

**LUCIANA STRAUBE DA CRUZ**

**PROJETO PARA IMPLANTAÇÃO DE TREINAMENTO  
NA FUNDAÇÃO SOLIDARIEDADE**

Trabalho final apresentado para  
obtenção do título de Especialista em  
Administração de Pessoas.

Orientadora: Profª Yara Bulgacov

**CURITIBA  
2003**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para realização deste projeto, em especial aos que colaboraram para conclusão dessa pós-graduação.

## SUMÁRIO

<b>AGRADECIMENTOS.....</b>	<b>ii</b>
<b>SUMÁRIO.....</b>	<b>iii</b>
<b>LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....</b>	<b>vi</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>vii</b>
<b>APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>2</b>
<b>2. OBJETIVO DO TRABALHO.....</b>	<b>3</b>
<b>3. JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>3</b>
<b>4. METODOLOGIA.....</b>	<b>4</b>
<b>5. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>5</b>
5.1. Educação de pessoas.....	6
5.2. Tipos de educação.....	7
5.3. Níveis de aprendizagem.....	8
5.4. Treinamento individualizado.....	10
5.5. Treinamento diversificado ou aprofundado.....	11
5.6. Levantamento de necessidade de treinamento.....	11
5.7. Treinamento do grupo de colaboradores.....	13
5.8. Treinamento do grupo de adolescentes.....	21
5.9. Treinamento do grupo de residentes na Instituição.....	25
5.10. Avaliação do treinamento.....	26
<b>6. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....</b>	<b>29</b>
6.1. Descrição Geral.....	29
6.2. Metodologia da Fundação.....	31
6.3. Filosofia da Fundação.....	31
<b>7. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO.....</b>	<b>32</b>
<b>8. PROPOSTA DE TREINAMENTO.....</b>	<b>34</b>
8.1. ATIVIDADE 01 – Desenvolvimento Interpessoal dos Funcionários.....	35
<b>8.1.1. Justificativa.....</b>	<b>35</b>
<b>8.1.2. Objetivo Geral.....</b>	<b>35</b>

<b>8.1.3. Objetivos Específicos.....</b>	<b>35</b>
<b>8.1.4. Procedimentos.....</b>	<b>36</b>
<b>8.1.5. Metodologia.....</b>	<b>37</b>
<b>8.1.6. Recursos.....</b>	<b>37</b>
<b>8.1.7. Cronograma.....</b>	<b>38</b>
<b>8.2. ATIVIDADE 02 – Grupo de Adolescentes – O fortalecimento do papel social no trabalho.....</b>	<b>39</b>
<b>8.2.1. Justificativa.....</b>	<b>39</b>
<b>8.2.2. Objetivo Geral.....</b>	<b>39</b>
<b>8.2.3. Objetivos Específicos.....</b>	<b>39</b>
<b>8.2.4. Procedimentos.....</b>	<b>40</b>
<b>8.2.5. Metodologia.....</b>	<b>41</b>
<b>8.2.6. Recursos.....</b>	<b>41</b>
<b>8.2.7. Cronograma.....</b>	<b>42</b>
<b>8.3. ATIVIDADE 03 – Grupo com crianças e pré-adolescentes – A Infância e a Puberdade na Organização.....</b>	<b>42</b>
<b>8.3.1. Justificativa.....</b>	<b>42</b>
<b>8.3.2. Objetivo Geral.....</b>	<b>43</b>
<b>8.3.3. Objetivos Específicos.....</b>	<b>44</b>
<b>8.3.4. Procedimentos.....</b>	<b>45</b>
<b>8.3.5. Metodologia.....</b>	<b>47</b>
<b>8.3.6. Recursos.....</b>	<b>47</b>
<b>8.3.7. Cronograma.....</b>	<b>48</b>
<b>8.4. EXPECTATIVAS.....</b>	<b>48</b>
<b>8.5. RISCOS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVAS/CORRETIVAS.....</b>	<b>49</b>
<b>8.6. CUSTOS.....</b>	<b>50</b>
<b>9. CONCLUSÃO.....</b>	<b>51</b>
<b>ANEXO 1 – DINÂMICA DA TESOURA.....</b>	<b>52</b>
<b>ANEXO 2 – DINÂMICA DA ALFÂNDEGA – PASSAPORTE.....</b>	<b>53</b>
<b>ANEXO 3 – DINÂMICA DO CRACHÁ – APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>54</b>
<b>ANEXO 4 – TÉCNICA DE INTROSPECÇÃO.....</b>	<b>55</b>



<b>ANEXO 5 – DINÂMICA DA BOLA.....</b>	<b>56</b>
<b>ANEXO 6 – JOGO DAS MÃOS.....</b>	<b>57</b>
<b>ANEXO 7 – A TROCA DE UM SEGREDO.....</b>	<b>58</b>
<b>ANEXO 8 – ENGANANDO O GRUPO.....</b>	<b>59</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>60</b>

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

<b>1. SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO.....</b>	<b>28</b>
--	-----------

## RESUMO

A proposta deste estudo foi a de elaborar um projeto de treinamento específico para suprir as necessidades decorrentes dos muitos problemas enfrentados dentro da Fundação Solidariedade, problemas estes originados pela falta de motivação, informação, conhecimento, socialização, enfim tudo o que pode acontecer em decorrência de ser uma instituição de cunho assistencial que possui cinco casas lares, abrigando menores em situação de risco, muitos já em idade de inserção no mercado de trabalho e, ainda por possuir colaboradores que trabalham e residem em um mesmo ambiente, tendo a função de funcionários e também de educadores (pais) dos menores.

## **APRESENTAÇÃO:**

Este trabalho faz referência a uma possível implantação de atividades voltadas ao campo da Psicologia / Administração, pois, a Empresa onde se realizou todo o levantamento das informações e o projeto em questão, é de fundo assistencial, composta por cinco casas - lares, onde se mistura o organizacional ao social, demonstrando a mesma uma necessidade muito grande em se trabalhar o fato de ser uma instituição onde as pessoas residem e tem suas atividades profissionais no mesmo local. Este trabalho foi solicitado pela coordenadora do local, devido a grande falta de motivação e problemas quanto a relacionamento entre funcionários (pais-sociais) e destes com outros colaboradores e com os internos da Fundação.

## 1. INTRODUÇÃO

Esse trabalho tem como objetivo mostrar, através do levantamento de necessidades, quais os pontos principais que necessitam serem trabalhados dentro da instituição estudada. Juntamente com a proposta de como podem ser melhorados estes pontos, desenvolvendo-se atividades de treinamento operacional, motivacional e também de desenvolvimento interpessoal.

As informações foram levantadas com entrevistas (“conversas”) com os colaboradores, diretores, coordenadora e os internos (residentes) da Fundação, além da observação direta feita durante alguns meses dentro da mesma. Foram analisados também documentos históricos da Fundação. Colocando todos os dados coletados dentro de uma lógica de treinamento com base na revisão bibliográfica estudada.

## **2. OBJETIVO DO TRABALHO:**

O objetivo maior com este trabalho é o de implantar o treinamento dentro da Empresa – Fundação Solidariedade, visando proporcionar uma melhor vivência dentro do contexto residência – empresa, aprimorar as relações interpessoais, pois os funcionários da Fundação moram e trabalham em um mesmo ambiente, são pais-sociais de grandes responsabilidades, o de oferecer uma boa educação e formação para as crianças e adolescentes residentes na instituição, assim como passar uma boa imagem da importância do trabalho na vida de um indivíduo, assim como demonstrar a importância do fortalecimento do papel social no trabalho para os adolescentes que estão em idade de inserção no mercado de trabalho.

## **3. JUSTIFICATIVA:**

Esta proposta de trabalho foi criada devido a falta de motivação encontrada dentro de todo o contexto da Fundação, sendo que com o desenvolvimento das atividades propostas, todos que residem e / ou trabalham na Fundação serão beneficiados, pois será desenvolvido tanto o aspecto das relações interpessoais quanto o aspecto da importância do trabalho na vida do ser humano, demonstrando o quanto se pode produzir melhor através da motivação e do trabalho realizado em equipe no ambiente organizacional. Tendo importância, ainda, para o aprendizado do aluno devido ao desenvolvimento de um trabalho de treinamento, aperfeiçoando assim os conhecimentos práticos e teóricos da área Social e de Recursos Humanos.

#### **4. METODOLOGIA:**

Realizou-se o trabalho de levantamento das necessidades dentro da Fundação, através da entrevista direta com a coordenadora da instituição, entrevistas informais com os funcionários / residentes da mesma, informais por ser uma instituição onde os colaboradores trabalham e residem no mesmo local e, por apresentarem uma grande resistência, observações durante quatro meses, estando na mesma o dia todo aos sábados de cada semana. Após estes levantamentos, elaborou-se um plano de ação específico a cada necessidade levantada.

## 5. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA:

No que se refere a esta proposta, primeiramente será abordado a teoria propriamente dita sobre treinamento em um contexto geral, após esta abordagem, será relacionada mais especificamente a teoria referente aos grupos que serão envolvidos nas atividades propostas para a Instituição, sempre fazendo um paralelo entre a teoria e a prática vivenciada na Empresa.

Para treinar o pessoal da sua empresa a partir de um organograma adaptado e organizado de acordo com o nível dos colaboradores e com o propósito do treinamento em si, ensiná-los a trabalhar em equipe desde o início das atividades profissionais e facilitar a adaptação no ambiente de trabalho, torna-se necessário:

- que os programas de treinamento sejam específicos, estabelecidos a partir de situações de trabalho encontradas na realidade, considerando-se o nível dos participantes e também a sua cultura;
- o treinamento deve ser ministrado em condições que se assemelhem o máximo possível à realidade, o ensino deve reproduzir as situações simples de trabalho levando em consideração a situação organizacional.

Para uma boa aprendizagem torna-se preciso levar em consideração alguns critérios, estes os quais devem ser vistos pelo orientador, ou seja, profissional que realiza o treinamento, este deve ser entusiasta, amigo, sincero, deve conhecer bem o conteúdo abordado, manter o contato visual com todos os participantes, falar com clareza, simplicidade e precisão, ter espírito de cooperação, passar confiança, evitar situações embaraçosas aos participantes como demonstrar o erro de um



participante em público e acima de tudo ser paciente com as dificuldades dos treinados.

Pelo próprio histórico do ser humano, podem existir alguns condicionantes negativos à aprendizagem, que são especificados por Matos (1988, p. 84):

- associar ensino à sala de aula;
- associar participante a aluno;
- associar método de ensinar a aulas expositivas;
- associar tecnologia instrucional a quadro-negro, giz e “microfone”;
- associar Centro Educacional (Centro de Treinamento) a instalações escolares padronizadas e frias.

Por isso, para tratar de treinamento empresarial, torna-se necessário abordar alguns conceitos básicos sobre o processo educacional de seres humanos.

### **5.1. Educação de pessoas**

Entende-se por educação “ (...) toda influência que o ser humano recebe do ambiente social, durante toda a sua existência, no sentido de adaptar-se às normas e valores sociais vigentes e aceitos.” (Chiavenato, 1981, p. 154).

De acordo com Ferreira (1975, p. 499), educação é o “... processo de desenvolvimento da capacidade física, intelectual e moral ... do ser humano ..., visando à sua melhor integração individual e social ...”.

## 5.2. Tipos de educação

A educação pode ser institucionalizada de forma organizada e sistemática, obedecendo a um planejamento (por exemplo, nas escolas e igrejas), como também pode ser exercida de maneira assistemática, difusa e desorganizada (por exemplo, na família e nos grupos sociais a que as pessoas pertencem). Pode-se dizer em educação social, religiosa, cultural, política, moral, profissional etc.

Educação profissional é a educação institucionalizada ou não, que visa ao preparo do homem para a vida profissional. Compreende três etapas interdependentes, mas perfeitamente distintas:

- a que prepara o homem para uma profissão: Formação Profissional, podendo ser dada nas escolas e empresas;
- a que adapta o homem para uma função ou execução de tarefa específica: Treinamento, sendo dado nas empresas (própria ou firmas especializadas em treinamento); e
- a que aperfeiçoa o homem para uma carreira: Aperfeiçoamento ou Desenvolvimento Profissional, que, também, é dado nas empresas ou em firmas especializadas em desenvolvimento de pessoal.

Moscovici (1985, p. 3) aborda um tipo de educação chamado "Educação de Laboratório", que "... é um termo genérico, aplicado a um conjunto metodológico visando mudanças pessoais a partir de aprendizagens baseadas em experiências diretas ou vivências.". A palavra laboratório sinaliza o caráter vivencial da situação de ensino, no sentido de que os participantes são estimulados a experimentar comportamentos diferentes do seu padrão costumeiro de relacionamento com

outras pessoas em grupo, porém sem as conseqüências que surgiriam na vida real. Os objetivos essenciais desse tipo de educação são aprender a aprender, aprender a dar ajuda e aprender a participar eficientemente em grupo.

### **5.3. Níveis de aprendizagem**

O processo ensino-aprendizagem busca efetuar mudanças nas pessoas. Essas mudanças podem abranger diferentes níveis de aprendizagem:

- nível cognitivo, que se refere às informações, conhecimentos e compreensão intelectual;
- nível emocional, que engloba as emoções e sentimentos, os gostos e as preferências;
- nível atitudinal, composto de percepções, conhecimentos, emoções e predisposição para ação integrada;
- nível comportamental, relativo à atuação e competência pessoal.

De acordo com o objetivo pretendido na atividade de ensino, busca-se atingir níveis diferentes de aprendizagem. Isso determina, necessariamente, o tipo de técnicas didáticas a serem empregadas. Assim, para o treinamento de tarefas relativamente simples, uma técnica mecânica (como por exemplo: "instrução programada") ou até uma técnica cognitiva de ensino seriam adequadas, ao passo que para a educação de adultos, uma técnica humanística (tal como um projeto de pesquisa autodirigido) seria mais conveniente.

Diferenças entre formação escolar e treinamento:

- Nas escolas
- Nas empresas
- o objetivo principal é aprender - o objetivo principal é produzir,
- a orientação é feita com base no currículo escolar - o negócio está em primeiro plano - os estudantes são forçados a atender o conteúdo - os participantes devem aceitar e reconhecer a necessidade do treinamento ,
- a aprendizagem é planejada para a educação “pura” - a aprendizagem é dirigida para aumento do desempenho, exigindo aplicação mais imediata do conhecimento
- a aprendizagem segue determinada programação estritamente controlada, com currículo prévio - o treinamento é menos estruturado ,
- a experiência do estudante é pouco relevada - a variedade de experiências de aprendizagem coletadas no passado é maior ,
- o estudante quase não tem participação na construção do conteúdo - as técnicas de treinamento participativo estimulam a construção do próprio curso.

FONTE: (Chiavenato, 1981, p. 156)

“Treinamento é a educação, institucionalizada ou não, que visa adaptar o homem para o exercício de determinada função ou para a execução de tarefa específica, em determinada empresa.” Mais e mais o treinamento vem referindo-se unicamente à instrução de operações técnicas e mecânicas, enquanto o desenvolvimento se refere mais aos conceitos educacionais filosóficos e teóricos. O treinamento é projetado para o pessoal não gerencial, com objetivos de curto prazo, enquanto o desenvolvimento objetiva o pessoal gerencial com propósitos genéricos de longo prazo. (Chiavenato, 1981, p. 156-158)

Para fins deste trabalho, considera-se que tanto treinamento quanto desenvolvimento são processos educacionais, em que as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades. Enquanto o treinamento está voltado para a tarefa específica, o desenvolvimento destina-se à preparação do empregado como pessoa e profissional. Ambos visam à melhoria do desempenho e se aplicam tanto aos colaboradores “pais sociais”, coordenadora da instituição, residentes da mesma.

#### **5.4. Treinamento individualizado**

Assim como quem se preocupa com a boa forma física contrata os chamados “personal trainers”, algumas empresas já estão se valendo de treinamento individual para ajudar seus funcionários a conseguir o melhor de si.

Leeds (1997, p. 50) afirma que “poucas são as áreas onde o treinamento individualizado pode não ser eficiente”. Em momentos de contenção de despesas, a maioria das empresas vê nesse tipo de treinamento um investimento inteligente. O treinamento individual é bastante procurado quando se refere à informática, por exemplo. Segundo aquela autora, o treinamento personalizado mostra-se como a melhor solução para executivos.

É importante salientar que não se trata de treinamento à distância, mas sim um treinamento com um instrutor específico.

### **5.5. Treinamento diversificado ou aprofundado**

Junqueira (1993, p. 36) alerta sobre os riscos da diversificação de treinamento gerencial, sem um planejamento adequado de sua execução.

Diversificação é o nome dado à realização cada vez maior de programas diferentes, sem que seja dado tempo para os participantes digerirem e implantarem o programa anterior. A consequência principal disso é tudo ser executado num nível de superficialidade tal que quase nada é implantado.

O aprofundamento consiste em esgotar todas as potencialidades de um programa antes de se pensar em qualquer outra atividade seguinte. Assim sendo, todos os programas devem ser precedidos de um diagnóstico que objetive confrontar expectativas, definir necessidades, aproximar cliente e consultor (interno ou externo), adaptar o programa às exigências do cliente.

Esses conceitos são importantes ao trabalhar os dados resultantes do levantamento de necessidades de treinamento.

### **5.6. Levantamento de necessidades de treinamento - LNT**

O LNT "... é uma metodologia de pesquisa como outra qualquer." Para os cargos operacionais, o processo é mais simples, podendo ser enriquecido com entrevistas entre o funcionário que será treinado e com o chefe imediato. Para os empregados com posições de chefia, a situação torna-se mais complexa, pois são cargos de resultados intangíveis, envolvidos por certa dramaturgia e, conseqüentemente, de difícil investigação e mensuração. (Aquino, 1979, p. 174)

Sendo uma forma de diagnóstico, o LNT deve basear-se em informações relevantes., que podem ser obtidas através de diversos meios. Chiavenato (1981, p. 182) lista uma série de técnicas para a determinação das necessidades de treinamento:

- observações diretas de evidências de trabalhos ineficientes;
- solicitações das gerências, quando a necessidade de treinamento atinge um nível alto;
- entrevistas com os responsáveis pelos vários setores;
- conferências de grupos ou reuniões interdepartamentais;
- análise de cargos ou de atividades;
- questionários de pesquisas ou listas de verificação (check lists), que coloquem em evidência as necessidades de treinamento;
- testes ou exames de empregados;
- avaliação de desempenho;
- registros de pessoal;
- entrevista de saída, quando o empregado está deixando a empresa.

Seja qual for o método, a necessidade de treinamento está caracterizada quando houver uma diferença entre o nível de eficiência atual e o nível de eficiência desejado. O treinamento objetiva, então, eliminar (ou pelo menos reduzir) essa diferença. Com as contínuas mudanças organizacionais e de pessoal, esse objetivo torna-se um processo sem fim.



## **5.7. Treinamento do grupo de colaboradores**

O grupo formado pelos pais sociais da Fundação Solidariedade terá o intuito e objetivo em centralizar um relacionamento interpessoal satisfatório, onde as funções de pai e mãe sociais possam ser cada vez mais clarificadas e onde estas pessoas possam exercitar e valorizar a união, o respeito mútuo, a solidariedade, assim como, a filosofia institucional, já que estão envolvidos com objetivos análogos, os da Fundação Solidariedade.

Nós passamos mais da metade dos nossos dias no trabalho, já nos tornamos parte deste contexto organizacional, se imaginarmos que estes colaboradores, os chamados "pais sociais", trabalham e residem no mesmo local, podemos verificar a grande dificuldade que existe em separar trabalho da vida social, sentimental. Como deve ser difícil conviver com o trabalho vinte e quatro horas por dia, ter a mesma rotina inclusive aos finais de semana.

Este grupo em específico atua como um grupo formal, todavia informal ao mesmo tempo; a vida cotidiana na instituição caracteriza-se principalmente pelo processo de ação destes funcionários".

Existem múltiplos campos de pesquisa que destinam - se à busca de conhecimentos "a respeito da natureza dos grupos, das leis que regem seu desenvolvimento e das suas relações e inter-relações com os indivíduos, em outros grupos e com a sociedade em geral" (MINICUCCI, 1991); um desses campos é o da dinâmica de grupo.

De acordo com MINICUCCI (1991), "na tentativa de compreender o comportamento grupal, ou de modificá-lo, é necessário conhecer :



- a) a natureza dos grupos;
- b) seu funcionamento;
- c) a relação indivíduo-grupo;
- d) a relação grupo-sociedade".

Algumas forças psicológicas e sociais surgem no decorrer do desenvolvimento de um grupo, e passam a ser expressas através de coesão, coerção, pressão social, atração, rejeição, resistência à mudança, interdependência, equilíbrio e quase-equilíbrio; sendo que estas forças ou ainda outras mais interferem no comportamento resultante de relações sociais.

A sobrevivência e continuidade de um grupo são possíveis quando se mantêm seus elementos fundamentais que são: existência, interdependência e contemporaneidade. Para Kurt Lewin, em MINICUCCI (1991) o indivíduo inserido no grupo possui, até certo ponto, seus objetivos pessoais, porém "precisa de suficiente espaço de movimento livre no interior do grupo para atingir tais objetivos e satisfazer as próprias necessidades. Os objetivos do grupo não precisam ser idênticos aos objetivos do indivíduo, mas as divergências entre o indivíduo e o grupo não podem ultrapassar determinados limites, além dos quais um rompimento entre ambos é inevitável".

O grupo de pais sociais se iniciará com um número de cinco pais sociais - dois casais e uma mãe - portanto é um pequeno grupo e segundo MINICUCCI (1992) este tipo de grupo pode ser também chamado de restrito ou micro grupo. "A vida em pequenos grupos oferece a possibilidade de proximidades maiores e interações mais intensas," coloca o autor e segue com as características do pequeno grupo, as quais:

- o número restrito de membros possibilita a cada pessoa uma percepção individualizada sobre as outras, pode-se também interagir reciprocamente e, obter mudanças individuais;
- o compromisso dos membros deverá ser o da busca dos mesmos objetivos;
- relações afetivas podem tornar-se intensas entre os membros (simpatia, rejeição, etc) e constituir subgrupos de afinidade;
- forte interdependência entre os membros e desenvolvimento de sentimentos de solidariedade;
- diferenciações claras dos papéis entre os elementos do grupo;
- constituição de normas, crenças e rituais próprios do grupo.

Segundo BLEGER (1993) de forma generalizada um grupo é "um conjunto de indivíduos que interagem entre si compartilhando certas normas numa tarefa." O autor explica que em todo e qualquer grupo existem dois níveis de identidade grupal, que são: - a identidade proporcionada por um trabalho em comum, com modelos de interação e de comportamento que são institucionalizados no grupo; - a identidade grupal sincrética, quer dizer, a que possui base numa socialização, onde a identidade pessoal reside no fato de pertencer do grupo.

O trabalho em equipe é a combinação de talentos individuais em um grupo unificado que trabalha cooperativamente, como nos mostra MAGINN (1996). A possibilidade de contribuir com idéias e opiniões muda a atitude geral da pessoa com relação ao trabalho, e da mesma forma, com a oportunidade em discutir as formas variadas de fazer as coisas para assim prever que as soluções da equipe funcionarão com eficiência. Segundo o autor citado acima "uma razão importante

que justifica a existência de equipes é que elas lhe dão oportunidade para crescer e aprender, sabendo que você contribuiu para essa mudança".

No decorrer das atividades funcionais numa instituição é natural que surjam conflitos. Estes, acontecem devido a diferenças de opiniões, críticas mal recebidas, preconceitos, dentre muitos outros motivos, contudo o conflito faz parte do ambiente de trabalho e passa a não interrompê-lo quando as equipes compreendem como transformá-lo em oportunidade. Os novos pensamentos, a criatividade, proporcionados pela oportunidade de mudança, através da exploração e elaboração do conflito, são alcançados devido à confiança mútua e cooperação entre os membros da equipe.

As relações humanas no trabalho são susceptíveis à falta de entendimento, à incompreensão, falta de clareza com intenções e ações, comunicação precária... A susceptibilidade não indica, necessariamente, freqüências altas em dados que são prejudiciais ao funcionamento de uma equipe, muito pelo contrário, existem formas variadas para se alcançar uma convivência satisfatória e produtiva no ambiente funcional. Assim, primeiramente se faz necessária uma pré-disposição e interesse em aprimorar a melhoria nas relações humanas de trabalho, a seguir há que se planejar e fundamentar teoricamente objetivos para as tarefas e então, transmitir às pessoas envolvidas motivação e incentivo, para a participação no processo de mudanças nos relacionamentos do trabalho.

" As relações interpessoais desenvolvem-se em decorrência do processo de interação", como expõe MOSCOVICI (1996). Na seqüência das atividades de trabalho e concomitantemente das interações vão sendo despertados sentimentos diferentes com relação à comunicação, cooperação, respeito, amizade. A inter-

relação do ciclo atividade-interação-sentimentos para cada indivíduo e para o conjunto global das pessoas, determina a forma de relacionamento entre os membros do grupo, onde as diferenças pessoais serão naturais, contudo é viável que sejam aceitas e ao mesmo tempo abertas, para a comunicação fluir por completo, para facilitar o dar e receber feedback e para que a interação como um todo permaneça construtiva, coerente e clara.

Segundo a autora acima citada, "competência interpessoal é a habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação.". Diferentemente da competência técnica a qual refere-se a uma área profissional determinada e suas especificações, a competência interpessoal é "resultante de percepção acurada realística das situações interpessoais e habilidades específicas comportamentais que conduzem a conseqüências significativas no relacionamento duradouro e autêntico, satisfatório para as pessoas envolvidas." (Idem). No caso deste grupo, o de "pais sociais" "faz-se muitíssimo importante o desenvolvimento da competência interpessoal, sendo que suas funções são praticadas diariamente e, apesar de receberem atribuições como funcionários ( férias, salário mensal, 13º salário, etc) estão nesta função de pai ou mãe cumprindo mesmo o papel destes referenciais para as crianças e adolescentes. São funcionários, mas também o complemento da dinâmica familiar desta clientela, são os "pontos" de apoio e segurança para estes jovens que convivem sem os familiares biológicos; fazem um trabalho que deve ser valorizado devido a sua contribuição social, mas que deve também ser reavaliado, assim como, reelaborado por cada um destes membros.

A contribuição aos funcionários / pais sociais advém da necessidade em se estabelecer nestes um equilíbrio psicológico, emocional, sentimental, frente às responsabilidades dos mesmos, que são: a educação dos jovens, o controle quanto a seus comportamentos e atitudes, os cuidados domésticos, as exigências e colocações da administração da instituição, e a satisfação em estar presente e trabalhando neste local. Como descreve MOSCOVICI (1996) "trabalhar é aceitar responsabilidade e, portanto, deixar espaço também para autocrítica por fracassos(...). O prazer no trabalho advém de outras fontes, tais como: sentimentos de sucesso, de valorização moral, de cumprimento de suas responsabilidades."

A auto-estima oferecida pela realização de um trabalho não surge somente com a demonstração de habilidade e sucesso, muito mais que isso, surge pelo significado moral, ou seja, pelo que é feito no trabalho, o seu produto, e também pela relação e impacto que este produto tem frente a outras pessoas. Na Fundação Solidariedade pretende-se que os vínculos dos membros da instituição como um todo, sejam facilitadores e denotem em papéis realmente assumidos de pais sociais, com "filhos" que decodificam estas atribuições para estarem "protegidos", amparados e não mais, abandonados.

Nos dias atuais o trabalho organizacional pode ser considerado como parte integrante da vida humana, é como uma atividade vital para o homem, sem aqui se considerar a questão do desemprego. Segundo RODRIGUES (1994) a "qualidade de vida no trabalho influencia ou é influenciada por vários aspectos da vida fora do trabalho(...). Muito se tem falado em qualidade de vida no trabalho. Mas entendemos que a satisfação no trabalho não pode estar isolada da vida do indivíduo como um todo. É relevante salientar que no caso do grupo de pais sociais

esta satisfação não estará de qualquer forma separada da vida cotidiana. É bom lembrar que estes "pais" residem na instituição e, com satisfação ou não, eles estarão influenciando certamente a realização do trabalho e a vida pessoal conjuntamente, ou seja, estas "duas" vidas estão interligadas.

O local de trabalho dos pais sociais engloba um relacionamento social e "intrafamiliar", tal função está à disposição de solicitações vindas por parte de exigências organizacionais, por um lado o trabalho, as obrigações para com a instituição e por outro, o papel de "mãe", o papel de "pai". Para estes membros da instituição que se "chocam" com certa ambigüidade de papéis é muito importante que como contribuição da psicologia possa-se transmitir a eles o que é a qualidade de vida em seus trabalhos, dentro deste parâmetro específico (novo no campo da Psicologia Organizacional).

Sendo assim, muito se identifica tal questão com os "pontos de maior convergência e preocupações sobre as dimensões que trariam ao indivíduo uma melhor qualidade de vida no trabalho."(HUSE & CUMMINGS, 1985 em RODRIGUES, 1994). São eles:

- 1) Adequada e satisfatória recompensa.
- 2) Segurança e saúde no trabalho.
- 3) Desenvolvimento das capacidades humanas.
- 4) Crescimento e segurança profissional.
- 5) Integração social.
- 6) Direitos dos trabalhadores.
- 7) Espaço total de vida no trabalho e fora dele.
- 8) Relevância social.



Segundo BENNIS (1976), o modelo ideal para uma organização, seja ela de que natureza for, é a da democracia, o qual pode ser especificado nos seguintes termos: uma divisão de trabalho baseada na especialização das funções; uma hierarquia de autoridade bem definida; um sistema de regras que abrange os direitos e os deveres dos empregados; um sistema de procedimento para se realizar as situações relativas ao trabalho; impessoalidade nos relacionamentos interpessoais; promoção e seleção baseadas na competência técnica. Porém, dentro da Fundação em questão este modelo poderia dar certo desde que fosse adaptado segundo a realidade da instituição, seguindo um modelo próprio adaptado ao seu contexto organizacional.

Dentro de todo e qualquer grupo existe implícita ou explicitamente a presença de um líder, neste caso, segundo BENNIS (1976) o líder é visto como um coadjuvante, como o elemento que faz mediação no caminho para alcançar o objetivo do grupo na organização, ele deve conduzir o grupo a uma maior eficiência, enquanto a autoridade, á medida que existir, procurará facilitar as forças que aumentam a satisfação pessoal de cada integrante do grupo, ou seja, neste caso de cada colaborador. Este modelo faz referência a melhor forma de liderança encontrada para este tipo de grupo, no caso este modelo deve ser trabalhado dentro do treinamento do grupo de pais sociais.

Por fim, a oportunidade de participação em uma equipe formada pela Psicologia Organizacional na instituição, fará com que os pais sociais manifestem-se de acordo com suas dinâmicas funcionais, com suas formas próprias de agir e de demonstrar os objetivos que os fazem integrar a organização, explícita ou implicitamente. O trabalho destinado aos "funcionários" visará o aprimoramento de

aspectos interligados ao trabalho e à conveniência na instituição e, com a mesma validade, as atividades serão destinadas à preservação e/ou correção de questões envoltas na saúde do indivíduo, e da mesma forma na saúde da cultura organizacional.

### **5.8. Treinamento do grupo de adolescentes:**

Como a proposta de trabalho faz referência à questão do adolescente em seu contexto de trabalho, falar-se-á primeiramente sobre a fase de mudanças que caracteriza a adolescência.

Segundo Fernanda Novello (1990), a adolescência é um período de modificações globais no indivíduo, as quais são intensas e desarmônicas e muitas vezes geram grande insegurança. Ocorrem também nesta fase mudanças orgânicas significativas com relação ao desenvolvimento sexual, e medos relacionados a sua não aceitação por parte da sociedade.

Outro fator relevante é a questão da personalidade, dos distúrbios de conduta, tais como: agressividade, mentira, desobediência, devaneio, inatividade e insegurança, e é aqui que aparece o perigo do envolvimento com drogas, devido à crise social a que estão passando.

O adolescente em geral tem grande propensão a ser do contra, tudo pode aborrecê-lo, principalmente quando as suas ambições não estão de acordo com as suas possibilidades, o adolescente então pode apresentar-se deprimido e inferiorizado. Isto tudo ocorre porque nesta fase o indivíduo não sabe dar valor ao que possui e identifica-se com situações que não consegue atingir. Forma-se então



um complexo de inferioridade e aí o adolescente não quer mais fazer nada, é preciso no caso da Fundação Solidariedade que os pais sociais dêem apoio ao adolescente em suas crises e reforcem as potencialidades positivas de cada um.

"Há momentos em que o adolescente sente vergonha das coisas erradas que faz e necessita de um consolo que espera encontrar em casa. Humilhá-lo aumenta sua frustração, sua insegurança e acaba por gerar revolta contra os que não o compreendem e, é a partir de então que surge a mentira." (Fernanda Parolari Novello, 1990). Então pode-se fazer aqui um paralelo para reflexão, se em casa o adolescente encontra apoio e compreensão, ele pode agir de forma a não mentir em seu contexto social e passa a produzir melhor tanto no campo profissional quanto no pessoal, e na Fundação este apoio deve vir dos pais sociais, os quais devem saber repreender assim como devem saber apoiar tudo em seu tempo certo.

Segundo Hill (1986), o comportamento do indivíduo enquanto membro de um grupo seja este de trabalho ou não, é uma função de suas próprias expectativas, do que pensam, cada um tem uma perspectiva pessoal das responsabilidades primordiais de suas tarefas. O comportamento pessoal é também influenciado pelas esperanças que os outros manifestam em relação a alguém, esta influência pode ser profunda e difusa e afetar significativamente o desempenho. Estas regras não escritas constituem uma organização implícita que define o que é aceitável e indica o comportamento apropriado.

Com relação à motivação no trabalho Camellon (1984), coloca que se uma equipe não está desempenhando de maneira adequada sua tarefa, é por falta de motivação, então se o padrão de comportamento de uma pessoa está conforme as expectativas da função que ela exerce, diz-se que ela está motivada.

Para Zalesnik (1990) a motivação nasce somente das necessidades humanas e não das coisas que satisfazem as necessidades humanas, é impossível uma pessoa motivar outra, o que é possível é aumentar o grau de satisfação das pessoas. Sendo que então as necessidades é que são os únicos fatores motivadores do indivíduo.

Então, a motivação é consequência de necessidades não satisfeitas, portanto, quem pode se motivar é somente a própria pessoa. A motivação é uma energia, uma tensão, uma força interna própria de cada indivíduo.

"Não existem indivíduos que estejam sempre motivados nem tarefas igualmente motivadoras para todos. Na realidade a motivação é bem mais que um processo estático. Trata-se de um processo que é ao mesmo tempo função dos indivíduos e da atividade específica que ele desenvolve. É por isso que a força, a direção e a própria existência da motivação estarão estreitamente ligadas à maneira pessoal pela qual cada um percebe, compreende e avalia sua própria situação no trabalho, e certamente não à percepção daqueles que estão fora dela como os administradores, psicólogos..." (Levy-Leboyer, 1984 in: Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança, Zaleznik).

Segundo Hill (1986), as normas podem constituir-se em vantagens ou desvantagens dependendo de seu foco, teor e intensidade, pode tanto favorecer quanto limitar a produtividade. Então normas são regras e diretrizes não escritas que funcionam em uma organização, e são acatadas por todos. As regras não escritas produzem tanto efeito quanto outro fator qualquer sobre o rendimento individual e a eficácia organizacional.

Compreender as normas das organizações pode ser tão importante quanto qualquer atividade do trabalho.

Então se deve considerar o comportamento ativo dos funcionários como um componente tanto de suas próprias expectativas, sobre o que acham que devem fazer, quanto das expectativas que os outros tem e geralmente manifestam em relação a eles, uma tentativa planejada de mudança deve levar em consideração ambas as partes.

Para Luiz Marins Filho (1995), na empresa de hoje é preciso ser entusiasmado, ou seja, acreditar na sua capacidade de transformar as coisas, de fazer dar certo, é acreditar em si mesmo, nos outros e na força que as pessoas tem de transformar o mundo e a sua própria realidade. É o entusiasmo que pode trazer o sucesso.

Então é preciso ressaltar que poucas pessoas satisfazem todas as suas necessidades emocionais e sociais no ambiente de trabalho, por isso é preciso acreditar que é possível conviver harmonicamente com o trabalho e com o seu contexto em geral.

MINICUCCI (1991), coloca um aspecto importante a ser lembrado o da dinâmica de grupos, um campo de pesquisa que tenta compreender o comportamento de um grupo, é uma tentativa na busca de conhecimento sobre a natureza dos grupos, das leis que regem seu desenvolvimento e suas relações e inter-relações com os indivíduos que fazem parte de um outro grupo e com a sociedade em seu contexto geral. Ele ainda coloca que para tentar compreender ou modificar o comportamento de um grupo, torna-se necessário conhecer: a natureza

dos grupos; seu funcionamento; a relação que existe do indivíduo com o grupo; e a relação existente entre o grupo e a sociedade.

Na Fundação Solidariedade trabalhar-se-á o adolescente para que este possa compreender a verdadeira importância do trabalhar, abordando assuntos que possam estar ligados ao seu ambiente de trabalho, tanto no sentido negativo quanto no sentido positivo. Procurando fazer com que eles se motivem e se incentivem e que não tenham o trabalho como uma "agressão" a sua individualidade, que não seja o trabalho um lugar onde eles precisam comparecer por obrigação e que eles possam perceber os aspectos proveitosos do ambiente profissional.

#### **5.9. Treinamento do grupo de residentes na Instituição**

A preocupação com a comunidade infantil e pré-adolescente institucionalizada, isto é, que pouco contato tem com a família de origem, decorre em grande parte da necessidade de resgatar e manter viva a chama das emoções e sentimentos que se perdem, muitas vezes, na vida adulta, devido à realidade político-sócio-econômica da época.

No entanto, esta não é a única possibilidade de atuar com esta clientela. Dentro de uma perspectiva organizacional, pode-se explorar o lado funcional de uma família, isto é, trazer à tona o convívio familiar expondo suas idéias quanto ao funcionamento de cada parte integrante. Este funcionamento vem a significar o que cada membro realiza em termos de função dentro de uma dinâmica, a qual " se estabeleceu a partir da decisão de algumas pessoas em conviverem assumindo o compromisso de uma ligação duradoura entre si, incluindo uma relação de cuidado

entre os adultos e deles para com as crianças que aparecem neste contexto” (GOMES, 1992).

A formação de uma família requer a criação de uma cultura que se insere a uma cultura maior, na qual há expectativas, regras, crenças e valores que aos poucos vão sendo construídos e questionados a cada geração que, por muitas vezes, se contrariam as normas idealizadas e até então seguidas por todos.

Muitos aspectos das “culturas” das famílias de origem são repetidos, muitos modificados, e há ainda os que podem ser incorporados, dependendo do grau de abertura da família aos grupos: de amigos, de trabalhos, comunitários. Este grau de abertura ocorre por parte de todos os membros, porém cada pessoa tem suas expectativas, crenças, valores e interpretações próprias em relação à família e ao que a rodeia. Portanto, o que atinge uma família ocorre de forma diversa entre seus integrantes, por exemplo, o que para um é um pedido, para outro soa um ato de autoritarismo.

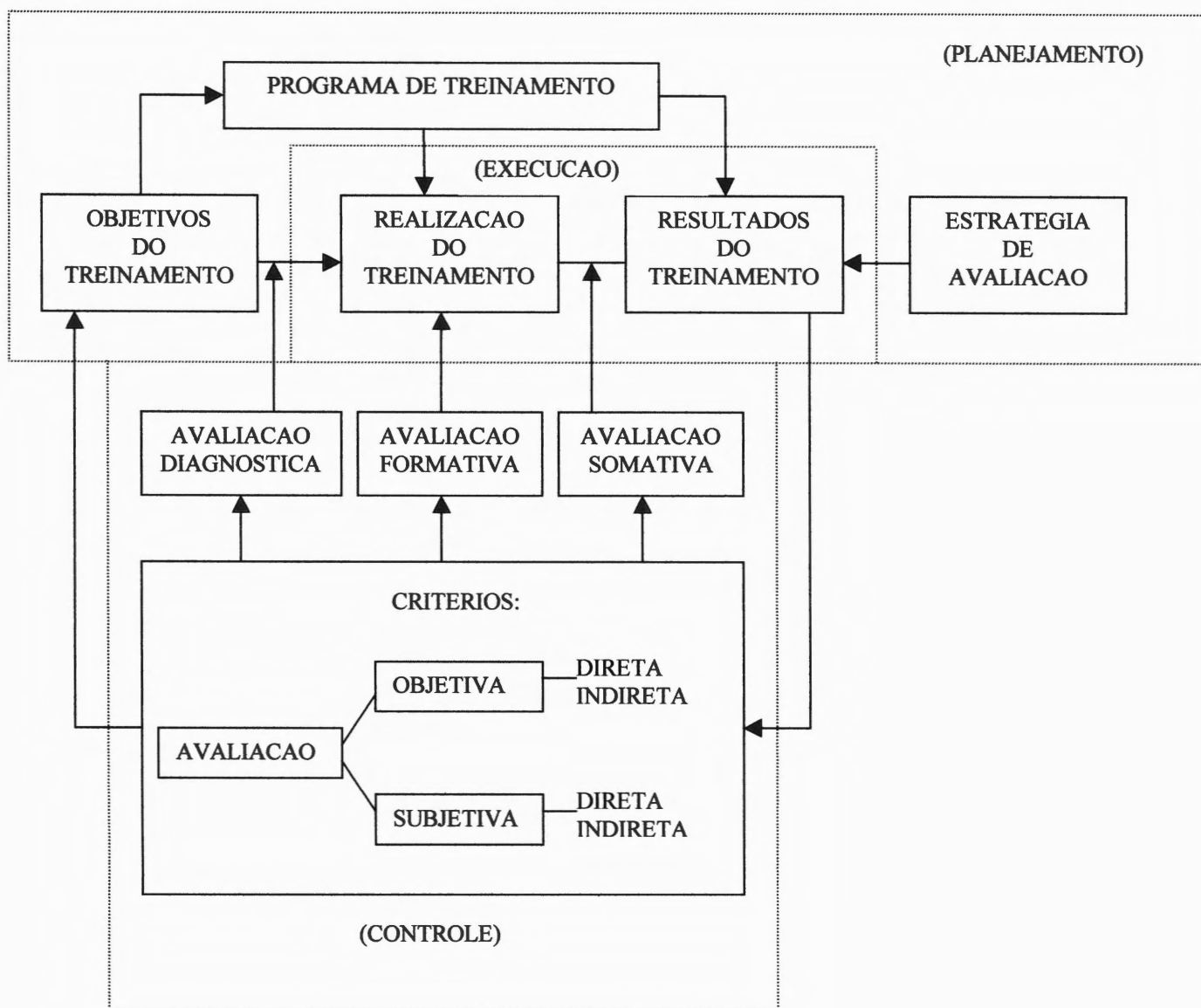
#### **5.10. Avaliação do treinamento**

Segundo Celinski (2002), a avaliação de um treinamento pode ocorrer através de critérios objetivos e/ou subjetivos, tanto em um quanto em outro pode apresentar-se de forma direta e indireta:

- Critérios objetivos **diretos** – Amostragem, análise do custo-benefício do programa, avaliação de desempenho no trabalho, comparação com um grupo de controle, pré e pós-teste, provas formais; **indiretos** – Pontualidade, aumento de assiduidade, produtividade, qualidade no trabalho.

- Critérios subjetivos **diretos** – Entrevistas, jogos lúdicos, provas situacionais, mudança de comportamento, opinião do participante, do instrutor e do chefe imediato, registro de observadores coparticipantes, relatórios dirigidos; **indiretos** – Aumento da cooperação, motivação, estudo de clima organizacional, redução de conflitos interpessoais e resistências. O quadro a seguir demonstra a explicação à cima:

**FIGURA 1 - SISTEMA DE AVALIACAO DO TREINAMENTO**



## **6. A EMPRESA:**

### **6.1. Descrição Geral**

A fundação Solidariedade foi fundada no ano de 1989 com sede no município de Campo Magro, região metropolitana a 25 km aproximadamente do centro de Curitiba. É composta por uma área equivalente a 65.000 m<sup>2</sup>, terreno o qual foi cedido em comodato pela Prefeitura Municipal de Curitiba, tal possui predominância no aspecto rural.

A iniciativa de criar tal Fundação veio da junção do governo Sueco com a Volvo (Brasil e Suécia) no intuito de amparar crianças e adolescentes em situação de risco e proporcionar a eles não somente casa, comida e educação, mas principalmente uma nova chance de reconstruir suas vidas.

Esta entidade não possui fins lucrativos, abriga menores cuja idade varia de 0 a 18 anos provindas dos juizados de infância e juventude, os menores encaminhados para Fundação deverão estar com sua situação regularizada perante o juizado de menores, a quem sempre caberá o direito de dispor das crianças encaminhando-as para situações que sejam efetivamente melhores para sua formação e desenvolvimento. Estes menores convivem com pais adotivos (pais sociais) em denominadas casas-lares onde possuem direitos e deveres. Tais pais sociais são contratados para esta função primordial, mas também atuam em atividades como motorista, jardineiro, encanador e também atividades voltadas ao setor agropecuário, além das atividades domésticas.



Atualmente a Fundação Solidariedade é mantida pela contribuição voluntária dos funcionários da Volvo Brasil e da Suécia, a qual é efetuada mensalmente. A cada ano uma assembléia geral elege a diretoria executiva e um conselho fiscal. Todos esses cargos são exercidos sem qualquer remuneração. Um plano anual é traçado para prever os investimentos e as ações que serão desenvolvidas e ainda reuniões mensais marcam o ritmo da administração.

O espaço físico da Fundação Solidariedade compreende como já foi dito cinco casas-lares, as quais estão divididas em uma sala, uma cozinha, três quartos e dois banheiros. Uma sede da administração com 105m<sup>2</sup> dividida em uma sala de coordenação, uma biblioteca, um banheiro e uma sala para palestras, reuniões e cursos. Uma casinha de bonecas, um parquinho com duas balanças e um escorregador, uma cancha de futebol, um galinheiro, um chiqueiro, um curral, um alojamento, um paiol, plantações.

Existe uma coordenadora responsável direta pela fundação, os funcionários são os pais sociais, quatro casais e uma mãe social. A população beneficiada é de 38 menores. Estão atuando ainda na Fundação três estagiárias de Serviço Social, uma em Musicoterapeuta, três estagiárias de Psicologia, um profissional da psicologia e um do serviço social.

A diretoria é composta atualmente de um presidente, um vice-presidente, três diretores sociais e cinco conselheiros.

## **6.2. Metodologia da Fundação**

Dentro de uma perspectiva de construção de cidadania destas crianças e adolescentes e do resgate e reestruturação do vínculo familiar, dentro do que rege o estatuto da criança e do adolescente. A essência do trabalho é a valorização da vida, do ser humano, desligando-se de questões materiais e aproximando-se do interior de si e de suas relações pessoais.

## **6.3. Filosofia da Fundação**

A Fundação Solidariedade tem como filosofia a missão de oferecer aos menores uma nova chance de vida, portanto, incentivar a formação do homem como um ser integral através da educação, trabalho, cultura, religião e convivência em sociedade.

## 7. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO:

Através do levantamento das necessidades observou-se uma grande deficiência em relação ao relacionamento interpessoal entre as pessoas envolvidas no contexto organizacional, existia dentro da empresa um grande foco de grupinhos organizados onde se criavam estórias que muitas vezes viravam verdadeiros motivos de atritos entre os colaboradores e os próprios residentes. Outro fato detectado foi à falta de conhecimento, de preparo para se assumir um papel de tanta importância dentro da Fundação e da própria sociedade, pois, a função de Pai-Social requer muitos cuidados, pois ao mesmo tempo que estão trabalhando, estão formando cidades e transmitindo conhecimentos, além de serem considerados espelhos pelas crianças, qualquer atitude mais rude ou fora dos padrões acarretava sérios problemas de comportamento nas crianças e adolescentes residentes na instituição. A falta de motivação também apareceu como fator relevante e a falta de preparo para trabalhar com a formação de seres humanos, alguns pais sociais, somente sabia brigar, gritar e colocar de castigo as crianças/ adolescentes, não sabiam como trabalhar de forma diferente para obter o respeito para consigo mesmo e entre os próprios internos. Muitos internos já estavam em idade de inserção no mercado de trabalho, mas como foram criados em instituições e na própria rua, não tinham noção do valor real do trabalho na vida de uma pessoa, da verdadeira importância de se estar trabalhando, pois, “o trabalho dignifica o homem”. Na própria Fundação ganhavam tudo que queriam, roupas, brinquedos, materiais de estudo, não precisavam batalhar por nada, então era possível verificar que não se dava muito valor aos objetos ganhos com tanta

facilidade, estragavam, jogavam fora a maioria destes objetos. Cada um dos colaboradores procurava fazer o seu trabalho, sem verificar se poderia fazer de outra forma de modo que se facilita o trabalho do outro, ouvia-se muitos comentários de que a minha parte eu já fiz, e muitas vezes o seu colega de trabalho estava precisando de ajuda mas não era visto que o trabalho em equipe poderia ser bem mais gratificante e mais fácil, não existia uma equipe, era cada um por si e o outro que se vire. Através destas questões levantadas no diagnóstico criou-se um trabalho de implantação de treinamento dentro da Fundação, procurando sempre enfatizar os pontos fracos detectados.

Cerca de 50% dos colaboradores da Fundação apontaram o relacionamento interpessoal e a desmotivação como principal fator agravante dentro da mesma, 20% a falta de preparo dos adolescentes que começam a trabalhar fora da Instituição, 20% a falta de preparo para trabalhar em uma instituição de casas-lares, 10% a falta de integração entre as crianças que moram na instituição.

## 8. PROPOSTAS DE TREINAMENTO:

As propostas elaboradas para este treinamento se dividem em número de três, envolvendo todos os indivíduos que fazem parte da formação da Instituição, procurou-se trabalhar de forma homogênea em cada grupo. Nas atividades elaboradas foram respeitadas as necessidades levantadas pelos indivíduos formadores da instituição, como o principal problema levantado foi o de relacionamento entre os colaboradores e destes com os residentes da Fundação, além de se trabalhar os grupos por si só, trabalhou-se também os grupos em conjunto, uma vez a cada dois meses terão reuniões de todos os grupos com atividades lúdicas e dinâmicas promovendo a integração.

Em cada grupo trabalhado, serão priorizados os principais problemas apresentados, no grupo de colaboradores a questão da motivação, no grupo de adolescentes o fator principal foi à inserção dos mesmos no mercado de trabalho e dos menores o fato de aprenderem a conviver em grupo.

Após um determinado período de atividades realizadas, será estabelecida a avaliação do treinamento, sendo de forma subjetiva, através de conversas informais e também de forma objetiva através de formulários pré-estabelecidos e de reuniões com os participantes dos grupos.

## **8.1. Atividade nº 01: Desenvolvimento interpessoal dos funcionários (pais sociais)**

### **8.1.1. Justificativa:**

O trabalho a ser realizado com os pais sociais desta instituição buscará ofertar, como contribuição da Psicologia, atividades que propiciem uma boa relação interpessoal, já que o bom relacionamento entre estes funcionários facilitará a rotina de convívio, assim como, alcançarão de uma melhor forma os objetivos visados pela coordenação da Fundação Solidariedade.

### **8.1.2. Objetivo Geral:**

Aprimorar as relações humanas entre os pais-sociais da Fundação Solidariedade e fazer com que o bom relacionamento entre os funcionários proporcione uma maior produtividade.

### **8.1.3. Objetivos Específicos:**

- Discutir sobre a importância de se construir bons relacionamentos no cotidiano de uma instituição filantrópica;
- trabalhar a questão da satisfação das necessidades emocionais e sociais dentro da Fundação Solidariedade;

- oportunizar a maior compreensão sobre o bom funcionamento da instituição através do apoio mútuo entre os funcionários;
- reduzir o estresse e a tensão vindoura do cotidiano da instituição (já que o emprego significa 24 horas por dia na Fundação Solidarietà);
- rever aspectos trabalhistas de direitos e deveres dos funcionários;
- incentivar a união entre os pais sociais para o sucesso nos resultados dos objetivos da Fundação Solidarietà;
- elaborar e discutir sobre "Manual dos pais sociais na fundação Solidarietà".

#### **8.1.4. Procedimentos:**

- Estabelecimento e divulgação da data, horário e local das reuniões com os pais sociais;
- exposição sobre o que é Psicologia, bem como, sobre os objetivos gerais da psicologia Organizacional e específicos desta atividade;
- debate sobre as expectativas de cada funcionário sobre a participação no trabalho a ser desenvolvido;
- discussão sobre as influências de relacionamentos sadios numa instituição filantrópica;
- conversa entre o grupo sobre as necessidades emocionais e sociais de cada um e exposição das respostas por outra pessoa do grupo (todas as respostas serão apresentadas);
- realização de dinâmicas de grupo sobre os seguintes temas: colaboração, respeito, valores pessoais, liderança, comunicação e relacionamentos;

- indicação de leituras sobre os direitos e deveres dos pais sociais;
- exposição sobre a proposta de dramatização individual, em dupla ou trio sobre a leitura realizada;
- sensibilização sobre itens contidos no "Manual dos pais sociais";
- percepção de necessidades outras, explícitas e implícitas surgidas no decorrer dos encontros, montando assim outros trabalhos respectivos;
- avaliação sobre os resultados do trabalho desenvolvido, através de conversas grupais, assim como, por escrito de cada pai e mãe social.

#### **8.1.5. Metodologia:**

Os encontros do grupo serão realizados semanalmente com duração de 1 hora. Com atividades pré-estabelecidas antes de cada encontro, porém, levar-se-á em consideração a queixa – problema exposto pelo grupo da semana anterior, sempre com o respaldo das profissionais da Psicologia.

#### **8.1.6. Recursos:**

Humanos: - Profissionais da psicologia;

- estagiárias de psicologia;
- coordenação do local;
- pais sociais - funcionários.

Físicos: - sala de reunião;

- pátio;



Técnicos: - explanação teórica;

- debates;
- leituras;
- dinâmicas de grupo;
- observações;
- avaliação;
- supervisão e acompanhamento.

Materiais: - materiais de escritório;

- livros;
- cadeiras;
- sucatas;
- quadro negro;
- outros.

#### **8.1.7. Cronograma:** abril a novembro

Encontros semanais de uma hora.

Tarde: 13:30 às 14:30 horas.

## **8.2. Atividade nº 02: Grupo de adolescentes - O fortalecimento do papel social no trabalho**

### **8.2.1. Justificativa:**

A proposta deste trabalho foi criada devido à falta de motivação encontrada por parte dos adolescentes em relação ao trabalho. Estes adolescentes serão beneficiados, pelo fato de que melhor preparados e conscientes, será possível que se tornem melhores profissionais e conseqüentemente poderão ter uma melhor qualidade de vida.

### **8.2.2. Objetivo Geral:**

Levar aos adolescentes que residem na Fundação Solidariedade e estão em idade de inserção no mercado de trabalho um programa de fortalecimento do papel social no trabalho de acordo com suas necessidades.

### **8.2.3. Objetivos Específicos:**

- Auxiliar os adolescentes em suas dificuldades de se adaptar ao ambiente de trabalho;
- auxiliar os adolescentes a tomar consciência a respeito das questões de trabalho;
- diminuir o índice de faltas e atrasos por parte dos adolescentes;

- proporciona aos adolescentes um espaço para discussões sobre questões suas que venham intervir no desempenho profissional.
- questionar em dinâmicas situacionais a relação de liderança existente em um grupo de trabalho;

#### **8.2.4. Procedimentos:**

- Realização de uma reunião para apresentação do projeto para a coordenação da Fundação Solidarietà;
- divulgação desta atividade através de reunião com os adolescentes que irão participar desta atividade;
- realização de leituras sobre os assuntos a serem trabalhados;
- entrevistas com os adolescentes para levantamento das necessidades específicas a serem trabalhadas neste programa;
- palestras sobre os direitos e deveres no ambiente de trabalho;
- realização de dramatizações, técnicas de dinâmicas de grupo e para posterior discussão sobre as dificuldades no trabalho;
- realização de provas situacionais envolvendo questões de liderança e integração;
- apresentação de filmes para posterior discussão;
- finalização do trabalho desenvolvido com avaliação por parte dos adolescentes (feed back).

### **8.2.5. Metodologia:**

Os encontros realizados serão de uma hora e trinta minutos semanais, em dois grupos fechados, sendo um no período da manhã e outro no período da tarde, com no máximo dez integrantes em cada grupo, onde os temas a serem trabalhados serão pré-estabelecidos pelas profissionais da Psicologia juntamente com os adolescentes nos dez últimos minutos de cada encontro.

### **8.2.6. Recursos:**

Técnicos: - reunião semanal;

- técnicas de dramatização;
- dinâmicas de grupo;
- provas situacionais;
- palestras;
- filmes;
- livros;
- entrevistas;
- debates;
- avaliação;

Físicos: - sala de reunião;

- espaço físico aberto;

Material: - material de escritório;

- quadro negro;

- cadeiras;
- sucatas;
- outros.

Humanos: - Profissionais da Psicologia;

- supervisora de estágio;
- estagiárias de Psicologia;
- responsável local;
- adolescentes.

### **8.2.7. Cronograma:** abril a novembro.

A cada quinze dias

manhã: 09:30 às 11:00 horas

tarde: 15:00 às 16:30 horas

## **8.3. ATIVIDADE Nº 03 - GRUPO COM CRIANÇAS E PRÉ-ADOLESCENTES - “A INFÂNCIA E A PUBERDADE NA ORGANIZAÇÃO”**

### **8.3.1. Justificativa:**

Este é um trabalho novo em área organizacional por abordar um tema diferenciado dos “costumeiros”, ou seja, o que é a criança e o púbere no âmbito institucional e como lidar com a sua presença.

A infância e a puberdade nos dias atuais são um exemplo de garra, de força, diante de uma realidade tão cruel, uma realidade que massacra o ser humano, o espírito humano e faz da vida uma “arma de sobrevivência” da qual muitos não

saem vivos. E por que tanta “violência” nos valores humanos? Esta violência não se resume apenas ao físico, mas principalmente ao moral. Os meios de comunicação, o rumo que têm tomado as grandes cidades, a preocupação tida com educação, a saúde, enfim tudo isto colabora para a existência da violência. Esta não está apenas nos barracos das favelas, nos morros e becos, está também nas casas dos ricos, nos colégios particulares, nas festas e também, por que não, nas organizações. As organizações não escapam da deturpação dos valores sociais e acabam por adquirir conflitos internos que acarretam dificuldades nas relações e, conseqüentemente, dificuldades em estabelecer normas e regras que embasem as ações tanto humanas como organizacionais.

Percebe-se necessário, assim como, válido, um grupo de crianças e pré-adolescentes sob o paradigma da Psicologia Social, com enfoque organizacional, visto que esta parcela de integrantes da Fundação Solidariedade mantém-se num nível de desenvolvimento em amadurecimento (físico e psíquico), restando-lhes serem assistidos e orientados sobre suas questões sociais, a partir da perspectiva da história individual e das experiências vivenciadas, assim como, quanto às percepções desta realidade.

### **8.3.2. Objetivo geral:**

Formar um grupo com os membros da Fundação Solidariedade, menores de quatorze anos de idade, a fim de assistir suas necessidades de esclarecimentos sobre os objetivos da instituição, ou seja, o que esta tem a lhes oferecer, bem como, trabalhar suas próprias expectativas de vida.

### **8.3.3. Objetivos específicos:**

- Divulgar aos participantes, entre 07 e 14 anos de idade, o trabalho grupal através de entrevistas informais com os mesmos e com seus pais sociais;
- estabelecer datas e horários quinzenais para os encontros;
- realizar, de forma sistemática e contínua, observações dos conteúdos manifestos, assim como, latentes dos integrantes como contribuição ao direcionamento das atividades;
- propiciar ambiente adequado e natural, visando à disposição satisfatória do grupo;
- promover atividades lúdicas;
- instigar para o desenvolvimento da livre expressão dos membros do grupo, através de recursos lúdicos, terapêuticos e artísticos (mímicas, desenhos, pinturas, dramatizações e outros);
- questionar pontos de vista sobre família substituta no intuito de criar no grupo uma tomada de consciência sobre valores e importância da mesma;
- expor sobre os objetivos da Fundação Solidariedade;
- questionar e refletir sobre os objetivos da Fundação Solidariedade;
- contribuir com um espaço para manifestações verbais sobre as realizações pessoais no interior da instituição;
- possibilitar reflexões oportunas aos membros sobre suas perspectivas de futuro;
- atender às demandas que possam aparecer no decorrer das tarefas propostas;
- efetuar uma pesquisa de campo para avaliar o grau de relação deste grupo específico com o restante da comunidade da instituição.

#### **8.3.4. Procedimentos:**

- Exposição do plano de trabalho a toda instituição em reunião marcada com data, horário e local;
- levantamento do número de membros dentro a faixa etária estabelecida para formação do grupo;
- agendamento de datas e horários para divulgação direta aos pais sociais e a clientela específica em suas respectivas casas-lares;
- convocação dos menores para uma reunião geral na qual se estabelecerá a participação efetiva no decorrer dos trabalhos, assim como, marcar data, horário e local para o início das atividades;
- elaboração de tarefas a serem executadas no primeiro e demais encontros;
- pesquisa bibliográfica para complementar e fundamentar as atividades elaboradas;
- recebimento do grupo inscrito para o programa, esclarecendo as regras que competem ao grupo:
  - a) estar de acordo com o programa;
  - b) responsabilizar-se para o comparecimento quinzenal aos encontro;
  - c) participar do programa com seriedade, disciplina, respeito e cooperação;
  - d) receber o espaço ofertado para o trabalho de grupo com segurança para expressar-se;
  - e) ter o direito de evadir-se do grupo, ou ainda, o direito de entrada, para novos participantes, sendo que há necessidade de uma justificativa, a qual será avaliada a partir da flexibilidade das estagiárias;



- acompanhamento ao desempenho dos participantes nas atividades quanto ao grau de participação, motivação, interesse, liderança, conflitos, entre outros;
- observações sobre as relações interpessoais intra-grupo;
- preparação do espaço físico para acolher o grupo e desenvolver as atividades (sala arejada, disposição de cadeiras, material específico da atividade, iluminação adequada, entre outros);
- pré-estabelecimento de um roteiro de dinâmicas de grupo e brincadeiras dirigidas, no intuito de armazenar o material a ser utilizado;
- realização de atividades que estimulem a criatividade, a integração, o raciocínio, a cognição, a percepção sensório-motora;
- exposição e reflexão com o grupo sobre os objetivos que a instituição vem a oferecer;
- auto-avaliação quanto às realizações no interior da instituição, visando aprimorar a cooperação e, perceber suas habilidades;
- oferecimento de momentos de reflexão sobre ansiedades, desejos, metas a se alcançar futuramente;
- pesquisa de campo, com entrevista fechada (via questionário) avaliando-
- se o grau de convivência de cada integrante com a instituição como um todo. Esta se realizará no princípio das atividades, na metade do trabalho, bem como, no seu fechamento, para avaliar-se a evolução do grupo.

### **8.3.5. Metodologia:**

Os encontros realizados serão de uma hora e trinta minutos semanais, em dois grupos fechados, sendo um no período da manhã e outro no período da tarde, com no máximo dez integrantes em cada grupo, onde os temas a serem trabalhados serão pré-estabelecidos pelas estagiárias juntamente com os adolescentes nos dez últimos minutos de cada encontro.

### **8.3.6. Recursos:**

Técnicos: - supervisão semanal;

- técnicas de dramatização;
- dinâmicas de grupo;
- provas situacionais;
- palestras;
- filmes;
- livros;
- entrevistas;
- debates;
- avaliação;

Físicos: - sala de reunião;

- espaço físico aberto;

Material: - material de escritório;

- quadro negro;

- cadeiras;
- sucatas;
- outros.

Humanos: - Profissionais da Psicologia;

- Supervisora de estágio;
- estagiárias de Psicologia;
- Responsável local;
- adolescentes.

### **8.3.7. Cronograma:** abril a novembro.

A cada quinze dias

manhã: 09:30 às 11:00 horas

tarde: 15:00 às 16:30 horas

### **8.4. Expectativas:**

Com a implantação destas atividades de treinamento, espera-se atingir a Fundação como um todo, trabalhando todos os indivíduos que fazem parte do contexto institucional, para que ocorram menos problemas de motivação, de relacionamento interpessoal entre colaboradores e destes com os residentes na instituição, um maior número de adolescentes inseridos no mercado de trabalho e com boa estabilidade no mesmo. Além do aumento da produtividade e da diminuição do desperdício de materiais na Fundação.

Que todos os participantes consigam ver a importância da Instituição em suas vidas, que precisam dela e que devido a este motivo devem preservá-la e respeitá-la, assim como os outros indivíduos que nela estão.

#### **8.5. Riscos Esperados e Medidas Preventivas / Corretivas:**

Como em todo treinamento, um problema que pode vir a se tornar visível é a resistência por parte dos participantes, a falta de interesse em participar do grupo e conseqüentemente as faltas constantes.

Devido a estes fatores observados como de riscos, foi estabelecido anteriormente um trabalho de conscientização por parte dos grupos em posterior treinamento e, a coordenadora da Fundação estipulou que a presença nos grupos de treinamentos era de caráter obrigatório.

Este trabalho de conscientização foi feito através de cartazes, propaganda de como seria bom trabalhar motivado, como seria bom aprender a realizar as atividades profissionais em menos tempo, sobrando assim mais tempo para as outras atividades do cotidiano, a importância de fazer certo para não ter que repetir mais de uma vez cada atividade.

Com estas medidas preventivas pretende-se diminuir o número de problemas enfrentados nas atividades do treinamento, porém, com as queixas e os problemas levantados no grupo da semana, serão elaboradas atividades específicas para o próximo encontro, abordando sempre questões relativas às dificuldades do grupo trabalhado.

Enfim, procurou-se expor da melhor maneira possível, de uma forma clara, os objetivos dos grupos em atividades de treinamento.

#### **8.6. Custos:**

Por ser um treinamento implantado por profissionais diretamente ligados a Instituição, o custo torna-se referente ao pagamento dos profissionais, funcionários da instituição, da Psicologia e o custo do material utilizado em cada atividade dos grupos, como na sua maioria são materiais que a Instituição já possui, tais como: material escolar, jogos lúdicos, bolas, brinquedos, aparelho de som, fitas cassetes, o que é preciso adquirir e, é de natureza descartável são colas, papéis, cartolinas, material que custa pouco. O investimento é mínimo para um treinamento deste porte dentro da Instituição.

## **9. CONCLUSÃO:**

Uma estratégia diferenciada de treinamento, foi o que a coordenadora da Fundação pretendia, para poder sanar todas as dificuldades enfrentadas dentro da mesma. Com a pesquisa realizada dentro da Instituição pode-se detectar alguns dos fatores levantados por ela e outros que não haviam se manifestado ainda.

Com a implantação do profissional da psicologia diretamente nas dependências da Instituição, espera-se melhorar pelo menos oitenta por cento dos problemas de ordem motivacional, de relacionamentos e mesmo de produtividade. Ocorreram como em todo trabalho de treinamento ainda, que no levantamento das necessidades, resistências, as quais com o decorrer das atividades foram sendo amenizadas e pode-se montar um projeto, trabalhando adequadamente com a colaboração de todos os envolvidos.

Para um bom ambiente organizacional, torna-se essencial o desenvolvimento de atividades de treinamento, principalmente em uma Instituição Assistencial, aonde a clientela vem de uma situação considerada de risco e convive com funcionários, que nada mais fazem que o próprio papel de pais e orientadores desta clientela.

## **ANEXO 1 – Dinâmica para trabalhar a percepção dos participantes**

### **Dinâmica da tesoura**

#### **Material:**

Uma tesoura

#### **Aplicação da técnica:**

Os participantes sentam em círculo e, a tesoura passa de participante em participante, a qual a coordenadora do grupo vai dizer se a tesoura passa ou não passa. Ela pode passar aberta ou fechada e só ira passar de acordo com as pernas da pessoa que a está passando (ex: se a pessoa estiver de pernas cruzadas deverá passar a tesoura fechada, pernas abertas tesoura aberta; ao contrário não passa).

#### **Objetivo:**

Observar a percepção dos participantes, se eles estão atentos ou não, a agressividade quando não descobrem o pôr que de não passar.

## **Anexo 2 – Dinâmica para trabalhar a percepção e concentração dos participantes**

### **Dinâmica da alfândega - passaporte**

#### **Material:**

Etiquetas com o nome de cada participante.

#### **Aplicação:**

Cada participante deve colar sua etiqueta em um lugar visível onde todos possam ver seu nome, sentam-se em círculos. A coordenadora do grupo fala que eles irão viajar e devem arrumar suas malas, mas somente algumas coisas é que eles podem levar e a coordenadora é que irá dizer se pode ou não. O que irá na mala deve corresponder a inicial do nome do respectivo participante.

#### **Objetivo:**

Observar a percepção, a concentração e atenção dos participantes, a agressividade quando não conseguem descobrir o pôr que de levar ou não.



## **Anexo 3 – Dinâmica para apresentação dos participantes**

### **Dinâmica do Crachá – Apresentação**

#### **Material:**

Cartolina, tesoura, canetas, colas, revistas, lápis de cor...

#### **Aplicação:**

Distribuir ao grupo o material. Solicitar para que cada um faça o seu crachá de apresentação, como quiserem. Observar como o grupo trabalha. Ao final, cada participante apresenta o seu crachá, explicando o que fez e por que. A técnica pode mobilizar emoções, recomenda-se muito cuidado com o seu manejo. Para finalizar discute-se como foi realizar tal atividade, quais sentimentos surgiram, como foi apresentar...

#### **Objetivo:**

Quebrar a resistência inicial, favorece a apresentação mais aprofundada, exigindo que a pessoa exponha um pouco mais do que o usual.

## **Anexo 4 – Dinâmica para trabalhar o relacionamento interpessoal**

### **Técnica de Introspecção**

#### **Objetivos:**

Possibilitar a percepção das diferentes pessoas do grupo e refletir sobre o estabelecimento de relacionamentos.

#### **Aplicação:**

- Solicitar que os participantes façam duplas com pessoas com as quais tem afinidade.
- Discutir questões pessoais sugeridas pelo coordenador.
- Solicitar que os participantes formem dupla, agora, com pessoas de pouca afinidade.
- Novamente discutir situações pessoais sugeridas pelo coordenador.
- Ao final, discutir o exercício, relatando as diferenças percebidas nos dois momentos.

#### **Exemplos:**

O que eu faço bem? O que eu gostaria de fazer melhor? Que aspirações eu ainda não transformei em planos de ação? Se eu fosse um animal que animal seria? Se eu fosse uma fruta, que fruta seria? Lista de fraquezas. Lista de qualidades.

## **Anexo 5 – Dinâmica para trabalhar a importância do trabalho em equipe**

### **Dinâmica da Bola**

#### **Material:**

Bola.

#### **Aplicação:**

Explicar que todos os componentes devem tocar na bola. Inicialmente dar 01 minuto e diminuir o tempo gradativamente, fazendo pressão e dificultando a execução da tarefa. A resolução do exercício consiste em todos pegar na bola ao mesmo tempo. Ao final discutir o exercício, observando que as pessoas tendem a jogar a bola de forma desorganizada, marcando aqueles que não tiverem espaço, a competição que se estabelece, as lideranças que surgem, etc...

#### **Objetivo:**

Observar a dinâmica grupal frente a uma tarefa que só pode ser cumprida com a participação de todos.

## **Anexo 6 – Dinâmica para trabalhar a importância do trabalho em equipe**

### **Jogo das Mãos**

#### **Objetivo:**

Propiciar a percepção dos mecanismos de levantamento de estratégias para a resolução de problemas em um grupo.

#### **Aplicação:**

- O grupo deve ficar de pé, dando-se as mãos, como para uma brincadeira de rodas.
- A um sinal do monitor, sem soltar as mãos e sem falar, todos devem se movimentar para que consigam ficar de costas para o centro imaginário do círculo.
- Esclarecer que o tempo será de 20 segundos.
- Dizer que não é possível cruzar os braços sobre o peito.
- Após todos conseguirem, tem início a discussão sobre a técnica.
- A solução é simples 1 dos participantes deve erguer o braço do colega formando um arco ao alto, pelo qual todos, ligeiramente abaixados, passarão.

## **Anexo 7 – Dinâmica para trabalhar o relacionamento interpessoal**

### **A Troca de um Segredo**

#### **Material:**

Papéis e canetas.

#### **Objetivo:**

Criar a habilidade de empatia entre os participantes.

#### **Aplicação:**

- Distribuir papéis.
- Pedir para os participantes escreverem uma dificuldade que sentem no relacionamento e que não gostariam de expor oralmente.
- Pedir para que despistem a letra, para não revelar o autor.
- Pedir para que, ao final, eles dobrem os papeis da mesma forma e distribui-se.
- Solicita-se que cada um assuma o problema que estiver no papel como se fosse seu, esforçando-se por compreendê-lo.
- Cada um deverá ler em voz alta o problema, usando a palavra “eu” e dando a solução.
- Não é permitido debate durante a execução.
- A discussão pode girar em torno do como se sentiu ao descrever seu problema, como se sentiu para explicar o problema do outro, o outro compreendeu seu problema.

## **Anexo 8 – Dinâmica para trabalhar o relacionamento interpessoal**

### **Enganando o grupo**

#### **Objetivo:**

Trabalhar confiança e desconfiança, honestidade e desonestidade nas relações interpessoais.

#### **Aplicação:**

Solicitar voluntários (03 ou 04). Solicitar que estes voluntários relatem 03 incidentes ocorridos na infância, com estórias verdadeiras ou falsas. Deverão procurar não revelar se as estórias são reais ou não. Os outros membros do grupo deverão ouvir atentamente e daí analisar se as estórias são reais ou não, classificando-as, uma a uma. Ao final, deverão contar quantas vezes se enganaram e quem mais enganou. A discussão deve girar em torno do como as pessoas se sentiram enganando ou sendo enganadas, o que fizeram para enganar, etc.

**Referências Bibliográficas:**

BLEGER, José. Temas de Psicologia: entrevista e grupos. São Paulo: Ed. Martins Fontes, 1993.

CELINSKI, Leszek. Apostila: Qualificação e Acompanhamento de Pessoas. Curitiba, UFPR, 2002.

HUSE, Edgar F & CUMMINGS, Thomas G. Organization development and change. 3ª ed. St Paul: Ed. Minn, 1985.

MAGINN, Michael D. Eficiência no trabalho em equipe. São Paulo: Nobel, 1990.

MINICUCCI, Agostinho. Dinâmica de grupo: teorias e sistemas. 3ª ed. São Paulo, 1991.

MOSCOVICI, Fela. Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo. 5ª ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1996.

NOVELLO, Fernanda P. Psicologia da adolescência: despertar para a vida.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial. 2ª ed. Petrópolis: Vozes, 1994.