastante positivo para estes jovens pois além da empresa oferecer uma oportunidade interna, ela indiretamente está os preparando para o mercado de trabalho. Segundo o proprietário do restaurante, investimento desse tipo é raro na região, onde quinhentas pessoas já passaram pela empresa através desse programa e noventa e cinco por cento deles se inseriram no mercado de trabalho.

Vale salientar que o Salutte ficou entre os finalistas com este Programa Primeiro Emprego dentre as várias empresas que concorreram na categoria pequena empresa ao Prêmio Sodexo Vida Profissional 2006. Ela foi a única empresa a concorrer como finalista com dois cases ficando em primeiro lugar com o case “curso de teatro para funcionários”. Segundo o Sr. Romeu, esse fato chamou a atenção da própria empresa promotora desse prêmio. E nesse ano ela está novamente concorrendo na categoria pequena empresa com o case “gerente por um dia” que é mais uma nova prática aplicada pelo Salutte.

4.2 O Curso de Teatro

O treinamento é uma ferramenta indispensável para a manutenção de uma equipe de trabalho capacitada e motivada, sendo responsável pelo aumento da produtividade e motivação da força de trabalho. As empresas na atualidade têm buscado modernas ferramentas para gerir seus funcionários e em se tratando do treinamento e desenvolvimento elas recorrem a várias práticas consideradas comuns até aquelas mais arrojadas e inovadoras como em destaque nesse trabalho as dramatizações, que se utilizam da simulação de ambientes reais de trabalho. Antigamente práticas inovadoras voltadas para o aperfeiçoamento da mão-de-obra eram desenvolvidas apenas por grandes empresas detentoras do conhecimento, dentre elas podemos citar como exemplo a Phillips e Petrobrás que se utilizam dessas práticas para desenvolver seus empregados. Hoje já se observam embora numa proporção menor, pequenas empresas que buscam idéias inovadoras para gerirem seus funcionários. Esta pesquisa vem a confirmar essa realidade, onde verificamos que a empresa pesquisada o Restaurante Salutte tem sempre empreendido várias ações inovadoras a fim de manter uma mão-de-obra capacitada, motivada e comprometida. E dentre essas ações uma delas merece destaque e foi objeto de nossa pesquisa que é o **curso de teatro** para os funcionários, onde ele encontrou uma forma criativa de capacitar sua equipe e encantar a clientela.

Implantado em 2004, o criativo treinamento transformou-se numa boa fórmula para desinibir as equipes. A idéia de oferecer curso de teatro aos funcionários surgiu do próprio proprietário do restaurante por achar os funcionários muito inibidos, e essa inibição não era superada segundo o proprietário no dia-a-dia, ele percebia também que muitos dos colaboradores não conseguiam se sair de situações críticas do cotidiano. Como ele já havia feito aulas de interpretação anteriormente e também tinha experiência em treinamento, acreditou que o teatro seria uma forma de desinibir os funcionários, resolvendo então apostar nesta idéia. No início houve críticas onde o chamavam de “louco” pois consideravam incoerente a prática de teatro como treinamento para funcionários. Foi então contratada uma professora de teatro para colocar a idéia em prática.. Por ser uma experiência nova para a professora, o projeto segundo o proprietário do restaurante ficou muito barato. A primeira fase do treinamento, com trinta dias de aulas custou apenas quinhentos reais. O curso é oferecido a todos os funcionários da empresa a cada seis meses, uma vez por semana durante um mês. Como a empresa trabalha com muitos estagiários, o quadro de funcionários está sempre se renovando, então há sempre pessoas que ainda não fizeram o curso, porém aquelas que já freqüentaram anteriormente o fazem novamente. Ele ocorre ao final do expediente (as 5:00 horas) e tem uma duração de duas horas e meia. O gerente-proprietário passa para a professora os objetivos pretendidos com o curso, e faz o acompanhamento do mesmo para corrigir possíveis falhas. Inicialmente se trabalha a expressão corporal, o alongamento, depois para desinibir os funcionários eles aprendem a andar na ponta dos pés, deitam no chão, se contorcem, e em seguida se trabalha especificamente as técnicas teatrais envolvendo expressões de tristeza, de alegria, para assim montar peças. Juntos montam cenas imitando o comportamento de clientes de todos os tipos e das mais variadas situações, aprendendo a como atender bem e manter a calma até mesmo diante de situações inusitadas e conflitantes e que costumam ocorrer no cotidiano deles, como por exemplo clientes que armam um escândalo para reclamar de um determinado serviço. Vale lembrar que essas dramatizações não são feitas por pessoas contratadas, ou seja, os atores envolvidos na peça são os próprios funcionários. Não há uma obrigatoriedade quanto à participação dos funcionários mas a empresa tenta mostrar para eles que se não participarem ficarão excluídos do grupo. No início houve certa resistência por parte dos funcionários, pois muitos não acreditavam na novidade, outros são conservadores, machistas e afirmam que “*homem não é pra fazer teatro*” mas com o decorrer do curso eles perceberam que é só entre eles e não há pessoas de fora da empresa observando daí soltam-se e ficam a vontade sem o menor problema. Depois de fazer as aulas,

a opinião geral sobre a capacitação mudou. No final eles recebem certificado e percebem os ganhos obtidos com o curso.

4.3 O Curso de Teatro na Visão do Gestor da Empresa

Sabemos da dificuldade de se mensurar comportamentos e as técnicas de teatro são intimamente ligadas ao comportamento, muito embora busquemos investigar os resultados decorrentes dessa prática. E esses resultados são apresentados agora inicialmente segundo a visão do gestor do Restaurante Salutte:

Quanto aos aspectos positivos desse tipo de treinamento é que o resultado final é muito satisfatório. O aprendizado adquirido serve não só para a empresa mas também para a carreira dos funcionários. Desinibir os funcionários é um dos pontos principais pretendidos com o curso, pois eles têm vergonha de até mesmo andar no salão do restaurante, e as aulas ensinam técnicas de como andar com postura. Se utilizando de cenas que imitam o comportamento dos clientes o curso, deixa os funcionários mais calmos e bem preparados para situações críticas, muito prováveis no atendimento à diversa clientela. Os clientes percebem e comentam a mudança no atendimento; os funcionários passaram a ter uma maior integração interna e estão mais desinibidos. Antes do curso não havia uma integração entre os setores, ao término do curso houve um maior entrosamento entre eles no dia-a-dia. Hoje eles trabalham se divertindo, conversando uns com os outros, quando encerram o expediente cantam, brincam e saem alegres. O curso deveria ser oferecido num espaço de tempo menor e não apenas de seis em seis meses, não necessariamente o teatro em si, mas pelos menos um tipo de acompanhamento, um trabalho uma vez por mês que fosse alimentando esse curso. Quanto aos aspectos negativos não foi apontado nenhum.

Quando perguntado sobre como a utilização do teatro influenciou nos negócios da empresa o gestor afirmou ter havido uma repercussão muito grande, onde as pessoas que freqüentam o restaurante saem falando bem. Para ele esta prática significa um trabalho social, e que quando as pessoas tomam conhecimento disso, na hora de decidirem o restaurante preferem optar pelo Salutte porque sabem que estão pagando e contribuindo também com o uma causa social. As pessoas tomaram conhecimento dessa prática através de comerciais na TV, através do portal da empresa, notícias de jornais, revistas e da própria repercussão que tem o prêmio Vida Profissional. A empresa passou a ficar conhecida em todo Brasil, muitas pessoas tem demonstrado curiosidades em conhecer mais a empresa, onde várias entrevistas são solicitadas para vários estados por pessoas que desejam informações sobre esse curso. O nome da empresa ficou portanto muito fortalecido. O setor mais influenciado pelo teatro foi o atendimento, pois é esse setor que tem o contato direto com o público. Para os clientes ficou bastante perceptível à diferença de qualidade no atendimento, eles chegam a indagar sobre quem treina os funcionários, porque segundo eles, esses funcionários são todos sorridentes, alegres e prestativos. Quantitativamente não foram mensurados os ganhos em termos de produtividade mas segundo o gestor da empresa percebe-se que os funcionários passaram a trabalharem mais contentes e alegres e isto tem uma repercussão positiva na produtividade.

A iniciativa desse curso despertou o interesse de muitos outros bares e restaurantes, que querem aprender com a empresa a receita para ganhar em excelência através do teatro. Muitas empresas em todo Brasil e até mesmo aqui no estado da Paraíba têm demonstrado interesse em oferecer esse curso, e muitas delas já o fazem seguindo o exemplo do Salutte. Geralmente são grandes empresas, as pequenas ainda são poucas que realizam também essa prática, devido a mentalidade dos empresários que acreditam mais na eficácia de cursos oferecidos em salas de aula que segundo o gestor já está ultrapassado destacando com o seguindo princípio *“aquilo que eu ouço eu esqueço, aquilo que eu vejo eu lembro e aquilo que eu faço eu aprendo”* então o teatro ele faz, afirma ele, os funcionários aprendem, e só

ouvir em uma sala de aula muita coisa ele esquece e não põem em prática. O gestor pretende profissionalizar esse treinamento e apresentar esse curso para as grandes empresas do estado, devido o interesse demonstrado por elas.

Quando questionado sobre que técnicas de treinamento além do teatro são utilizadas pela empresa foi relatado que os funcionários vão aprendendo com os erros no dia a dia, os ensinamentos são passados através do gestor que está diretamente ligado aos funcionários, não são oferecidos portanto cursos ou outros tipos de capacitação para eles. A cada dia o gestor aponta as falhas encontradas e mostra a forma correta de trabalhar e o funcionário vai aprendendo e se corrigindo. Ao final segundo ele a empresa tem uma pessoa preparada para a função. Ele acredita que preparar o funcionário em etapas através da experiência no cargo é mais eficaz que treinamentos oferecidos de uma só vez, onde nesse caso a absorção do conhecimento seria menor pelo grande número de informações transmitidas diante da baixa capacidade de assimilação que o funcionário detém, dessa forma eles não absorvem ou esquecem o conhecimento transmitido. Apenas o pessoal de supervisão e administração participam de alguns outros treinamentos através de cursos oferecidos fora da empresa envolvendo temas como: controle do almoxarifado como administrar um pequeno negócio, manipulação de alimentos, qualidade no atendimento. Estes também têm uma dificuldade em repassar o conhecimento adquirido. Percebe-se então a partir dessa informação que a empresa se utiliza do (TLT) treinamento no local de trabalho método de treinamento já apresentado nesse trabalho e que para muitos pesquisadores ele é um meio efetivo de facilitar o aprendizado no local de trabalho, devido às pressões de tempo que as empresas têm e essa técnica oferece rapidez. Conforme Bohlander, Snell e Sherman (2003, p.146) “ele tem a vantagem de oferecer experiências práticas sob as condições de trabalho normais e uma oportunidade para o treinador- um gerente ou funcionário sênior- construir bons relacionamentos com novos funcionários”. Muito embora, segundo esses autores o TLT é frequentemente um dos métodos de treinamento de implementação mais inadequada devido a: falta de um ambiente de treinamento bem-estruturado, pouca habilidade de treinamento dos gerentes, ausência de critérios de desempenho de trabalho bem definidos. Provavelmente esses fatores naturalmente devem afetar a empresa pesquisada, isto porque quando realizada a entrevista com os funcionários percebemos uma necessidade por parte deles de um treinamento mais estruturado.

Segundo o gestor, o curso de teatro aumentou a motivação dos funcionários, mas outras variáveis contribuíram para esse aumento de satisfação, pois segundo ele a motivação vem de dentro pra fora, ninguém motiva ninguém, a empresa tem que dá ferramentas para que as pessoas se automotivem. Dentre essas variáveis foi citada a alimentação dos funcionários que é a mesma oferecida aos clientes. Segundo ele, esse é um diferencial em relação aos concorrentes, pois os funcionários comem bem, são bem tratados, e há um relacionamento de camaradagem para com eles. Além das festinhas em datas comemorativas onde os funcionários trazem seus familiares para participarem. “*Num resta menor dúvida que aumentou a motivação e o complemento faz com que a chama fique acesa*” afirma o gestor.

É bom lembrar que às vezes o gestor de uma determinada empresa afirma aumento da motivação com a aplicação de determinadas práticas, mas quando questionado, os funcionários negam essa afirmação. Esse não foi o caso da empresa pesquisada onde unanimemente os funcionários, conforme detalhado ainda nesse trabalho, declararam ter aumentado a motivação para o trabalho após participarem de curso de teatro. Isto mostra portanto a eficácia dessa prática não apenas como instrumento de treinamento mas também como meio capaz de contribuir para a motivação dos funcionários.

Dos vários ganhos obtidos com o curso além daqueles já citados anteriormente pode-se destacar também o aprendizado por parte dos funcionários, a melhoria no desempenho, no relacionamento dos funcionários entre si e entre superior e subordinado e na

qualidade do serviço oferecido. Diariamente é feita uma pesquisa sobre atendimento onde é perguntado o que diferencia o Salutte dos demais restaurantes e 90% dos clientes apontam o atendimento.

De acordo com o gestor foi classificada como boa à aceitação por parte dos funcionários para participarem das aulas de teatro. Devido a pouca preocupação em se capacitarem e em apenas cumprir horários e receber salários, muitos funcionários entraram no treinamento sem interesse e reclamando. Sendo que quando frequentam o curso pela segunda vez a aceitação melhora, mas ainda há aqueles que alegam já ter participado antes não havendo necessidade de se fazer novamente. Essa é uma realidade enfrentada pelas pequenas empresas, ou seja, a resistência que os funcionários têm em se qualificarem.

A partir do posicionamento do gestor da empresa, ficou evidente então, que o curso de teatro é uma prática que vem dando certo na empresa pesquisada, pois muitos ganhos têm sido obtidos principalmente aqueles relacionados com a promoção de um ambiente mais harmônico através de uma melhoria significativa nas relações interpessoais dos funcionários. Isso foi possível porque o teatro é considerado um canal democrático e dinâmico, podendo ser usado tanto como veículo de aprendizado como de mudança comportamental.

4.4 O Curso de Teatro na Visão dos funcionários

A seguir segue uma análise acerca do curso de teatro oferecido pela empresa pesquisada segundo a visão dos funcionários:

- Sobre a aceitação para participarem do curso de teatro 56% dos funcionários afirmaram terem tido uma excelente aceitação. Esse resultado favorece positivamente a implantação do curso, pois sabemos que em geral há certa resistência por parte dos funcionários na aplicação de abordagens alternativas pelas empresas, nesse caso específico apesar dessa resistência houve uma boa aceitação. Outro dado também vem a contribuir para a eficácia dessa prática na empresa pesquisada é que para 44% dos funcionários ela foi avaliada como excelente e para 56% como boa.
- Vindo a confirmar a opinião do gestor, por unanimidade os funcionários declararam que o teatro aumentou a sua motivação para o trabalho. Isto representa um ótimo indicador levando em conta as dificuldades que as empresas têm em motivar seus funcionários. Já a opinião não foi unânime quanto ao aumento da produtividade, muito embora um número considerável de 67% dos funcionários afirmaram terem tido ganhos em produtividade. Isso se deve tanto as habilidades adquiridas ao longo do curso como ao aumento da motivação.
- Para 89% dos funcionários esse tipo de treinamento proporcionou aprendizado e dentre esse aprendizado adquirido foi citado principalmente o de relações humanas. Segundo eles, não havia entre eles uma interação, e o teatro proporcionou isto.
- 78% conseguiram melhorar o desempenho com esta prática, porém segundo os funcionários há uma necessidade da empresa passar também conhecimentos mais específicos para o cargo, pois o teatro trouxe melhorias mais relacionadas a comunicação, a criatividade, a convivência entre colegas e superior, o relacionamento com o cliente e os desenvolveu como “pessoas” que até então eram bastante inibidos. De acordo com essa declaração podemos dizer que isso demonstra uma lacuna deixada pelo curso de teatro oferecido pela empresa em que o conhecimento transmitido, embora também importante, está mais ligado aos aspectos comportamentais dos funcionários, e não especificamente ao conhecimento de habilidades técnicas que também poderiam ser exploradas pelo teatro, através da incrementação de conteúdos técnicos ao próprio curso de teatro.
- 67% declararam terem ocorrido melhorias na qualidade do serviço oferecido. Segundo os funcionários, hoje dialogam melhor, existe mais respeito para com os outros. Essa melhoria

foi claramente sentida pelos clientes. E sabemos que isso é fundamental quando se trata de uma empresa que oferece “serviço”.

- Eles foram unânimes em afirmar que houve melhorias no relacionamento com seus colegas e seu superior. Esse foi aliás um dos aspectos que teve melhor resultado com a prática do teatro, pois a ênfase dada tanto pelos funcionários como pelo gestor, à melhoria no relacionamento, foi muito grande.
- O tempo de aula para 44% foi suficiente e os horários eram convenientes para 56% deles, o restante acha inconveniente pelo cansaço que eles têm ao final do expediente.
- Quanto ao nível de interesse para com o curso de teatro oferecido pela empresa dentre a escala de valores, 56% deles afirmaram ter muito interesse, 11% algum interesse 33% não muito interesse. Com esse dado percebemos que esse interesse pelo curso tende a favorecer a empresa para que ela possa atingir os objetivos pretendidos com o mesmo.
- O desempenho antes do curso de teatro era um pouco baixo para 22% dos funcionários, médio para 56%, um pouco alto para 11% e muito alto para o restante. Sendo que depois do curso de teatro o resultado se altera e para 33% foi médio, 22% um pouco alto e para 44% foi muito alto. Esse resultado vem a confirmar um outro já citado em que a maioria dos funcionários atestou ter conseguido melhorar o desempenho com esta prática.
- Para 78% deles a empresa realiza além do teatro como prática de treinamento, apenas o treinamento no local de trabalho, técnica já discutida anteriormente. Eles demonstraram a necessidade de participarem de treinamentos que envolvessem outros meios e que transmitissem conhecimentos técnicos, mas segundo eles a empresa não oferece.
- Várias situações foram apontadas onde houve melhora pessoal para os funcionários através da prática teatral, como a convivência, a amizade e comunicação entre colegas, hoje eles disseram se identificar mais com o trabalho, se sentem menos inibidos e houve uma quebra de conflitos internos. A caixa do restaurante Jaqueline Rodrigues, conta que perdeu a timidez e passou a trabalhar muito melhor, sabendo os momentos em que deve brincar ou manter a seriedade com a clientela.
- Como aspectos positivos foram apontados vários: antes de o curso ser oferecido pela empresa haviam pessoas muito fechadas e hoje aprenderam muito, se relacionam e se comunicam melhor com os clientes e com os colegas, estão mais extrovertidos, relaxados, participativos, integrados, se conhecem mais, pois segundo eles o contato com os colegas fora do expediente proporcionou momentos de diálogo e isso os ajudou bastante.
- Poucos funcionários (33%) apresentaram aspectos negativos do curso, dentre esses pontos foram citados a inconveniência do horário das aulas, o cansaço para o curso depois do trabalho, a pouca proximidade do curso com as técnicas de trabalho utilizadas por eles. Quanto aos motivos que o levaram a fazer o curso de teatro estão os mais variados: gostar de teatro, influência dos colegas, tornar menos inibido, inicialmente por obrigação, necessidade da empresa, incentivo da empresa e vontade própria.

Pelo que foi colocado pelos funcionários o curso de teatro não desenvolveu muito as aptidões técnicas, mas como sabemos que muitas das dificuldades encontradas no ambiente de trabalho dizem respeito ao relacionamento interpessoal e ao clima organizacional ele contribui muito para a empresa e para os funcionários. Apenas palestras, seminários podem não levar ao resultado esperado. De acordo com Spolin (1979 apud Araújo 2005, p. 49) as práticas teatrais envolvidas na organização propiciam um relacionamento de grupo muito intenso, buscando colaborar o desenvolvimento individual e as relações de interdependência entre os participantes da equipe, estimulando e motivando os mesmos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A construção desse artigo evidenciou que o teatro deve ser analisado como uma prática de treinamento abrangente, não meramente a transmissão de técnicas específicas, mas

que visa principalmente mudança de atitudes comportamentais dos funcionários, contribuindo assim para a melhoria da produtividade, motivação, e relacionamento dos mesmos. O curso de teatro utilizado pela empresa pesquisada capacitou os funcionários a como lidar com os problemas comportamentais no trabalho e como pequenos gestos podem produzir efeitos surpreendentes no dia-a-dia.

A importância do Restaurante Salutte como campo de estudo se deve ao fato da mesma está se utilizando de uma prática inovadora de treinamento, que é o curso de teatro para funcionários, e que frequentemente práticas desse tipo eram privilégios apenas de grandes empresas. O que nos chamou muito a atenção é que ela oferece o curso de teatro e não apenas apresentações de peças exibidas por autores contratados fora do ambiente da empresa. E ainda, esse caso se tornou interessante para estudo por se tratar de uma empresa de pequeno porte e sobretudo familiar que muitas vezes deixa muito a desejar em termos de investimentos nos seus funcionários. Muito embora, como ferramenta alternativa, o teatro foi analisado sob uma ótica crítica, onde podemos identificar até que ponto a sua aplicação pode contribuir para a empresa e para os funcionários, pois sabemos que nem sempre essas ferramentas alternativas de treinamento geram resultados satisfatórios.

Em resumo, entendemos que o curso é importante porque proporcionou melhorias significativas no relacionamento, mas deixou um pouco a desejar quanto à transmissão de conhecimentos técnicos para a função, pois de acordo com Robbins (2002) o treinamento técnico é importante devido às mudanças nas estruturas organizacionais: as empresas achatam suas estruturas, expandem sua utilização de equipes e rompem barreiras tradicionais entre os departamentos, assim os funcionários precisam aprender uma variedade mais ampla de tarefas. Vale ressaltar também que as habilidades interpessoais são extremamente necessárias ao bom desempenho do funcionário. Segundo o autor acima citado isso inclui o aprendizado de como ser um ouvinte melhor, como expressar idéias com maior clareza e como ser um participante de equipe mais eficaz. Nesse aspecto o curso contribui bastante. Cabe então a empresa pesquisada oferecer treinamentos que venham suprir as exigências não atendidas pelo curso de teatro, levando em consideração também que além do teatro a empresa se utiliza apenas das técnicas de treinamento no local de trabalho (TLT) e que sabemos serem muitas vezes insuficientes para tornar uma mão-de-obra preparada para enfrentar os desafios da atualidade.

Dessa forma buscamos contribuir para a literatura existente a partir desse estudo, onde foram mostrados os ganhos, perdas e dificuldades encontradas por uma empresa que busca aplicar técnicas inovadoras de treinamento. Podemos concluir então que o lado lúdico, o de entretenimento tem um forte potencial na transmissão de conhecimentos para os funcionários. E na empresa estudada o curso de teatro representa uma excelente estratégia, principalmente para quando se busca mudanças de atitudes e questões ligadas ao lado emocional do funcionário.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Alexandre Falcão. **Teatro e Educação Ambiental**: um estudo a respeito de ambiente, expressão estética e emancipação. 2005. 177f. Relatório final do projeto de iniciação científica – Universidade de São Paulo – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Piracicaba. 2005.

BERNHOEFT, R. **Como criar, manter e sair de uma empresa familiar**. São Paulo: SENAC, 1996.

BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Thomson, 2003.

- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- COZZO, Vanderlei. Técnicas alternativas deixam de ser vistas como bruxaria e começam a fazer parte do dia-a-dia das empresas. **Revista Profissional e Negócios**. Disponível em <<http://www.rhcentral.com.br>>. Acesso em: 23 abr. 2007.
- DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2005.
- DECENZO, David A.; ROBBINS, Stephen P. **Administração de Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2001.
- FERNANDES, Helenita. Teatro empresarial: uma ferramenta alternativa. **Desenvolvimento**, nov. 2002. Disponível em <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em: 23 abr. 2007.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.
- HAIR, JR., Joseph F et al. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- LAGO, Fabíola; SANTOS, Cláudia. A hora e a vez da educação a distância. **Melhor gestão de pessoas**, São Paulo, n. 215, p. 55-67, out. 2005. Edição Especial.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Futura, 2000.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **The Knowledge Creating Company**. Oxford: Oxford University Press, 1995.
- OLIVARES, Inês Cozo. Os jogos teatrais no desenvolvimento humano. **Revista Treinamento & Desenvolvimento**. São Paulo, p.36-37, out., 1995.
- PRÊMIO VIDA PROFISSIONAL**. Disponível em: <<http://www.premiovp.com.br>>. Acesso em : 15.03.2007.
- RESTAURANTE SALUTTE**. Disponível em: <<http://www.salutte.com.br>>. Acesso em: 15.03.2007.
- ROBBINS, Stephen P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágios e de Pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. São Paulo: Atlas, 2006.
- TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: FGV, 2001.
- TEATRO EMPRESA**. Disponível em: <<http://www.teatroempresa.com.br>>. Acesso em: 25.04.2007.
- TEIXEIRA, João Carlos de Aquino; LOIOLA, Elisabeth. Práticas Inovadoras de Gestão de Pessoas e Desempenho Organizacional no Brasil. In: Encontro da ANPAD, 30, 2006, **Anais eletrônicos**...Salvador-BA.
- VASCONCELOS; Eduardo; PASSOS, Rogério. Por uma evolução do teatro corporativo. **Revista Profissional e Negócios**. Disponível em <<http://www.rhcentral.com.br>>. Acesso em: 23 abr. 2007.
- VIEIRA, Elenir Honorato. **Práticas Alternativas em Gestão de Pessoas**: astrologia, feng shui, grafologia, numerologia, radiestesia, shiatsu metafísica ou novas abordagens em administração? 2005. 227f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo. 2005.