

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
ALVIN ALEXANDRO FERREIRA DA SILVA

**COOPERAÇÃO EMPRESARIAL PARA O DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES:**  
Resultados da atuação do Projeto Cooperação no Sistema Fiep.

Curitiba  
2015

ALVIN ALEXANDRO FERREIRA DA SILVA

**COOPERAÇÃO EMPRESARIAL PARA O DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES:**

Resultados da atuação do Projeto Cooperação no Sistema Fiep.

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Universidade Federal do Paraná como exigência parcial para obtenção do título de especialização na modalidade de Pós-Graduação MBA em Inteligências de Negócios.

Orientador. Professora Dra. Simone Ramos

Curitiba

2015

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>04</b>
<b>2</b>	<b>REFERÊNCIAL TEÓRICO</b>	<b>05</b>
<b>2.1</b>	<b>Colaboração e trabalho em equipe</b>	<b>05</b>
<b>2.2</b>	<b>Desenvolvimento de Equipes</b>	<b>07</b>
<b>2.3</b>	<b>Jogos de Empresas e Jogos Cooperativos</b>	<b>09</b>
<b>3</b>	<b>MÉTODO</b>	<b>10</b>
<b>4</b>	<b>DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	<b>12</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b>	<b>18</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>20</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No mundo globalizado em que vivemos, onde impera a competitividade a abertura de mercado e um momento histórico de profunda recessão econômica, política e cultural, aspectos que impactam fortemente nas organizações, principalmente, na busca de atingir metas e garantir a sustentabilidade de seus negócios. Frente a este contexto, as organizações estão sendo desafiadas a buscar alternativas criativas e inovadoras, e o desenvolvimento das competências individuais e das equipes, tornam-se uma alternativa.

Para desenvolver um novo perfil profissional que necessita de uma amplitude de competências, é preciso que as empresas implantem ações educacionais que privilegiem o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades, e não apenas conhecimento técnico (EBOLI, 1999). Desta forma, as organizações tem adotado a estratégia para a formação de seus empregados, e, os investimentos em desenvolvimento cada vez mais tem valorizado o capital humano.

A área de educação corporativa do Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná (Sistema Fiep), tem buscado o desenvolvimento de seus colaboradores, a fim que desenvolvam competências individuais e organizacionais, para assegurar o cumprimento das diretrizes e objetivos estratégicos de seus negócios. Para apoiar o desenvolvimento de seus colaboradores, a instituição promoveu uma formação para 20 participantes, representantes de 45 unidades no estado do PR, onde estes colaboradores se tornaram multiplicadores do projeto cooperação, metodologia baseada na pedagogia da cooperação, que utiliza como recursos: atividades teóricas, práticas, dinâmicas e jogos cooperativos, disseminadas para os demais colaboradores da organização. Este treinamento busca ampliar a percepção dos colaboradores sobre a importância do trabalho em equipe.

Tendo como fundamentação o desenvolvimento de pessoas, a amplitude de competências direcionada ao trabalho em equipe e a eficácia do treinamento desenvolvido para os colaboradores da empresa, o presente artigo tem como

objetivo identificar os resultados gerados pelas ações de multiplicação do projeto de cooperação no Sistema Fiep.

A proposta do desenvolvimento da cooperação e do trabalho em equipe vem ao encontro de uma das necessidades desta organização, que tem como propósito a melhoria na qualidade de vida das pessoas.

O presente trabalho pretende analisar e apresentar os dados levantados nesta pesquisa sobre a colaboração e trabalho em equipe, o desenvolvimento de equipes e jogos cooperativos. Além dos estudos, serão apresentados resultados de uma pesquisa realizada em cinco unidades do Sistema Fiep.

## **2 REFERÊNCIAL TEÓRICO**

O embasamento teórico a seguir, fundamenta e discorre sobre assuntos abordados: colaboração e trabalho em equipe, desenvolvimento de equipes e jogos cooperativos. O presente estudo favorece análise sobre a origem e atualidade dos temas, também visa aprimorar a aprendizagem de novas técnicas e tendências, direcionadas às necessidades empresariais.

### **2.1 Colaboração e trabalho em equipe**

De acordo com Piancastelli, Faria e Silveira (2000), a concepção de equipe está atrelada à de processo e de trabalho. Neste sentido, a existência é considerada a forma de exercer o trabalho coletivo, diríamos que a ideia de equipe advém da necessidade histórica do homem de somar esforços para alcançar objetivos que não seriam alcançados por um único indivíduo, ou de certa forma, seria mais trabalhoso para atingi-lo. Além disso, a equipe surge da imposição que o desenvolvimento e a complexidade do mundo moderno têm imposto ao processo de produção, gerando relações de dependência e/ou complementariedade de conhecimentos e habilidades para alcance dos objetivos. Destaca que o trabalho em equipe, portanto, pode ser

entendido como uma estratégia, para melhorar a efetividade do trabalho e elevar o grau de satisfação do trabalhador.

De acordo com Loenert (2003) as organizações estão buscando um relacionamento melhor entre as pessoas, incentivando o trabalho em equipe, a harmonia no grupo e enfatizando a importância dos líderes nestes trabalhos. As organizações tendem a buscar o *empowerment*, ou seja, dar autonomia aos colaboradores e força no trabalho em conjunto.

Segundo Carvalho (2010), *apud* Marins (2010), algumas regras devem ser observadas para que o trabalho em conjunto torne-se produtivo e contribua para o desenvolvimento da capacidade competitiva da empresa, neste contexto, é necessário definir claramente metas e objetivos da equipe, ou seja, todos os colaboradores necessitam saber qual o objetivo do trabalho e compreender que os esforços sejam direcionados para mesma direção. Além disso, é importante estabelecer papéis (se os integrantes da equipe não sabem a função, dificilmente poderão atingir o objetivo); aprender a lidar com conflitos, tendo como desafios, valorizar as diferenças, maximizar os pontos negativos e tornar os conflitos impulsionadores do crescimento e da produtividade, Também são necessários, avaliar, monitorar e indicar resultados (que cada pessoa saiba do seu desempenho, onde e como melhorar). A clareza na comunicação é um ponto fundamental, pois informações insuficientes podem jogar por água abaixo o trabalho de qualquer equipe.

Braga (2015) ressalta a importância da equipe e, também, identifica os fenômenos grupais e suas influências na eficácia de seus resultados. Uma das principais perspectivas dessas reflexões é a de criar condições às pessoas de analisarem suas posturas e atuações como membros da equipe, o seu grau de comprometimento, em detrimento de objetivos puramente individuais. As interações que as pessoas estabelecem entre si, o grau de confiança e abertura em relação aos demais membros, a identificação de possíveis conflitos e busca de suas reais causas, constituem, também, importantes conteúdos, que devem ser enfaticamente trabalhados, reforçando os laços afetivos.

Na atualidade o trabalho em equipe tornou-se um diferencial competitivo, pois possibilita, fazer coletivo o desenvolvimento de serviços e produtos com valor

agregado, na medida em unifica as pessoas com conhecimentos complementares, executando metas e objetivos em comum. Trabalhar em equipe favorece o crescimento pessoal, uma vez que viabiliza a troca de experiências. No entanto, para o alcance de resultados positivos não basta apenas reunir as pessoas, é preciso que as competências de cada um, estejam associadas à responsabilidade e ao comprometimento mútuo, sem que exista perda da qualidade dos relacionamentos e dos resultados (DIB; SILVA, 2009).

Configurando-se como recurso extraordinário, a metodologia dos jogos de empresa tem sido sempre útil durante a seleção de talentos, bem como nos treinamentos e desenvolvimentos de equipes. Os jogos empresariais oportunizam a busca de conhecimentos de forma ativa. Durante este processo de ensino-aprendizagem, o participante compreende melhor a realidade da empresa e dos relacionamentos, ou seja, identifica e valoriza o papel de cada integrante para atingir os objetivos (BARÇANTE; PINTO, 2007).

## **2.2 Desenvolvimento de Equipes**

Para falar sobre desenvolvimento de equipes, é fundamental considerar o princípio que o desenvolvimento pressupõe processo, ou seja, deve ser contínuo, revisado e atualizado. Promover o desenvolvimento de equipes demanda principalmente conhecer as razões históricas, econômicas, sociais e afetivas do grupo, levar em consideração aspectos sobre a mudança do ambiente e das pessoas que integram essa equipe. Esses contextos podem implicar em mudanças de cultura, crenças, princípios, paradigmas, métodos, operações, padrões e valores da instituição, também resultada na mudança de atitudes e comportamentos de seus componentes, ou formas de atuar tecnicamente para o alcance de objetivos (BRAGA, 2015).

O desenvolvimento de equipes no Brasil iniciou a partir de uma pesquisa realizada pela Biblioteca de Direito da Rede Sirius – Rede de Bibliotecas do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), tendo base a elaboração de uma metodologia que valoriza o capital humano por meio da amplitude de suas competências e

habilidades interpessoais, visando à melhoria do processo produtivo e à humanização do trabalho (DIB; SILVA, 2009).

Segundo Camargo (2013) *apud* Ferreira (2010) o número de empresas no país, que investem em treinamento para funcionários cresceu aproximadamente 40 vezes entre 2000 e 2009, segundo uma pesquisa da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP). Os incentivos das companhias brasileiras e multinacionais são cerca de R\$ 11 milhões anuais na educação de seus colaboradores, cujo objetivo maior é integrar o desenvolvimento de seus funcionários aos valores das empresas.

A empresa ao realizar um programa de desenvolvimento de equipe, deve adotar aquele que privilegie a aprendizagem e a interação de seus participantes, não devendo ser entendido como um evento isolado, mas, sim, como um processo contínuo de prática e troca. E, para o sucesso de um programa de desenvolvimento, alguns aspectos devem ser considerados, tais como a liderança, a comunicação, a consciência de todo grupo sobre o propósito e suas potencialidades (DIB; SILVA, 2009).

É natural que uma equipe capacitada e motivada, se torne comprometida com a missão institucional, bem como, fortalece a visão de qualidade do clima de bem-estar, o que propicia o desenvolvimento de um ambiente mais criativo e produtivo. Desta maneira, é fundamental que exista sinergia entre as pessoas para que haja cooperação e comprometimento na execução dos objetivos propostos (DIB; SILVA, 2009). Kulisch e Banner (1993) ressaltam alguns benefícios no ambiente profissional a partir da formação das equipes, tais como, a melhoria do desenvolvimento e do desempenho, senso de responsabilidade e comprometimento com a empresa e com os colegas de equipe.



## 2.3 Jogos de Empresas e Jogos Cooperativos

Os jogos de empresas surgiram como metodologia de ensino em meados do século XX, usado pela primeira vez como instrumento de executivos nos Estados Unidos na década de 1950. Já no Brasil, esta técnica chegou na década de 1980, alternativa aos métodos tradicionais de ensino, pois constitui a aprendizagem vivencial, na qual o aluno é participante ativo do exercício. A partir dessa interação provoca a motivação e que se dá a construção do conhecimento (SILVA; SILVA, 2012).

Os conceitos de jogo são complexos e dependem especificamente da concepção filosófica de suas inúmeras teorias. O termo jogo é associado, muitas vezes, à brincadeira, brinquedo, recreação, no entanto, tem um caráter próprio, favorecendo resoluções de problemas de diversas naturezas, permeadas de simbologia. O jogo é intrinsecamente motivado, espontâneo voluntário e prazeroso, tendo um fim em si mesmo (BOWN, 1994).

Os jogos cooperativos são dinâmicas de grupos que utilizam do lúdico para desenvolver na equipe a união, o respeito e a postura cooperativa entre os indivíduos, onde a ajuda mútua é fundamental para o alcance do objetivo final. Podem ser utilizados como ferramenta no desenvolvimento de equipes no ambiente empresarial, pois tem como objetivo desenvolver habilidades interpessoais positivas, aproveitar as competências individuais construindo o conhecimento e gerando a inteligência coletiva (SILVA; SILVA, 2012).

O jogo cooperativo permite que os membros desenvolvam juntos, dá oportunidade, para que cada membro participe e mostre a sua competência, e o resultado disso: não há um ganhador, e sim uma equipe ganhadora, motivada e colaborativa (SILVA; SILVA, 2012).

Segundo Brotto (2002) a diferença principal entre jogos cooperativos e competitivos é que nos jogos cooperativos todo mundo coopera e todos ganham, pois tais jogos eliminam o medo e o sentimento de fracasso. Os jogos cooperativos surgiram da preocupação com a excessiva valorização dada ao individualismo e à competição exacerbada, na sociedade moderna, mais especificamente, na cultura

ocidental. Como cita Brotto (2002) apud Soler (2005), a pedagogia dos jogos cooperativos é apoiada em três dimensões chamadas de ciclo de ensino-aprendizagem (QUADRO 1).

QUADRO 1 – DIMENSÕES DE CICLO DE ENSINO-APRENDIZAGEM

VIVÊNCIA	REFLEXÃO	TRANSFORMAÇÃO
Incentiva e valoriza a inclusão de todos, respeitando as diferentes possibilidades de participação;	1.Cria um clima de cumplicidade entre os participantes; 2.Incentiva a reflexão sobre as possibilidades de modificar o jogo, na perspectiva de melhorar a participação, o prazer e a aprendizagem de todos.	1.Disposição para acrescentar, opinar e dialogar; 2.Promove o consenso, experimenta as mudanças propostas; 3.Integra no jogo, as transformações desejadas.

FONTE: Brotto (2002) apud Soler (2005).

Para Soler (2005), o termo “Jogos Cooperativos”, é entendido como um processo educativo centrado na cooperação e na resolução pacífica de conflitos, cujo propósito maior é unir pessoas ao redor de um objetivo comum.

A postura da cooperação em equipe exige um processo transformador e constante, não é apenas com a aplicação do primeiro jogo cooperativo que a equipe adotará uma nova postura de trabalho. Este processo acontecerá gradativamente junto com a mudança dos modelos mentais e da cultura dessa equipe (SILVA; SILVA, 2012).

### 3 MÉTODO

O método deste estudo será exploratório, de campo, com a pesquisa de análise qualitativa e quantitativa, utilizado questionário do tipo *survey*.

Segundo Marconi e Lakatus (2010), os estudos exploratórios são investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos. Um estudo

exploratório, tendo como objetivo o desenvolvimento de hipóteses e proposições pertinentes a inquirições adicionais (YIN, 2001).

O estudo de campo focaliza uma comunidade, que não é necessariamente geográfica, já que pode ser uma comunidade de trabalho, de estudo, de lazer ou voltada para qualquer outra atividade humana. Basicamente, a pesquisa é desenvolvida por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar suas explicações e interpretações do que ocorre no grupo. Esses procedimentos são geralmente conjugados com muitos outros, tais como a análise de documentos, filmagem e fotografias (GIL, 2002).

Segundo Gil (2002), A análise qualitativa depende de muitos fatores, tais como a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação. Pode-se, no entanto, definir esse processo como uma sequência de atividades, que envolve a redução dos dados, a categorização desses dados, sua interpretação e a redação do relatório.

Nas pesquisas quantitativas, as categorias são frequentemente estabelecidas *a priori*, o que simplifica sobremaneira o trabalho analítico. Foram desenvolvidos softwares, que possibilitam referenciar as unidades lexicais nos textos e enumerar automaticamente suas ocorrências. Dessa forma, torna-se possível descrever com precisão fenômenos tais como atitudes, valores e representações e ideologias contidas nos textos analisados. (GIL, 2002).

O questionário do tipo *survey* de características que busca identificar quais situações, eventos, atitudes ou opiniões estão manifestos em uma população, descreve a distribuição de algum fenômeno na população ou entre subgrupos da população ou, ainda, faz uma comparação entre essas distribuições. Neste tipo de *survey* a hipótese não é causal, mas tem o propósito de verificar se a percepção dos fatos está ou não de acordo com a realidade. A pesquisa *survey* descritiva tem como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário (FREITAS et al., apud PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993).

A empresa analisada possui 45 unidades distribuídas em todo o Estado do Paraná. O programa de treinamento projeto cooperação foi desenvolvido em 5 unidades: Campo Largo, Boqueirão, Francisco Beltrão, Ampere e Paranavaí, envolvendo 220 colaboradores no período de julho de 2014 à abril de 2015. A escolha destas unidades foram demandadas pelo gerente local e apoiadas pela equipe de educação corporativa do Sistema Fiep.

A população deste estudo é de 220 colaboradores que participaram do treinamentos em desenvolvimento de equipes colaborativas. Para eles foi enviado por e-mail o convite para participar da pesquisa e o questionário. A amostra, probabilística por adesão, é então composta das 53 pessoas que retornaram com as respostas dentro do prazo (01/09/2015 à 15/09/2015).

O questionário, com escalas *likert* de cinco pontos, foi concebido com 19 perguntas. Estas contém a caracterização da amostra e avaliam a eficácia do treinamento. As questões buscam a percepção dos funcionários sobre os pontos fortes do treinamento e os pontos que precisam ser ampliados para obtenção de melhores resultados. As análises de dados foram realizadas por estatística descritiva, com auxílio do *software* Excel.

#### **4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A Federação das Indústrias do Estado do Paraná (Sistema Fiep) é a entidade que representa a indústria no estado do Paraná, atua como apoio político-institucional de todos os segmentos industriais. O Sistema Fiep possui 109 sindicatos empresariais filiados, tem a representação de aproximadamente 46 mil indústrias, ou seja, 30% do PIB do Estado gerando indiretamente 820 mil postos de trabalho. A instituição produz pesquisas sobre a economia do setor industrial, analisa e fornece suporte aos negócios e movimentos coletivos de trabalho, realiza interlocução com poder público, facilita linhas de crédito, fomenta negócios nacionais e internacionais, e desenvolve programas de fortalecimento da base sindical.

O Sistema Fiep é uma organização composta pela Fiep (Federação das Indústrias do Estado do Paraná), Sesi (Serviço Social da Indústria), Senai (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial) e IEL (Instituto Euvaldo Lodi). É uma entre as 27 federações de indústrias presentes no Brasil, ligadas a CNI (Confederação Nacional da Indústria). As atividades realizadas pelas entidades do Sistema Indústria, em partes, são custeadas com recursos provenientes da arrecadação compulsória instituída pela União. A base de cálculo das contribuições é o montante da remuneração paga pelas indústrias aos empregados nos percentuais de 1,5% para o Sesi e 1,0% para o SENAI. Com o recurso, estas duas instituições, financiam atividades que visam o aperfeiçoamento profissional (educação), a melhoria da saúde e do bem estar social dos trabalhadores das indústrias.

A forma de ação do Sistema Fiep está consolidada em sua missão e em sua visão. A missão é servir e fortalecer a indústria para melhorar a vida das pessoas. E a visão, é ser referência em soluções para o desenvolvimento sustentável da indústria (QUADRO 2).

QUADRO 2 – VALORES DO SISTEMA FIEP

VALORES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiamos: Vivenciar os nossos valores organizacionais para gerar mais confiança nas relações e ações.</li> <li>• Dialogamos: Praticar a conversa como a melhor solução para o desenvolvimento pessoal e organizacional.</li> <li>• Somos Éticos: Agir de maneira íntegra, ética e responsável na condução dos negócios e das relações que estabelecemos.</li> <li>• Respeitamos: Tratar as pessoas com dignidade e aceitar que cada ser humano é único, com uma vocação e um valor próprio.</li> <li>• Inovamos: Olhar cada tarefa, processo em uma nova perspectiva e, se preciso, reinventá-los.</li> <li>• Valorizamos: Compreender que cada colaborador traz um valor pessoal importante para o crescimento do Sistema Fiep.</li> </ul>

FONTE: [www.sistemafiep.org.br](http://www.sistemafiep.org.br) (2015).

O Sistema Fiep em 2013 e 2014, promoveu um treinamento específico para uma equipe de 20 colaboradores da empresa, aproximadamente 250 horas de formação, estes funcionários se tornaram aptos para desenvolver atividades coletivas para os demais colaboradores da organização. O curso denominado “projeto cooperação”, teve a principal finalidade promover a cooperação entre as pessoas da empresa.

O treinamento do projeto cooperação aplicado para os colaboradores da empresa, possui metodologia própria e sequência de ensino pedagógico por meio de

atividades teóricas, práticas, dinâmicas e jogos cooperativos que visam o desenvolvimento do trabalho cooperativo. Abaixo apresento resumidamente as etapas do treinamento onde os funcionários das unidades participaram (QUADRO 3).

QUADRO 3 – ROTEIRO DE DESENVOLVIMENTO DO TREINAMENTO - PROJETO COOPERAÇÃO.

ETAPA 1	Estabelecer contato e resgate sobre relacionamento entre as pessoas;
ETAPA 2	Estabelecer “contrato simbólico” que norteiam objetivos a serem atingidos no decorrer do treinamento;
ETAPA 3	Elaborar perguntas sobre o tema: cooperação empresarial;
ETAPA 4	Práticas em conjunto para desenvolver parcerias e o trabalho em equipe;
ETAPA 5	Resoluções das perguntas (soluções em comum ou coletiva);
ETAPA 6	Elaboração de projetos cooperativos, com objetivo da cooperação entre as pessoas;
ETAPA 7	Análise, discussão e celebração dos resultados;

Sobre a **caracterização da amostra** desta pesquisa encontrou-se predominância do gênero feminino (54,7%). **A escolaridade do grupo** pode ser considerada elevada, pois a maioria possui especialização (47,2%), graduação (32,1%), pós graduação strictu senso (3,8%). Apenas 17% dos respondentes tem escolaridade de segundo grau. A pesquisa sobre a **faixa etária**, mostra que existe uma distinção entre as gerações, no entanto, a grande maioria, 41 pessoas nascidas entre os anos de 1977 a 2000, (integrantes da geração Y), 11 pessoas entre os anos de 1965 a 1976 e somente uma pessoa nascida entre os anos de 1945 a 1964.

Os resultados da pesquisa apontam o maior percentual do **tempo que trabalha na empresa**, para as pessoas que possuem entre 3 a 5 anos (28,3%), empregados com mais de 5 anos de empresa (26,4%), as que já atuam entre 1 e 2 anos (22,6%), os colaboradores que trabalham na empresa entre 2 a 3 anos e menor que 1 ano, totalizam 22,6%, visto que os resultados destes indicadores foi idêntico 11,3%. Aferindo o **tipo de atuação na empresa**, 47,2% são educadores (orientadores pedagógicos, pedagogos, professores), 28,3% são assistentes, monitores e estagiários (função de sistematização e operacionalização) e 24,5% são gestores (coordenadores e gestor de área).

Em relação ao **impacto do treinamento sobre o trabalho em equipe**, foi possível verificar que 88,7% dos entrevistados concordaram que após a participação no treinamento, tal objetivo melhorou significativamente, 9,4% foram neutros, e,

1,9% discordaram. Durante a avaliação se **houve melhoria da cooperação entre os pares**, 45 pessoas concordaram que foi efetiva, 7 pessoas não concordaram e não discordaram, e, somente 1 participante não concordou. Foi questionado também se **houve melhoria da cooperação entre os setores**, 84,9% concordaram que foi ampliado tal objetivo, 9,4% foram neutros, e, os que não concordaram totalizaram 5,7%.

Sobre a comunicação entre os funcionários da empresa, foi questionado se **antes do projeto, a comunicação entre os setores era considerada adequada**, obtivemos os resultados: 57,7% concordaram que existe comunicação já era efetiva, 23,1% foram neutros, não concordaram e não discordaram, e, 19,2% discordaram sobre a efetividade da comunicação. Foi questionado se **após o projeto, a comunicação entre os setores melhorou**, 81,2% concordaram que houve significativamente a melhoria da comunicação entre as pessoas, 17% não concordaram e não discordaram e 1,9% discordaram de tal objetivo.

Em relação ao **aumento da motivação para o trabalho**, 46 pessoas disseram que após o treinamento, houve melhoria da motivação para desenvolver as atividades diárias, 4 pessoas foram neutras e somente 3 pessoas disseram que o treinamento não interferiu na elevação da motivação.

Após a participação do treinamento houve **a diminuição do conflito entre as áreas**, 67,3% concordaram que houve a redução de conflitos, 17,3% não concordou e nem discordou, e, 15,3% discordaram. Em relação se **o trabalho gerou novos conhecimentos e ampliou a percepção sobre a cooperação e trabalho em equipe**, 92,4% concordaram que o treinamento trouxe melhoria sobre tal objetivo, os demais foram neutros não concordaram e não discordaram, não houve discordância para a questão.

Dos 53 colaboradores que participaram do estudo, 41 concordaram que houve **melhoria no relacionamento entre outras pessoas (de outros setores) e gerência**, após a execução do treinamento, 8 pessoas foram neutros e 4 discordaram que o treinamento influenciou para melhorar o convívio entre as pessoas. Tendo base a contribuição do treinamento, se este **promoveu melhoria para além de meu ambiente de trabalho (como por exemplo, relação com as pessoas de meu convívio social)**, 44 pessoas concordaram que o programa

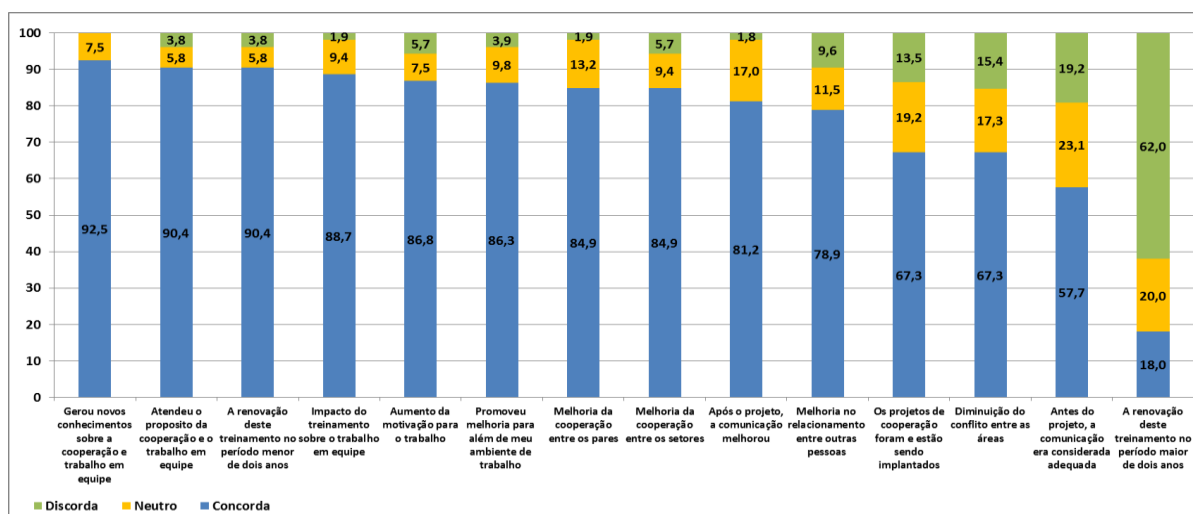
transcendeu as relações profissionais, 7 pessoas disseram não concordar e nem discordar, e, 2 pessoas discordaram que houve a inter-relação entre o treinamento e seu convívio social.

Em relação ao treinamento aplicado se **atendeu o propósito de incentivar a cooperação e o desenvolvimento do trabalho em equipe**, 90,4% disseram que sim, 5,8% foram neutros e os demais discordaram. A pesquisa também verificou o tempo para renovação deste treinamento, **sendo o período menor de dois anos**, 90,4% responderam que concordam com este intervalo, 5,8% manifestaram não concordar e nem discordar, e, os demais discordaram. Já em outra questão sobre o período para a renovação deste treinamento **no período maior de dois anos**, 62% discordaram, 20% se manifestaram neutros e 18% concordaram.

Por fim, foi questionado se **as ações de cooperação da unidade (os projetos de cooperação), resultante do trabalho realizado, foram e estão sendo implantados**, 67,3% das pessoas disseram que os projetos resultantes do treinamento, foram e estão sendo colocados em prática nas unidades, 19,2% pessoas foram neutras e 13,5% não concordaram que os projetos estão sendo realizados.

Apresento na sequência, os gráficos das perguntas e respostas, organizados em ordem de frequência (do maior para o menor percentual).

GRÁFICO 1 – COLETA E ANÁLISE DOS DADOS



Os resultados positivos avaliados nas questões do impacto do treinamento sobre o trabalho em equipe e o aumento da motivação do funcionário, permitiu a



compreensão de acordo Silva e Silva (2012), que as dinâmicas grupais e jogos cooperativos desenvolvem o trabalho em equipe, a motivação e a construção do conhecimento.

Ao analisar a concordância dos funcionários que o treinamento promoveu diminuição de conflitos internos, ampliou a percepção da cultura da cooperação e do trabalho em equipe, bem como promoveu a melhoria no relacionamento entre outras pessoas da empresa, e, até mesmo, transcendeu para as relações do seu convívio social, estas respostas, estão relacionadas com a concepção de Brotto (2001), a qual trata da interdependência, este fenômeno, pode ajudar a perceber o quanto a cooperação é necessária para apoiar nas questões cotidianas, quer seja, no local de trabalho, no bairro onde mora, no país em que se vive e até mesmo no planeta que se habita. Além do mais, Soler (2005), diz que o treinamento por meio de jogos cooperativos, estabelece a resolução pacífica de conflitos, une pessoas para um mesmo objetivo.

Já sobre as questões referentes ao tempo de renovação do treinamento, foi avaliado positivamente quando o período apresentou ser menor de dois anos e avaliado negativamente quando o período apresentou ser maior de dois anos, conforme a teoria de Dib e Silva (2009), um programa de desenvolvimento de equipe deve ser entendido como um processo contínuo. Desta forma, é compreensivo que se possa relacionar que o período maior de dois anos, pode ser qualquer outro sem data definida.

É possível analisar os resultados do treinamento e relacionar diretamente aos valores do Sistema Fiep. Cabe ressaltar que esta empresa demonstra preocupação em melhorar a qualidade de vida das pessoas, fortalecer as ações em educação, promover a confiança, o diálogo, a ética, o respeito, a inovação e a valorização das pessoas.

## 5 CONCLUSÃO

Para alcançar o objetivo desta pesquisa, de identificar os resultados gerados pelas ações de multiplicação do projeto de cooperação do Sistema Fiep, foi necessário aplicar um treinamento para 220 colaboradores e após uma amostra de 53 pessoas, foi possível analisar a percepção dos funcionários sobre trabalho em equipe e de cooperação, e ainda, avaliar a eficácia do treinamento.

Um dos resultados desta pesquisa advém da proposta deste treinamento por meio de uma metodologia inovadora, utilizando jogos cooperativos para promover a cooperação organizacional. A estratégia possibilitou obter alguns importantes resultados, tais como à mudança de comportamento, predominando a melhoria nos relacionamentos humanos, fortalecendo o processo de comunicação e reduzindo conflitos internos.

Outro indicador foi que os projetos de cooperação resultante do treinamento, estão sendo evidenciados, praticados e contínuos, de certa forma, possibilitando a inclusão de uma cultura voltada ao trabalho cooperativo. Cabe também neste conceito, indicar que o trabalho realizado gerou maior conhecimento, ampliou a percepção sobre a cooperação e o trabalho em equipe, além dos objetivos da cooperação transcender para a realidade de convívio social das pessoas.

A multiplicação do treinamento atendeu o propósito de incentivar a cooperação na empresa e o desenvolver ações para o trabalho em equipe, no entanto, é fundamental considerar que a renovação desta proposta em cada unidade deve ser menor do que 2 anos, pois acima deste período estabeleceu baixa aceitação entre os funcionários da empresa.

Este estudo deverá contribuir para pessoas que estão relacionadas com desenvolvimento de equipes. Pode promover melhorias no clima organizacional e reforçar para todos os colaboradores sobre sentimento bom de pertencer a uma empresa que propicia o seu desenvolvimento. Também, poderá ser estratégico para a equipe de recursos humanos do Sistema Fiep, além de possibilitar aos multiplicadores do projeto cooperação, uma análise mais aprofundada dos resultados.

As recomendações para o treinamento utilizando as estratégias dos jogos cooperativos, por meio da equipe multiplicação do Sistema Fiep, não deve acontecer apenas com a aplicação do primeiro jogo, exige um processo constante e transformador, que todos da empresa devem adotar em uma nova postura diária de trabalho. Este processo acontecerá gradativamente junto com a mudança dos modelos mentais e da cultura das pessoas, e para que ele aconteça, deve ser incentivado e subsidiado pelos líderes e gestores da organização.

## REFERÊNCIAS

BARÇANTE, L. C; PINTO, F. C. **Jogos, Negócios e Empresas: Business Games.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

BRAGA, J. A. **O que é desenvolvimento de equipes.** Disponível: <http://www.ethosconsultoria.com.br/artigos/desenv.htm>. Acesso em 10/09/2015.

BROTTO, F. O. **Jogos cooperativos: o jogo e o esporte como exercício de convivência.** São Paulo, 2002.

BROWN, G. **Jogos Cooperativos: Teoria e prática.** São Leopoldo: Sinodal, 1994.

CAMARGO, M. D. **Plano de desenvolvimento organizacional a partir do mapeamento de competências individuais.** Curitiba: UFPR, 2013.

CARVALHO, R. M. **Relações interpessoais e desenvolvimento de equipes.** Recife: Z.dizain Comunicação, 2010.

DIB, S. F; SILVA, N. C. **Competências em unidades de informação: metodologia para o desenvolvimento de equipes.** Belo Horizonte: Perspectiva em ciência da informação, 2009.

EBOLI, M. **Educação para as empresas do século XXI.** São Paulo: Schumukler Editores Ltda, 1999.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO PARANÁ. **Informações - missão, visão e valores.** Disponível em [www.sistemafiep.org.br](http://www.sistemafiep.org.br). Acesso em outubro de 2015.

FREITAS, H; OLIVEIRA, M; SACCOL, A. Z; MOSCAROLA, J. **O método de Pesquisa Survey.** São Paulo, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed.** São Paulo: Atlas, 2002.

KULISCH, T; BANNER, D. K. **Autogerenciamento de equipes de trabalho.** Liderança e Organização Jornal de Desenvolvimento. Califórnia, 1993.

LOENERT, M. A. **Motivação e liderança: um trabalho em equipe nas organizações.** Campo Largo: Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM), 2003.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica. 7. ed.** São Paulo: Atlas, 2010.

PIANCASTELLI, C. H; FARIA, H. P; SILVEIRA, M. R. **Organização do cuidado a partir de problemas: uma alternativa metodológica para a atuação da equipe de saúde da família.** Brasília: OPAS, 2000.

SILVA D. S; SILVA T. T. **Jogos cooperativos como ferramenta de desenvolvimento de equipes.** São Paulo: Anhanguera Educacional Ltda, 2012.

SOLER, R. **Brincando e aprendendo com os jogos cooperativos.** Rio de Janeiro: Sprint, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamentos de pesquisa e métodos. 2. Ed.** Porto Alegre: Bookman, 2001.