

ROBERTO DE MELLO PINTO BARRAL

O LADO HUMANO DA QUALIDADE

Projeto Técnico apresentado à
Universidade Federal do Paraná
para obtenção do título de
Especialista em Gestão da Qualidade.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Onilza Borges Martins

Curitiba

2004

RESUMO

O presente trabalho tem o propósito de estudar uma organização específica para traçar seu perfil sócio-cultural e de motivação através de uma pesquisa de campo, tendo como suporte teórico as teorias da motivação e de dinâmicas de grupo, mediante os resultados obtidos será elaborado um manual, um guia para treinar relações interpessoais de equipe e aumentar a motivação no ambiente de trabalho, melhorando o lado humano da qualidade na empresa. O público-alvo é composto pelos os trabalhadores da empresa Construções e Comércio Camargo Corrêa S.A

PALAVRAS CHAVE: Qualidade, Motivação, relações interpessoais, dinâmicas de grupo, ambiente de trabalho.

ABSTRACT

This paper aims to study a specific organization to make its motivational and socio-cultural profile through a field research, and then based on motivation theories and group dynamics studies, make a manual, a guide to training interpersonal group relations and increase motivation at work environment, increasing the human side of quality in the enterprise. The target is made of workers in the Construções e Comércio Camargo Corrêa S.A.

KEY WORDS: Quality, Motivation, Interpersonal relations, group dynamics, work environment.

Lista de Figuras

FIGURA 01 – Pirâmide de Maslow -----	26
FIGURA 02 – Teoria dos Dois fatores de Herzberg -----	27
FIGURA 03 - Teoria da expectativa de Vroom -----	27
FIGURA 04 – Animação geral para iniciar o trabalho. -----	38
FIGURA 05 – Atividades iniciais em relação ao resto do expediente -----	39
FIGURA 06 – Preferência por atividade durante o expediente -----	40
FIGURA 07 – Preferência e necessidade de liderança -----	41
FIGURA 08 – Hierarquia e remuneração -----	43
FIGURA 09 – Jornada de trabalho -----	44
FIGURA 10 – Pontos negativos na dimensão física -----	48
FIGURA 11 – Pontos negativos na dimensão humana -----	49
FIGURA 12 – Pontos negativos na dimensão psicológica: Preocupações -----	49

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Formulação do o problema	13
1.2	Objetivos	14
1.2.1	Objetivo final	14
1.2.2	Objetivos intermediários	15
2	RELEVÂNCIA DO ESTUDO	16
3	HIPÓTESE DE TRABALHO	18
4	METODOLOGIA	19
5	REVISÃO DE LITERATURA	21
5.1	As equipes	21
5.2	A motivação	25
5.3	Jogos, treinamento e dinâmica de Grupo.	30
6	A pesquisa de campo e seus resultados	38
6.1	Animação geral: antes de iniciar o expediente	38
6.1.2	Início do expediente: atividades iniciais	39
6.2	Atividade e intensidade de trabalho	40
6.3	Liderança	41
6.4	Contato com pessoas	42
6.5	Hierarquia e remuneração	43
6.6	Jornada de trabalho e horários	44
6.7	Relacionamento interpessoal e auto-imagem	45
6.8	Trabalho em equipe e cooperação	46
6.9	Humor e relacionamento	47
6.10	Ambiente de trabalho: pontos negativos	48

7	O MANUAL	51
PARTE I – O PAPEL E AS TAREFAS DO MONITOR: PROBLEMAS COMUNS.		
7.1	A escolha de um local	53
7.2	Espaços locados	53
7.3	Organização da sala	55
7.4	A importância do vestuário	56
7.5	Reféns	57
7.6	Exibidos	58
7.7	Distração	58
7.8	Estantes e atris	59
7.9	Síndrome de celebridade	60
7.10	Insensibilidade	60
7.11	Afobação	61
7.12	Síndrome da “PERSONALIDADE FORTE”	62
7.13	Olhar público	62
7.14	Falsidade	63
7.15	Pegajoso	64
7.16	O assunto de hoje é...	65
7.17	Sabe-Tudo	65
7.18	Incoerência	66
7.19	Termos de múltiplos sentidos	67
7.20	Termos de pouco impacto	67
7.21	Palavras e frases vagas	68
7.22	Termos para subestimar e qualificar	69
7.23	Monotonia e queixas	69

7.24	Vícios de linguagem -----	70
7.25	Acreditem! -----	71
7.26	Senão... -----	71
7.27	Humor ofensivo -----	72
7.28	As pesquisas indicam... -----	73
7.29	Sem pontes -----	73
7.30	Saindo pela tangente -----	74
7.31	Esta é a <i>minha</i> vida -----	74
7.32	Ignorando os outros -----	75
7.33	Esquivando-se de perguntas -----	76
7.34	Estimulando idéias negativas -----	76
7.35	Menosprezando os outros -----	77
7.36	Falta de respeito -----	78
7.37	Inclinação para estereótipos -----	78
7.38	Encerramentos -----	79
7.39	Falta de humor -----	80
7.40	Assuntos demais -----	80
7.41	Falta de avaliação de desempenho -----	81
7.42	Participantes desinteressados -----	82

PARTE II - AS PRÁTICAS DE GRUPO

8	ATIVIDADES CLASSE I -----	84
8.1	A autobiografia -----	84
8.2	Conhecimento mútuo -----	87
8.3	Quem é Quem? -----	89
8.4	Quem se oferece? -----	91

8.5	Encontre o fantasma -----	94
9	ATIVIDADES CLASSE II -----	97
9.1	Partilha sobre valores -----	97
9.2	Exercício dos provérbios -----	99
9.3	Quem naufragará? -----	103
9.4	Apresentando o vizinho -----	105
9.5	Entrevista coletiva -----	106
10	ATIVIDADES CLASSE III -----	112
10.1	XADREZ -----	112
10.2	Grupos de criatividade -----	116
10.3	Seja um publicitário -----	119
10.4	Roleta da experiência -----	122
10.5	Se os ovos voassem -----	124
11	CONCLUSÃO -----	131
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS -----	132

1 INTRODUÇÃO

Com todo respeito e consideração ao patrimônio financeiro e aos recursos materiais e tecnológicos de uma organização, estes, pouco ou nada valem para o desempenho do trabalho sem uma adequada, capacitada e motivada equipe que represente o lado humano da qualidade. No entanto, a qualidade em sua ótica humana, ou seja, a qualidade de Recursos Humanos, tem muitos aspectos diferentes, constituindo-se numa matéria multidisciplinar, o que torna o tema por demais amplo para ser tratado em um único trabalho, desta forma, foi escolhido para o presente trabalho, o aspecto motivacional e de relacionamento interpessoal, ou seja, o trabalho de equipes motivadas.

Na experiência cotidiana das pessoas em geral, é suficiente ser consumidor de algum produto ou serviço, ou ao menos adentrar as empresas para se perceber casos não raros onde uma organização modesta, muitas vezes com recursos materiais simples e obsoletos supera com maestria diversas dificuldades através de equipes muito eficientes, capacitadas, criativas, inovadoras e altamente motivadas. Também não é raro o contrário, ou seja, deparar-se com uma organização altamente sofisticada, com os melhores, mais modernos e caros recursos, com grande imagem e prestígio, e ainda assim, encontrar um quadro de péssimo desempenho pela simples falta de motivação, capacitação, criatividade, empreendedorismo das equipes, ou pior, sequer haver trabalho em equipe.

Discussões e debates podem ser feitos à cerca do problema, temáticas como “de quem é a culpa”, ou “quais são as causas”, abundam na literatura e no imaginário comum, mas por outro lado, de modo bem mais científico boas teorias e

modelos foram desenvolvidos ao longo dos anos, por nomes clássicos de teóricos como Maslow, Herzberg e Vroom citados neste trabalho por Maitland (2000) entre outros.

O tema, em toda sua amplitude, transcende a mera capacitação técnica de pessoal e a psicologia tradicional de recursos humanos, abrangendo disciplinas como a sociologia, a biologia, a genética, o marketing e diversas outras áreas do saber, dividindo entre estas, desde os mais instintivos e básicos impulsos humanos, às mais sofisticadas técnicas de dinâmicas, jogos e treinamentos de pessoal.

Nos últimos anos, as teorias do comportamento, da motivação e, sobretudo do trabalho em equipe, passaram a ocupar lugar de destaque nas organizações, sendo que algumas até mesmo mantêm profissionais da área num trabalho contínuo de aprimoramento de seus recursos humanos, e utilizam as dinâmicas de grupo aliadas às entrevistas como principal ferramenta de seleção de pessoal. Por outro lado, outras insistem em promover avanços, manutenção e reciclagem apenas em suas máquinas, seus softwares e outros objetos, modernizando suas instalações, reformando suas fachadas, instalando novos sistema, adquirindo novos veículos e máquinas diversas, e de forma muito descuidada deixando seu patrimônio mais valioso, ou seja, seus recursos humanos, sem manutenção, expostos à fadiga, ao desinteresse e provavelmente à obsolescência.

A motivação e o trabalho em equipe não são apenas vantagens para a clientela, mas também para os próprios trabalhadores, que terão sua saúde preservada, evitando o stress, e encarando o trabalho como uma atividade que traz bem estar. Agindo sob motivação e em equipe, o trabalho ocorre de modo mais eficiente, mais rápido, com soluções criativas e surpreendentes, agilizando a

produtividade, diminuindo o número de faltas ao trabalho e as internações ou consultas médicas.

Por outro lado, toda a literatura disponível em marketing aponta para novos conceitos e paradigmas empresariais, onde o produto como sempre foi conhecido deixa de existir, e orienta-se o foco nos serviços que geram esse produto. Sob essa perspectiva, não se fala mais na qualidade da pizza, e sim no serviço de atender o cliente, registrar o pedido, comprar os ingredientes, preparar a receita, assar, e entregar em domicílio, e sobretudo, considerando que todas essas ações são desenvolvidas por uma equipe. Sob essa visão, a qualidade tão visada para um produto ou serviço, passa a ser de suma importância nos profissionais, ou seja, nas pessoas que vão trabalhar na organização e produzir o produto ou serviço, esse é o lado humano da qualidade.

1.1 FORMULAÇÃO DO O PROBLEMA

A empresa Construções e Comércio Camargo Corrêa S.A. tem atualmente um quadro de colaboradores de aproximadamente 2.000 pessoas, entre cargos de gerentes, supervisores, encarregados, trabalhadores da produção e outros. Estando empenhada nas obras de implantação da Usina Hidrelétrica Barra Grande, entre os municípios de Anita Garibaldi no Estado de Santa Catarina, e Pinhal da Serra no Estado do Rio Grande do Sul.

Em vias normais, esses trabalhadores não têm sido acompanhados no sentido de mesurar ou modificar seus níveis de motivação ou sua capacidade de

trabalho em equipe. Diante disto, propôs-se a realização de um trabalho no sentido de levantar o perfil dessa turma e seu ambiente de trabalho, para através de estudos sobre motivação e trabalho em equipe, elaborar um manual de aprimoramento de relações humanas interpessoais e motivação, elevando assim o lado humano da qualidade na empresa.

Para isso, optou-se por uma pesquisa de campo na empresa, entre 50 indivíduos que constituem o público amostra do estudo. O propósito da pesquisa realizada através de um questionário padrão anônimo, é o de traçar um perfil da equipe, do ambiente sócio-psicológico, das condições de trabalho, e sobretudo do nível geral de motivação. Pelo cruzamento dos resultados obtidos, ou seja, o perfil do grupo, com a bibliografia revisada, serão escolhidos métodos e exercícios práticos para compor o manual de aprimoramento de relações humanas interpessoais e motivação

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo final

Desenvolver formas de melhorar a qualidade das equipes de trabalho da empresa Construções e Comércio Camargo Corrêa S.A mediante da elaboração de um manual de aprimoramento de relações humanas interpessoais e motivação.

1.2.2 Objetivos intermediários

- Levantar o perfil da equipe, do ambiente sócio-psicológico, das condições de trabalho, e, sobretudo do nível geral de motivação.
- Estudar as principais teorias da motivação às técnicas, do trabalho em equipe, da relação interpessoal, das dinâmicas e jogos de grupos.
- Com base nos estudos realizados e no perfil levantado na pesquisa, elaborar um manual de aprimoramento de relações humanas interpessoais e motivação.

2 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Nos últimos anos, as teorias do comportamento, da motivação e, sobretudo do trabalho em equipe, passaram a ocupar lugar de destaque nas organizações, sendo que algumas, até mesmo mantêm profissionais da área num trabalho contínuo de aprimoramento de seus recursos humanos, e utilizam as dinâmicas de grupo aliadas a entrevistas, como principal ferramenta no processo de seleção. Por outro lado, outras insistem em promover avanços, manutenção e reciclagem apenas em suas máquinas, seus softwares e outros objetos, modernizando suas instalações, reformando suas fachadas, instalando novos sistemas, adquirindo novos veículos e máquinas diversas, e de forma muito descuidada, deixando seu patrimônio mais valioso, ou seja, seus recursos humanos, sem manutenção, expostos à fadiga, ao desinteresse e provavelmente à obsolescência.

A motivação e o trabalho em equipe não são apenas vantagens para a clientela, mas também para os próprios trabalhadores, que terão sua saúde preservada, evitando o stress, e encarando o trabalho como uma atividade que traz bem estar. Agindo sob motivação e em equipe, o trabalho ocorre de modo mais eficiente, mais rápido, com soluções criativas e surpreendentes.

Por esses motivos citados no parágrafo anterior, foi escolhido esse tema e definido o propósito do presente trabalho, visando elaborar um manual de aprimoramento de relações humanas interpessoais e motivação para aplicação nos trabalhadores da empresa Construções e Comércio Camargo Corrêa S.A.

Espera-se ainda, que o estudo venha a motivar o meio acadêmico e profissional a realizar mais e melhores pesquisas na área.

3 HIPÓTESE DE TRABALHO

Considerando as teorias e modelos sobre a motivação humana, e as técnicas disponíveis para realizar dinâmicas de grupo, jogos e treinamentos de aperfeiçoamento da relação interpessoal e trabalho em equipe, acredita-se que seja possível com base nesse estudo, e considerando um perfil específico de um público-alvo, elaborar um manual com técnicas que possam melhorar o quadro de motivação do grupo-alvo e conseqüentemente o lado humano da qualidade.

4 METODOLOGIA

Como ensina Andrade (1994), o trabalho científico pode ser classificado de varias formas, a pesquisa teórica científica mostra-se a mais adequada classificação para o presente trabalho, por ser uma investigação baseada em estratégia, em planos, sobretudo na sua manifestação em forma de produção bibliográfica.

Conforme exposto por Bervian (1983), a produção de uma pesquisa teórica pela metodologia científica deve partir de uma problemática, que indica e descreve os fenômenos ou fatos que vão gerar a investigação, o que está incluso nos itens iniciais deste trabalho, assim como a relevância do tema, e a metodologia utilizada.

A pesquisa classifica-se também como descritiva segundo Castro (1977). O mesmo autor ainda coloca a possibilidade de classificação como pesquisa bibliográfica e documental, uma vez que será usado como embasamento teórico, a revisão bibliográfica de autores diversos, publicações digitais e documentações originais. O estudo classifica-se ainda como uma pesquisa aplicada e tem como objetivo a geração de conhecimentos na área de motivação e relacionamento interpessoal.

Sob a orientação de Feitosa (1995), a redação do texto será em terceira pessoa, de forma imparcial e de modo a retratar claramente as afirmações dos autores e teóricos abordados, utilizando sempre uma linguagem clara, e partindo sempre do modo mais simples de estruturação e sintaxe, respeitando a terminologia

e a precisão. Além de elaborar o trabalho final sob a formatação da ABNT contida no guia de Ruiz (2002).

5 REVISÃO DE LITERATURA

5.1 As equipes

A importância e o papel do trabalho em equipe é salientado por Spitzer et. Al (2000), que lembram que as características individuais se encontram distribuídas na organização, das salas de uma chefia ao chão de uma fábrica.

A capacidade mental, a experiência e o julgamento estão distribuídos por toda a organização; a promessa do trabalho em equipe é que tudo pode ser enfrentado com mais eficiência, com pessoas trabalhando em conjunto. (SPITZER Et. Al., 2000, p. 103)

No entanto, estes autores colocam que existe uma certa tendência nas equipes em deslocar as idéias “para o centro” de suas opiniões, tendendo a ficar dentro de uma certa média, e assim, os autores acreditam que essa tendência possa abafar a possibilidade de grandes idéias, inovações e decisões mais radicais, pois que esses não encontrariam um consenso no grupo.

Por exemplo, digamos que a altura média das mulheres no mundo seja de 1,65m. Se formos reunir um grupo de mulheres para medir sua altura, então quanto maior o grupo (e portanto quanto mais representativo), mais próxima sua média estará de 1,65m. Na discussão das equipes, a regressão à média se refere à tendência de uma equipe de empurrar o pensamento de qualquer indivíduo de volta à média de pensamento do grupo. (SPITZER Et. Al., 2000, p. 110)

O contraste entre o valor e os problemas do trabalho em equipe é tratado na forma de 5 regras, como sugerem, baseados em suas experiências profissionais

como consultores. O Objetivo dessas regras seria maximizar os benefícios das decisões e minimizar seus problemas:

- a) Compreender quem deve ser envolvido nas equipes, e como envolve-los.*
- b) Clarificar os limites das equipes e o papel da liderança.*
- c) Conhecer quais processos racionais de pensamento levam ao trabalho em equipe e quais não levam.*
- d) Assegurar-se de que as equipes possuem as informações e habilidades analíticas para dar contribuições substanciais.*
- e) Proporcionar às equipes um ambiente que apóie o trabalho em equipe (SPITZER Et. Al, 2000, p. 111)*

A necessidade de liderança numa equipe assim como as imposições de limites são fatores essenciais. Estes autores vêm no líder, o papel de orientar certas coisas que não funcionariam tão bem se sugeridas em grupo, como por exemplo, consensos de horário, momento de parar com sugestões e partir para a decisão, necessidade de mais dados para se chegar a uma decisão etc. Já as “cercas”, como se referem, são de grande importância por vários motivos, primeiro porque sendo informado de seus limites, um membro de equipe se sentirá mais seguro em saber que sua opinião será considerada, já que não extrapolou os limites. Segundo, porque sem esses limites, corre-se o risco da dispersão, despendendo tempo e recursos na análise de possibilidades que estão além da capacidade da organização.

Maitland (2000) acrescenta que a liderança e o trabalho em equipe são também importantes para a motivação, mas que é preciso que um líder saiba reconhecer as características principais de uma equipe bem-sucedida:

“Geralmente uma equipe assim destaca-se:

- a) Pela união.*
- b) Pela organização própria.*
- c) Pelo apoio mútuo.*
- d) Pelo fato de ser pequena.”*

(MAITLAND, 2000, p. 23)

Spitzer Et. Al. (2000) colocam também, que mesmo respeitando a presença de um líder, a imposição de limites e as características de uma equipe de sucesso, não se deve praticar o uso indiscriminado de equipes, e salientam a importância fundamental do tipo de tarefa-problema que será lidado pela equipe, e explicam que dependendo da situação, existem formas diferentes que são mais adequadas para a formação e para o modo de operação da equipe. Os autores apresentam quatro situações-problema diferentes:

a) Avaliação de uma situação;

As equipes participam da avaliação para fornecer dados e opiniões ou com a responsabilidade de fazer a avaliação. A composição da equipe é determinada por:

- *Quem tem as informações.*
- *Aqueles cujo compromisso é necessário para uma priorização de assuntos.*

b) Análise de um problema;

As equipes desempenham um papel apenas se tiverem os fatos necessários. A composição da equipe é determinada por quem possui os fatos e a habilidade tecnológica.

c) Análise de uma decisão;

As equipes participam da análise tanto com um papel de aconselhamento à liderança quanto para tomar uma decisão como uma equipe. A composição é determinada por:

- *Quem tem informações relevantes.*
- *Aqueles cujo compromisso é necessário para a implementação eficaz da decisão.*
- *Quem é bom na focalização dos riscos.*

d) Análise de um problema com oportunidade potencial:

As equipes participam da análise tanto no papel de conselheiras quanto no de responsáveis pela implementação. A composição da equipe é determinada por:

- *Quem tem as informações.*
 - *Aqueles cujo compromisso é necessário para implementar ações preventivas, capacitadoras, promotoras ou contingentes.*
 - *Quem possui a capacidade de pensar bem sobre o futuro.*
- (Spitzer Et. Al. 2000, p. 117)

Russo Et. Al. (2002) acreditam que equipes são muito eficientes para tomar decisões, tanto por estarem distribuídas em diversas áreas da organização e por deterem diferentes habilidades e poderes, quanto por promoverem maior comprometimento com as ações implementadas por aqueles que participaram do processo de decisão. No entanto, os autores salientam que sem um bom processo de decisão, as equipes podem cometer falhas tão grandes ou até mesmo maiores do que as individuais. Os autores apontam então, alguns fatores que consideram ser sintomas de indícios de erro no processo:

I - A auto-censura e a ilusão de unanimidade – Os membros do grupo evitam falar contra a maioria por medo do ridículo ou porque ‘não desejam desperdiçar o tempo do grupo’. Ninguém deseja ser o primeiro a falar contra a posição dominante. Como ninguém ouve um desacordo, cada qual sem dúvida, imagina ser o único.

II - Pressão sobre quem discorda – Aqueles que insistem em discordar são marcados como ‘do contra’, ou ‘incômodos’, sua lealdade é questionada. As exortações para ‘remar na mesma direção’, ‘alinhar as flechas’ ou o ‘trabalharmos todos juntos nisso’ podem impedir os que têm uma visão minoritária de apresentar suas preocupações.

III - Ilusão de invulnerabilidade – Um registro de acompanhamento bem sucedido ou as qualificações dos membros do grupo do grupo levam pessoas a admitir que ‘a sorte está do nosso lado’ ou que ‘não podemos perder’.

IV - Estereótipos – Quem está de fora, como os competidores, são vistos como menos éticos, inteligentes, perspicazes ou comprometidos com o bem público. Em contraste, a inteligências, o compromisso e a visão dos membros da equipe são destacados.

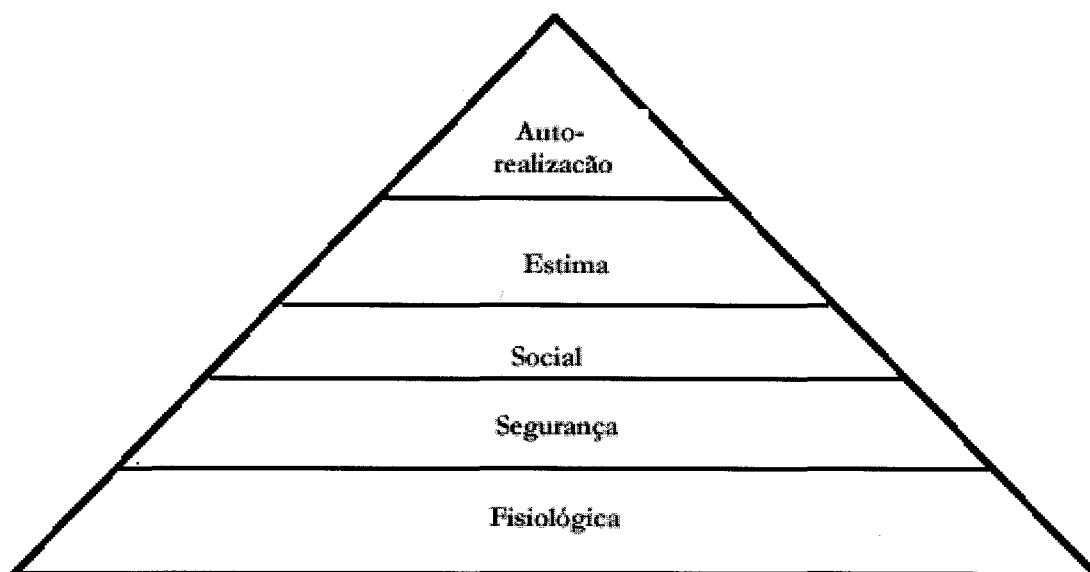
(RUSSO Et. Al. 2002, p. 221-222)

5.2 A motivação

Segundo Maitland (2000), dentre várias teorias que se propõe a explicar e estudar a motivação humana, três delas gozaram de grande credibilidade por um tempo, que foi suficiente até que viessem a formar uma idéia consideravelmente única, completando-se entre si:

- I - A pirâmide de necessidades, de Maslow
- II - A teoria dos dois fatores, de Herzberg
- III - A teoria da expectativa, de Vroom

A pirâmide de Maslow é baseada na premissa de que o ser humano tem seus motivos organizados de forma hierárquica em cinco etapas, ou seja, em ordem de prioridade e importância. Essa ordem é colocada numa pirâmide com cinco níveis, sendo que as pessoas procurariam primeiro satisfazer o primeiro nível, e somente estando esse em um estado considerado satisfatório, partiriam para o próximo. Em ordem de importância crescente, essas necessidades seriam: fisiológicas; de segurança; sociais; de auto-estima; e de auto-realização.

FIGURA 01 – Pirâmide de Maslow

FONTE: Maitland (2000)

Maitland (2000) acrescenta que segundo Maslow, mesmo estando vários níveis da pirâmide em estado satisfatório, se um dos níveis inferiores deixar de ser satisfeito, a motivação da pessoa se desloca imediatamente para baixo, ou seja, para um recomeço de satisfação do mais básico para o mais elevado:

... um homem está em uma esquina conversando com um amigo, satisfazendo suas necessidades sociais (nível 3). Se, porventura, um louco brandindo uma faca chegar até ele, as necessidades de segurança (nível 2) desse homem não estarão mais satisfeitas, uma vez que ele não se encontra livre da ameaça do ataque. Com isso ele foge, muito mais preocupado em resolver as necessidades de segurança, localizadas num nível mais baixo, do que as de nível mais alto, como as sociais. (MAITLAND, 2000, p. 08)

Quanto à teoria dos dois fatores de Herzberg, Maitland (2000) explica que ela se baseia na premissa de que existam dois tipos de fatores, sendo denominados fatores de higiene e motivadores. Os primeiros, se satisfeitos, não implicam em

aumentar a motivação, mas se não satisfeitos, tem o poder de se contrapor a ela. Já os segundos, quando satisfeitos, tem o poder de aumentar a motivação do indivíduo.

FIGURA 02 – Teoria dos Dois fatores de Herzberg

Fatores de higiene	Fatores motivadores
Condições de trabalho	O trabalho em si
Pagamento	Responsabilidade
Segurança no trabalho	Senso de realização
Relações no trabalho	Reconhecimento
Práticas de supervisão e administração	Perspectivas de evolução
Política e administração da empresa	

FONTE: <http://www.firjan.org.br/notas/media/Paper3.pdf>

A teoria da expectativa de Vroom foi formulada sob inspiração das teorias dos outros dois autores supracitados - Maslow e Herzberg - e se baseia na premissa de que a motivação é composta por duas partes, os desejos e as expectativas de realiza-los. Se a pessoa tem um desejo e vê possibilidades de realiza-lo, isso cria motivação, no entanto, mesmo que tenha um desejo, se não achar possível realiza-lo isso não criará motivação.

FIGURA 03 - Teoria da expectativa de Vroom



FONTE: <http://www.terravista.pt/meiapraia/2292/motiva%C3%A7%C3%A3o.htm>

Maitland (2000) acrescenta que em sua opinião, embora as três teorias sejam válidas mesmo tendo diferentes abordagens, a responsabilidade de colocá-las

em prática no ambiente de trabalho, é do líder, e este deve observar os seguintes aspectos práticos:

- a) Ser um bom líder.
- b) Trabalhar em equipe.
- c) Aprimorar os trabalhos.
- d) Desenvolver as pessoas.
- e) Remunerar os funcionários.
- f) Proporcionar um ambiente de trabalho seguro e saudável.

(MAITLAND, 2000, P. 12)

Bergamini (1980) que também expõe essas mesmas três teorias em sua obra acrescenta a opinião de que embora elas enfoquem a motivação baseada numa constante relação de necessidade, expectativa e satisfação, o ser humano se mostra muito mais complexo, e segundo a autora, além do alcance dessas ou de outras teorias, devido ao grande número de variáveis a serem consideradas em seu comportamento.

O assunto não comporta, portanto, uma quantificação, bem como uma qualificação rigorosa e exatamente científica, mas muito da observação do comportamento das pessoas pode ser utilizado para explicar alguns aspectos interessantes sobre o tema. (BERGAMINI, 1980, p. 126)

Bergamini (1980) acrescenta que “ninguém motiva ninguém”, explicando essa premissa através da diferença entre duas noções diferentes: motivação e movimento. O movimento, segundo a autora, é explicado nos fatores higiênicos de Herzberg, que são apenas impulsionadores, como prêmios, que fazem a pessoa se

mover para obtê-los, mas que se removidos, cessam a ação. Uma analogia é feita a imagem da cenoura pendurada numa vara em frente aos olhos do burro.

Um motivo divide-se usualmente em dois importantes componentes: impulso e objetivo. O termo impulso refere-se a um processo interno que incita a pessoa à ação. O impulso pode ser influenciado pelo meio ambiente externo – pela temperatura, por exemplo - mas é interno. Um motivo termina ao ser atingido um objetivo ou ser obtida uma recompensa. O objetivo ou recompensa apresentam certo afeito saciante sobre o motivo. O motivo deixa de orientar o comportamento pó um período de tempo. (Murray, In: BERGAMINI, 1980, 126-127)

Bergamini (1980) acrescenta que Murray quer colocar que o fenômeno da motivação acontece “de dentro pra fora”, ou seja, externamente podemos colocar prêmios, mas isso não representa uma certeza de que o processo interno ocorrerá em determinado indivíduo. Como indício, a autora cita o exemplo de que uma vida mais longa e saudável pode ser obtida através de exercícios físicos, mas nem todos se sentem motivados a fazê-los, embora teoricamente pareça um prêmio considerável para todos.

Isso exige, não há dúvidas, grande sensibilidade por parte do supervisor a respeito da diferença individual do seu subordinado e do conhecimento do seu estilo comportamental. (BERGAMINI, 1980, p. 127)

As pessoas já trazem todo um potencial, uma tendência a certas motivações, e, aquele que pretende lidar com um grupo de pessoas, pode apenas ajudar a liberar esse potencial através de estímulos externos, mas não poderá criar diretamente dentro da pessoa o apetite ou a vontade de fazer algo. Ao contrário, a autora afirma que há o poder de inibir vontades que a pessoa já tinha, simplesmente não dando condições para que ela atinja seus objetivos pessoais, e isso em linguagem psicológica é chamado de frustração.

A flexibilidade necessária para que as organizações possam sobreviver ao ambiente de turbulenta mudança realmente só poderá ser alcançada à medida que as pessoas se conhecerem e aprenderem a conhecer bem as outras, desembaçarem as lentes da percepção com que qualificam os desafios do meio ambiente em questão, a fim de transforma-los em oportunidades, não mais de sobrevivência apenas, mas principalmente de avanço e desenvolvimento. (BERGAMINI, 1980, p. 137)

5.3 Jogos, treinamento e dinâmica de Grupo.

Gramigna (1993) explora a amplitude de sentidos da palavra jogo, destacando sua importância como algo que acompanha a raça humana desde os primórdios de sua existência, quando na ausência da fala, usava-se o jogo dos gestos e dos sons. A autora inclui expressões como: jogo de palavras; jogo de músculos e membros; jogo dos sentidos; jogo da dança, jogo do olhar e diversas outras atividades do cotidiano que assim se expressam.

a intensidade do poder do jogo é tão grande que nenhuma ciência conseguiu explicar a fascinação que ele exerce sobre as pessoas. Sua existência independe de qualquer credo, raça, cultura ou ideologia. (GRAMIGNA, 1993, p. 02)

O jogo é uma atividade arquetípica, ou seja, uma espécie de modelo inicial, um protótipo presente desde o início, e que gerou tudo que veio a seguir, e isso partiria da premissa de que crianças de vários locais, culturas e épocas diferentes no mundo, que sem ter contato anteriormente são capazes de se encontrar entender e jogar jogos que desenvolveram em separado, como se um houvesse um padrão na

espontaneidade dos gestos e ações que lhes permite se entender e jogar sem maiores dificuldades.

O jogo do pique, famoso 'pegador', é um dos exemplos presentes em todas culturas. O mesmo acontece com cantigas de roda, vestígios da era do Círculo Mágico, quando povos primitivos celebravam acontecimentos importantes formando círculos, grandes rodas. Nesta formação as pessoas expressavam suas expectativas e emoções cantando e dançando. Acreditavam que no círculo todos eram iguais e não havia disputa pela liderança. Todos ficavam no mesmo plano e se enxergavam mutuamente. (GRAMIGNA, 1993, p. 02)

Gramigna (1993) conta que ao longo do tempo os jogos e seu poder lúdico vieram acompanhando de perto a civilização, havendo indícios em registros históricos, documentais e arqueológicos, como bexigas de animais infladas com ar e envoltas em couro no papel de bolas rudimentares e de jogos de pião na antiga Grécia, bonecas e outros brinquedos nas ruínas Incas, simulações de combate de arco e flecha na idade média Segundo a autora, os jogos passaram a ser encarados como ferramentas de utilidade estratégica nos movimentos militares, de forma mais intensa a partir do século XIX onde modelos de simulação foram utilizados na Prússia para antecipar prováveis ações em futuras batalhas reais.

A utilização dos jogos simulados como instrumento de aprendizagem teve seu incremento nos Estados Unidos, na década de 1950, com a finalidade de treinar executivos da área financeira. Devido aos resultados positivos, seu uso estendeu-se a outras áreas, chegando ao Brasil com força total na década de 1980. (GRAMIGNA, 1993, p. 03)

A importância dos jogos e simulações vai muito além do lúdico, sendo uma ferramenta poderosa de educação em geral e conduzindo as pessoas a um estado de descontração, de permissividade, os indivíduos revelam mais facilmente características comportamentais que ficariam resguardadas e ocultas em outros

momentos da vida comum, permitindo assim, através da avaliação, da observação do comportamento nos jogos e simulações, um planejamento para “*reformulações ou reforço de atitudes e comportamentos*”. (GRAMINGNA, 1993, p.03)

No ambiente empresarial, o jogo tem em geral a mesma estrutura da simulação, com a diferença de estar ali representando uma situação de trabalho de determinada área.

Por exemplo, se um grupo precisa melhorar suas técnicas de planejamento, podemos aplicar uma atividade em que os jogadores tenham por tarefas: comprar matéria-prima [planejar o processo produtivo; produzir o modelo solicitado; acompanhar a produção verificando os critérios de qualidade [...] avaliar resultados parciais e finais; submeter a produção à avaliação do cliente. (GRAMINGNA, 1993, p.08)

Gramingna (1993) acrescenta que durante um jogo empresarial, a equipe envolvida colocará em prática suas habilidades dentro de uma seqüência de interações, provavelmente se comportando de modo muito semelhante ao seu real padrão e modelo de tomada de decisão na vida real e no trabalho. Nesse processo, tanto o indivíduo poderá melhorar suas habilidades técnicas, através do aprimoramento de sua performance, quanto poderá também melhorar suas relações sociais e interações de equipe, pois que os jogos e dinâmicas de grupo são oportunidades para que todos possam observar e vivenciar seu próprio modelo de comportamento e atitude. Os jogos e dinâmicas de grupo servem então como uma oportunidade para se observar e analisar as necessidades de mudanças nos comportamentos individuais no sentido de se aproximar de algumas habilidades imprescindíveis no meio de trabalho, entre outras habilidades necessárias nos jogos e dinâmicas de grupo, pode-se citar:

- *Ouvir, processar, entender e repassar informações;*
 - *dar e receber feedback de forma efetiva;*
 - *discordar com cortesia, respeitando a opinião dos outros;*
 - *adotar posturas de cooperação;*
 - *ceder espaços para colegas;*
 - *mudar de opinião;*
 - *tratar idéias conflitivas com flexibilidade e neutralidade.*
- (GRAMINGNA, 1993, p. 09)

Kirby (1995) salienta que existem mitos acerca do assunto, por exemplo, existem muitas pessoas que acreditam que os jogos e dinâmicas de grupo têm utilidade apenas para atividades “leves”, como as até agora descritas, pertinentes ao desenvolvimento interpessoal e autodesenvolvimento, mas, em sua opinião eles podem ser utilizados em atividades de quase toda natureza, inclusive para o desenvolvimento de habilidades específicas para o trabalho. O autor denomina os jogos e as dinâmicas de “aprendizado ativo”, ao contrário do “aprendizado passivo”, onde o participante apenas ouve, observa e lê.

O princípio que baseia o uso de jogos em treinamento é que os participantes aprendem melhor fazendo do que lendo, ouvindo ou observando. Este princípio de aprendizado pelo descobrimento se tornou quase lugar-comum no ensino e no treinamento [...] em treinamento de qualquer espécie, voltado para a modificação do comportamento e atitude, o aprendizado ativo definitivamente precisa ser incentivado.(KIRBY, 1995, p. 15)

Outro mito que Kirby (1995) procura desfazer é a idéia de que os jogos, dinâmicas de grupo, ou seja, o treinamento participativo, seja uma exclusividade de instrutores altamente experientes e capacitados. Ao contrário, este autor acredita que existem jogos e dinâmicas diferentes em vários níveis que podem ser utilizados por diferentes instrutores, cada qual com sua capacitação e experiência.

Kirby (1995) define os jogos empresariais como “*uma atividade estruturada de treinamento, com um objetivo de aprendizado, conteúdo ou processo*

diferente da atividade em si” e salienta que as características essenciais de um jogo são que:

- I – há uma meta de aprendizado;*
 - II – Há definições claras de quais os comportamentos que fazem ou não parte da atividade, e quais as conseqüências desses comportamentos;*
 - III – Há um elemento de competição entre os participantes (embora não precise haver contagem de pontos);*
 - IV – Há um alto grau de interação, ao menos entre alguns dos participantes;*
 - V – O jogo tem um final definido;*
 - VI – Na maioria dos casos, há um resultado definido (Vencedores, perdedores, pontuação)*
- (KIRBY, 1995, p. 17)

Ainda na comparação dos jogos - enquanto um processo de treinamento ativo - com o sistema passivo de aprendizagem, Kirby (1995) aponta 19 vantagens em pontos-chave dos jogos empresariais, dos quais destacam-se:

O anonimato: Dá oportunidade aos mais extrovertidos de participarem mais ativamente sem identificar para o grupo essa opção, o que encoraja a continuar assim na fase de discussão.

O desenvolvimento: Os jogos empresariais existem em grande variedade, havendo para um mesmo objetivo, jogos que tem diferentes níveis de exigência tanto do instrutor quanto dos participantes, desta forma, eles são uma ferramenta de desenvolvimento de ambos.

Experimental: Uma vez que o aprendizado se dá através da ação, ou seja, do que os participantes fazem e não daquilo que ouvem, lêem ou observam, é bem mais fácil reter o que se aprende.

Retenção: As emoções e sensações diversas que normalmente ocorrem durante os jogos empresariais podem servir como “âncoras” na memória dos participantes, ajudando a lembrar aquilo que foi assimilado.

Experimentação: Os jogos empresariais oferecem através da simulação, um ambiente seguro para testarem e experimentarem suas habilidades e decisões, assim como num simulador de vôo onde um aprendiz de piloto pode cair ou bater o avião em obstáculos sem arriscar nenhuma vida humana ou recursos materiais de valor

Flexibilidade: Os jogos empresariais, ao contrário de outros padrões mais rígidos de treinamento, permitem ao instrutor alongar ou diminuir sua duração, promover variações e adaptações livres até que os objetivos sejam atingidos.

Participação de todos: Como os jogos exigem em geral atividades de todo o grupo envolvido, isso facilita ao mais introvertidos a se sentirem a vontade para participar até mesmo das fases em que tenham que agir e discutir.

Responsabilidade do grupo: Os jogos empresariais têm o poder de criar um ambiente propício à tomada de decisão, onde o grupo aprende a agir de modo mais livre do instrutor, agindo e arcando com as conseqüências.

O ciclo do aprendizado: Um evento de treinamento que seja eficiente necessita segundo Kolb, Honey e Munford citados em Kirby (1995), de quatro fases definidas: “ação, reflexão, teorização e planejamento para ações futuras”. O jogos empresariais

oferecem aos participantes essas quatro fases, nas quais, cada tipo de comportamento encontra aquilo que sente necessidade, o ativo que precisa agir para aprender; o reflexivo que precisa pensar sobre a experiência vivida; o teórico, que precisa trabalhar os detalhes dos princípios básicos; e o pragmático, que se preocupa em como usar o que foi aprendido.

Motivação: O lado lúdico, a diversão presente nos jogos e dinâmicas, é uma garantia de motivação para a participação com maior envolvimento e satisfação, ou seja há uma motivação para muitas pessoas.

Relevância múltipla: Mesmo que um jogo empresarial tenha objetivos bem definidos, é comum que o participante e o instrutor, realizem outras descobertas durante as atividades, encontrando saberes e aprendizados não planejados que vem a se somar com os previstos.

Todos saem ganhando: Ainda que alguns jogos baseados em competição tenham resultados com aparentes vencedores e perdedores, todos saem ganhando com as experiência e habilidades adquiridas, além disso, é possível adotar métodos que não enfoquem de forma negativa os perdedores.

Aprendizado com os colegas: A maior parte do aprendizado nos jogos empresariais e dinâmicas de grupo, vem dos próprios colegas participantes, isso demonstra que o instrutor não deve ser encarado como detentor de todo o saber, disseminando a independência do grupo enquanto equipe e a interdependência interna, o que pode ser muito útil em longo prazo nas situações reais do trabalho, especialmente nos

momentos de tomada de decisão na ausência de chefia onde a autonomia se faz necessária.

Fisicalidade: Uma vez que o jogo empresarial em geral transporta problemas teóricos para modelos de atividade física, isso é uma ferramenta poderosa para colocar os participantes em contato “real” físico com suas limitações, capacidades e habilidades, levando a um maior envolvimento com o tema, ao contrário de problemas tratados em nível abstrato ou intelectual.

Questões de processo: Existe uma forte possibilidade de os participantes de um jogo empresarial ou dinâmica de grupo, se comportarem como realmente são e não tentarem se ajustar a papéis supostamente pré-definidos e estereotipados de “alunos” como ocorre em treinamentos passivos, isto facilita a observação, análise e ajuste de comportamentos, emoções e reações para a vida real e o ambiente de trabalho.

Rapidez de aprendizado: Em comparação com os sistemas de treinamento passivo e as experiências não manipuladas, o jogo empresarial ocupa um intervalo de tempo consideravelmente menor, o que reduz o tempo de aprendizagem, e logo, o investimento e a relação custo x benefício.

Realismo: Em geral, um jogo empresarial é a representação funcional de um aspecto, momento, situação ou problema da vida real, expondo à análise as habilidades necessárias para as tarefas e momentos reais do trabalho, ao contrário de outros métodos onde isso é muito difícil.

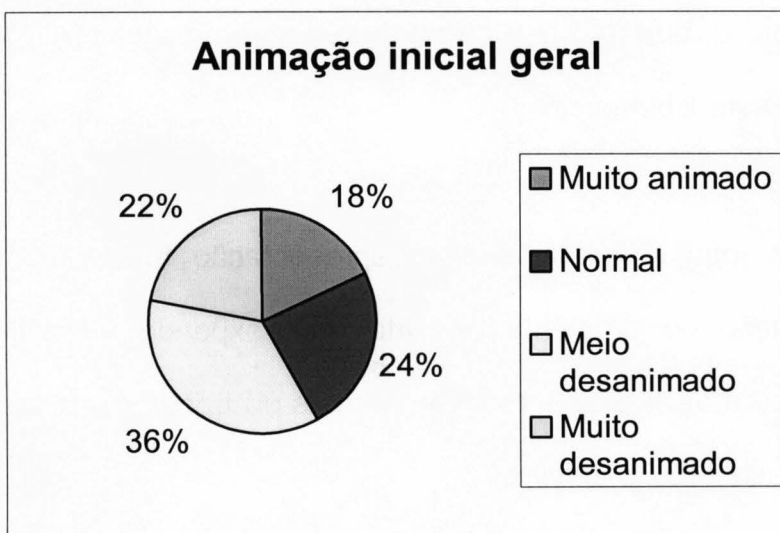
6 A pesquisa de campo e seus resultados

As principais características levantadas na pesquisa, e que delineiam um perfil do pessoal e do ambiente de trabalho, são sintetizadas a seguir, contendo ao final de cada dado levantado, uma sugestão do que ele implica.

6.1 Animação geral: antes de iniciar o expediente

No que diz respeito à animação geral com o trabalho, antes de iniciar o expediente, 22% se sentem muito desanimados, desejando que fosse feriado ou recessão e 36% do pessoal se sentem meio desanimados, desejando que faltassem mais horas para começar o trabalho, contra 24% que se sentem normalmente animados, e apenas 18% que se sentem muito animados, desejando começar logo.

FIGURA 04 – Animação geral para iniciar o trabalho.

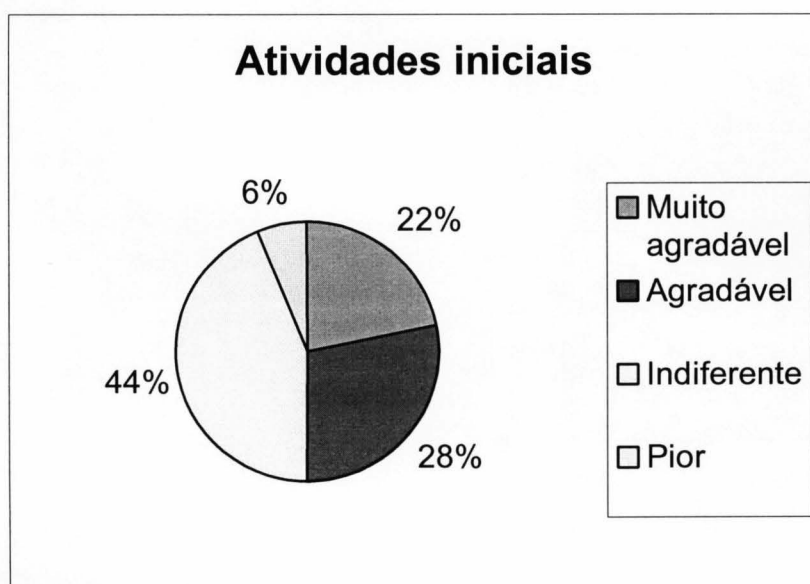


Implicação: 58% do pessoal - a soma das faixas amarela e verde - um nível relativamente alto já que representa mais da metade, se sente muito ou meio desanimados a começar a trabalhar. Este número aponta claramente para a necessidade de incentivo e motivação geral.

6.1.2 Início do expediente: atividades iniciais

Quanto a presença de alguma atividade motivadora no início do expediente, foi constatado que 44% do pessoal considera o início igual a todo o resto da jornada de trabalho, sem nenhum incentivo e 6% acreditam que é pior, contra 28% acreditam que é mais agradável, melhor que o resto do expediente e 22% que acreditam que é muito melhor.

FIGURA 05 – Atividades iniciais em relação ao resto do expediente

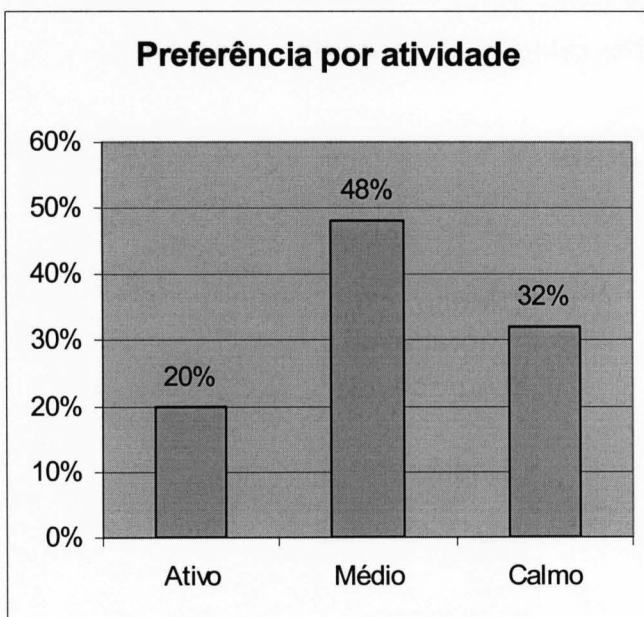


Implicação: A metade do pessoal (faixas amarela e verde = 50%) não vê nenhuma atividade inicial melhor ou mais agradável que o resto do expediente. Além de explicar a desmotivação geral do item anterior, isso ainda implica na necessidade de atividades motivadoras nas horas iniciais do trabalho.

6.2 Atividade e intensidade de trabalho

Mais da metade (56%) dos entrevistados afirmaram que o dia de trabalho é ativo, cheio de surpresas, e com muitos novos desafios, no entanto 48% prefeririam um expediente de atividade média, com algumas surpresas e poucos desafios e 32%, que fosse calmo, sem surpresas, e sem novos desafios.

FIGURA 06 – Preferência por atividade durante o expediente

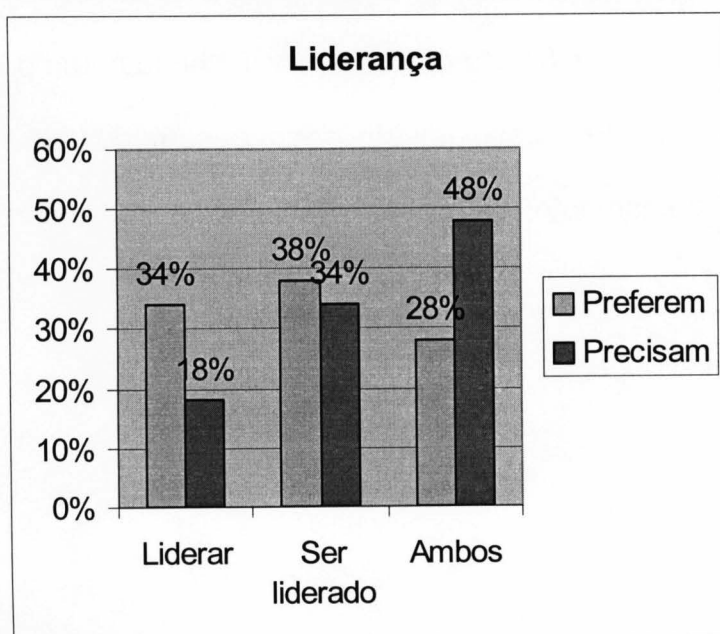


Implicação: Uma parcela muito grande do grupo (80%) tende a preferir um expediente mais calmo e com menos surpresas e desafios, enquanto o grupo reporta em maioria que o expediente é muito ativo, com muitas surpresas e desafios. Isso implica na necessidade de modelação da motivação ao espírito empreendedor e ativo das equipes, além da capacidade de lidar com o imprevisto e improvisar.

6.3 Liderança

34% dos entrevistados preferiam tomar decisões e liderar, enquanto 38% preferiam ser liderados e 28% alegam ser ambivalentes. No entanto apenas 18% tinham a incumbência de tomar decisões e liderar enquanto 34% eram liderados e 48% precisavam agir e trabalhar dos dois modos.

FIGURA 07 – Preferência e necessidade de liderança



Implicação: Percebe-se uma discrepância nos números já que apenas 8% dos que preferem liderar têm essa incumbência de forma definitiva, e, 48% precisam ser ambivalentes embora apenas 28% se sintam dispostos para isso. Deduz-se que há pelo menos 40% de líderes fora de posição e 20% de trabalhadores em posições ou situações desconfortáveis de liderança indesejada. Isso implica na necessidade de exploração, treinamento e desenvolvimento de liderança nesse 20%, e até mesmo uma re-avaliação das posições dos 40% de líderes sublocados por parte da empresa.

6.4 Contato com pessoas

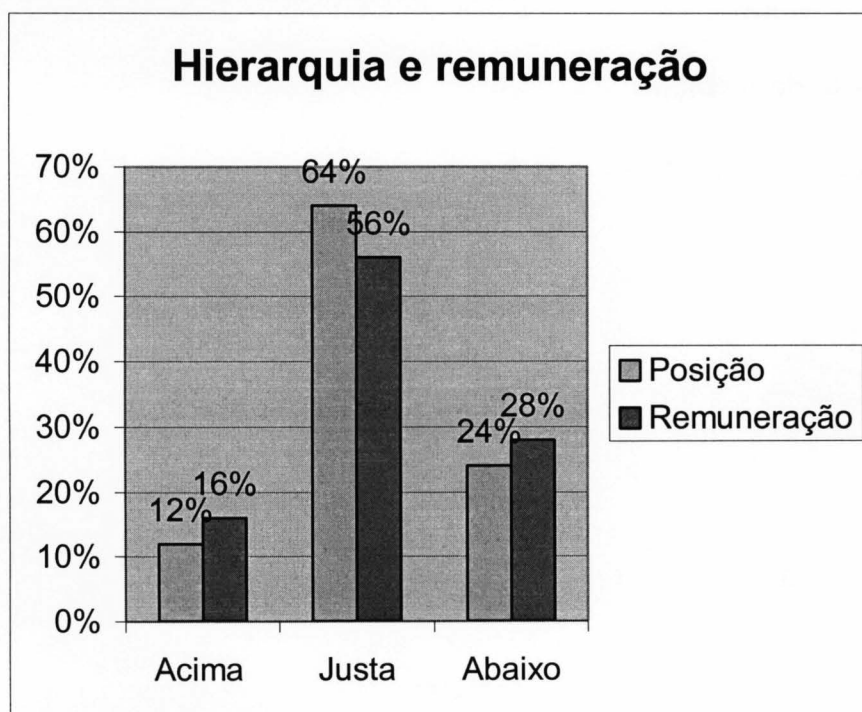
82% do pessoal precisa realizar tarefas através do contato direto com pessoas enquanto apenas 74% preferem trabalhar assim.

Implicação: Um número de pelo menos 8% do grupo, tem trabalhado numa posição desconfortável devido à necessidade indesejada de contato com pessoas. Isso implica na necessidade de treinamento de desenvolvimento e relacionamento interpessoal.

6.5 Hierarquia e remuneração

Embora 64% do grupo acreditem estar numa posição hierárquica justa e merecida, 24% acreditam estar abaixo desse nível, contra apenas 12% que acreditam estar acima. 56% estão satisfeitos com a remuneração, mas 28% acreditam estar sendo remunerados abaixo da média da classe, contra apenas 16% que acreditam ser pagos acima desta média. 30% dos entrevistados trocariam o emprego atual por um maior remuneração, e 24% por um com maiores garantias.

FIGURA 08 – Hierarquia e remuneração

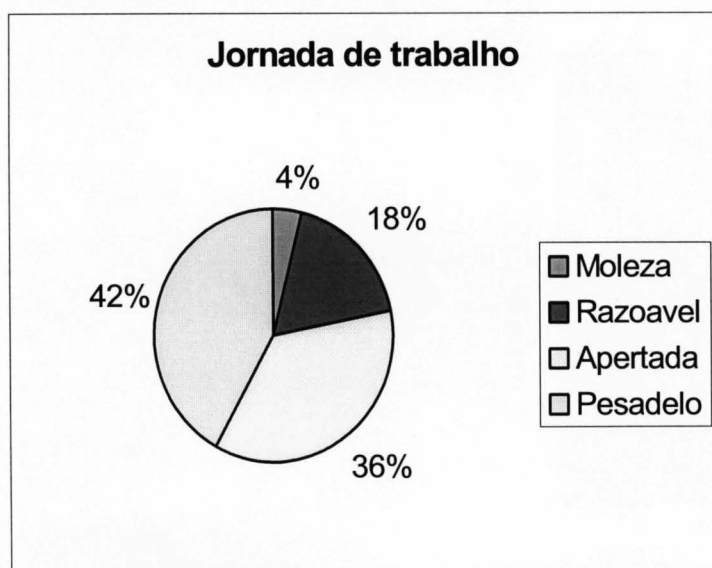


Implicação: Não há resultados relevantes nessa amostra, já que a grande maioria se mostra satisfeita, no entanto é aconselhável aprofundar estudos futuros nos motivos da insatisfação, ainda que seja da minoria e que se trate de insatisfação comum em nível nacional no que diz respeito à remuneração.

6.6 Jornada de trabalho e horários

64% dos entrevistados afirmaram que os horários de trabalho são muito incompatíveis com suas vidas, e que isto os atrapalha em outras atividades da vida privada, 26% afirmaram que não é adequada e precisam ajustar alguns aspectos, apenas 10% estão satisfeitos nesse sentido. A jornada de trabalho é considerada como “um pesadelo” por 42% dos entrevistados, que acreditam que “vivem somente para trabalhar”, 36% acreditam que é apertada, e não sobra tempo par a família, o lazer etc. E apenas 18% acreditam que é razoável e preenche o tempo útil, 4% acreditam que é “moleza”, que poderiam até ter outra ocupação paralela.

FIGURA 09 – Jornada de trabalho



Implicação: A maioria dos entrevistados (faixas amarela e verde =78%) acreditam que a jornada de trabalho é muito apertada, e que não sobra tempo par a família, para o lazer etc. O nível de insatisfação e desmotivação é preocupante nessa

amostra. Isso implica na necessidade de trabalhos de motivação, e possível reavaliação de horários e jornada, ou métodos de incentivo por parte da empresa.

6.7 Relacionamento interpessoal e auto-imagem

No que diz respeito ao relacionamento interpessoal do grupo, foram detectados 50% de pessoas que Gosta e simpatiza com alguns e tem problemas com outros, 36% que Gosta e simpatiza com alguns e não têm tem problemas com outros e 4% que têm problemas com a maioria dos colegas, apenas 10% afirmaram gostar e simpatizar com todos.

64% acreditam com relação à sua própria pessoa, que alguns gostam e simpatizam com eles e os outros têm problemas, 26% acreditam que sua situação é semelhante, mas que ninguém tem problemas com eles, 6% acreditam que todos têm problemas com eles e apenas 4% acreditam que são apreciados e admirados por todos. Entre os defeitos apontados nos colegas, figuraram no topo da lista:

- 42% Individualismo
- 37% Incapacidade de enxergar cada área da empresa como partes de uma mesma empresa.
- 36% Falta de conhecimento da empresa inteira
- 31% Falta de compromisso
- 28% Falta de foco nos resultados

Implicação: Percebe-se nesses números um traço notável do comportamento humano, embora 6% acreditam que todos têm problemas com eles, ou não gostem deles, nenhum entrevistado afirmou não gostar ou não simpatizar com todos. O quadro geral, sugere um grupo que se conhece pouco um ao outro, e provavelmente não tem convivência além dos limites do trabalho. Isso implica num ambiente formado em maioria por preconceitos, rótulos e imagens pressupostas do outro, demonstrando a necessidade de dinâmicas e trabalhos de grupo, próprias para desenvolver o autoconhecimento, e o conhecimento do outro.

6.8 Trabalho em equipe e cooperação

46% dos entrevistado acreditam que o grupo tem agido em equipes menores sem a formação de uma totalidade e apenas 20% acreditam que tem agido como uma equipe, coesa e participativa na medida do possível. 78% acreditam que em maioria os indivíduos são cooperativos. 90% acreditam que o grupo deveria agir como uma equipe coesa, concentrada e cooperativa.

Implicação: A necessidade e até mesmo o desejo de cooperação e trabalho em equipe são latentes e evidentes nessa amostra. O grupo se mostra formado de equipes menores onde parece faltar o conhecimento sistêmico do todo. Isso implica na necessidade de dinâmicas de grupo para o desenvolvimento do trabalho em equipe e da compreensão do todo, além do desenvolvimento das habilidades necessárias para tal.

6.9 Humor e relacionamento

78% dos entrevistados afirmaram que seu ambiente de trabalho oferecer bastante espaço para descontração e brincadeiras sem atrapalhar o serviço. 54% teve treinamentos sobre relacionamento com colegas no próprio trabalho, enquanto 40% acreditam que essa habilidade já estava neles, e apenas 6% fez cursos ou leu livros por conta própria. 74% perceberam sensível melhora nos relacionamentos com essas medidas. Os cursos já realizados apareceram com as seguintes indicações no topo da lista:

- 24% Liderança
- 21% Trabalho em equipe
- 19% Auditoria
- 19% Qualidade
- 17% Segurança no trabalho

Implicação: O ponto mais importante que se destaca nessa amostra, é que já existe pré-disposição e credibilidade nos cursos e trabalhos d desenvolvimento interpessoal e dinâmica de grupo. Isso implica que haveria pouca resistência a implantação desse tipo de treinamento no grupo.

6.10 Ambiente de trabalho: pontos negativos

O ambiente de trabalho foi avaliado em seu aspecto físico, humano e psicológico, onde foram levantados os pontos mais negativos, considerados pelo grupo como as “piores coisas” em cada uma das três dimensões.

FIGURA 10 – Pontos negativos na dimensão física

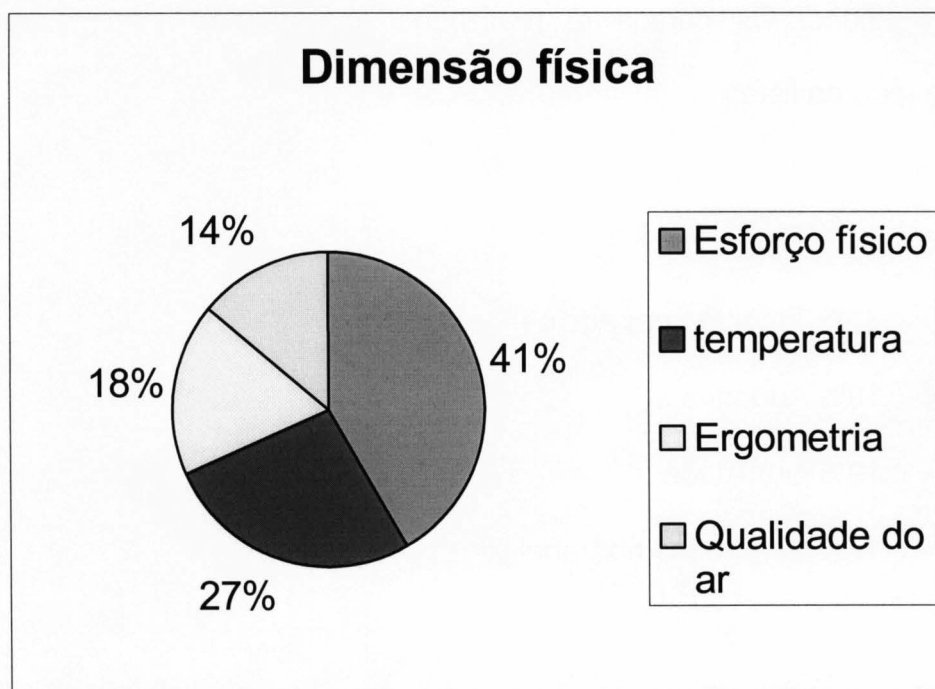


FIGURA 11 – Pontos negativos na dimensão humana

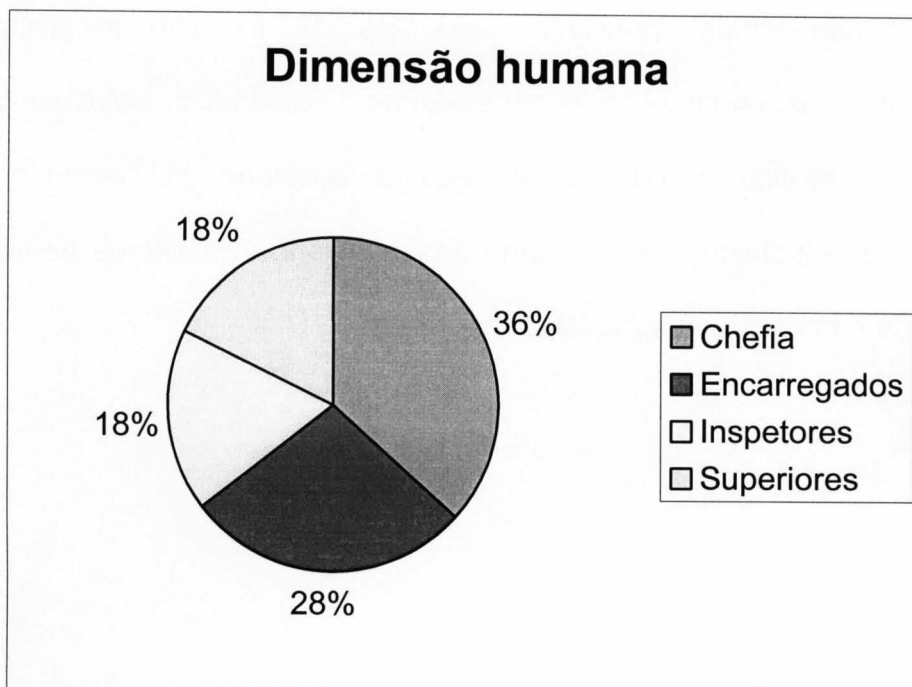
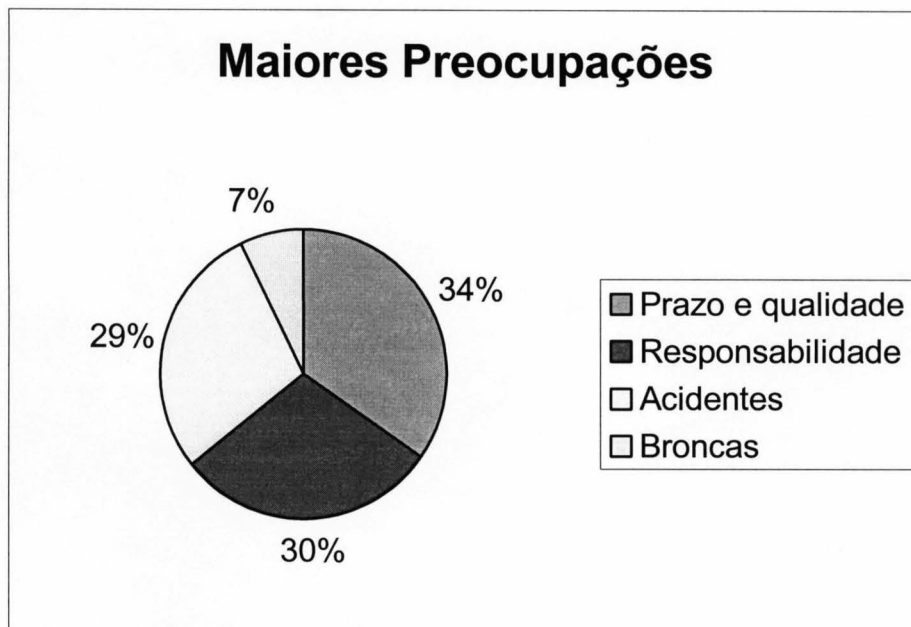


FIGURA 12 – Pontos negativos na dimensão psicológica: Preocupações



Implicação: Percebe-se um grupo em maioria sob trabalho que exige grande esforço físico sob condições desconfortáveis, como variações de temperatura, ruídos e, má qualidade do ar. Sob tensão no relacionamento com a chefia, inspetores e

encarregados, e ainda sob stress devido à preocupação constante com prazos, qualidade, responsabilidade, possíveis acidentes de trabalho e broncas de superiores hierárquicos. Isto implica na necessidade de dinâmicas e treinamentos de grupo que visem facilitar o trabalho em equipe, aliviando as cargas físicas e emocionais de cada indivíduo, assim como desenvolvendo habilidade de lidar com responsabilidade e pressão de superiores.

7 O MANUAL

O manual foi elaborado especificamente para utilização em trabalhos de aprimoramento de relações humanas interpessoais, dinâmica de grupo, motivação, jogos e simulações entre o pessoal das Construções e Comércio Camargo Corrêa S.A, do tendo sido elaborado com base em três fontes de informação:

- Um perfil de grupo gerado através de pesquisa de campo realizada entre os profissionais onde as práticas do manual serão utilizadas;
- Uma bibliografia selecionada, contendo diversas sugestões práticas de jogos, dinâmicas e exercícios de grupo aplicados ao ambiente de trabalho.
- O presente estudo exploratório elaborado com o objetivo principal de compilar o manual, através da análise do perfil do grupo-alvo, do estudo das principais técnicas e teorias de trabalho em equipe, motivação, jogos empresariais e outras temáticas relacionadas.

O manual não tem pretensões amplas e generalistas, ou seja, não se considerou a possibilidade de seu uso em outros ambientes e/ou com outros grupos, ao contrário, foi elaborado apenas com foco no seu próprio grupo-alvo e seu respectivo ambiente de trabalho, baseando-se no perfil encontrado através da pesquisa supracitada, assim, a escolha dos métodos e práticas a serem listados,

bem como sua ordem, propósitos e efeitos esperados, além outros aspectos práticos, destinam-se a ter efeito otimizado apenas dentro desses limites.

O manual divide-se em duas partes, sendo a primeira, uma síntese - baseada na obra de STERN e PAYMENT (1998) - de orientações para o monitor, com o objetivo de instruir sobre os rudimentos na área de relações humanas e, sobretudo alguns conceitos práticos, éticos e operacionais na aplicação das práticas nele contidas. Este capítulo não pretende substituir a formação necessária para um profissional de Recursos Humanos, mas apenas fornecer ao leigo que necessite aplicar e monitorar as práticas, um guia informal sobre os problemas mais comuns nessas atividades.

A segunda parte, contém as práticas, jogos e simulações em si, descritos detalhadamente, desde seu objetivo, classificação, preparo, material necessário, aplicação e avaliação de resultados.

Ainda que considerando o grupo-alvo específico do manual, uma vasta lista de atividades adequadas poderia ser apontada, optou-se pela visão de Serra (1979), e conforme seu planejamento, foram usados como referência para a escolha das atividades e compilação desse manual, os fatores: Tempo; Custo; Ética; e Facilidade de assimilação. Adotando uma postura também sugerida pelo autor, de que não há direitos autorais em jogos e simulações para treinamento de pessoal (salvo raríssimos casos), muito menos plágio, pois são afinal criados, mesclados, adaptados e repassados por diversas gerações de profissionais de recursos humanos, sendo de domínio público, assim como as canções folclóricas tradicionais, os ditos populares, provérbios etc. Tentativas de criar jogos e simulações "originais" implicariam em perda de tempo, além de resultar em material muito semelhante ao pré-existente.

PARTE I – O PAPEL E AS TAREFAS DO MONITOR: PROBLEMAS COMUNS.

7.1 A escolha de um local

Certos programas são mais bem apresentados fora da empresa. Dentro eles não levam a lugar algum. Há várias interrupções nos programas ministrados na empresa. Os participantes ficam tentados a retornar às suas salas durante os intervalos, desconcentrando-se do programa. As pessoas que voltam para as suas salas retornam atrasadas para o treinamento. As pessoas que voltam para as próprias salas podem ficar por lá.

Sempre que possível, procure realizar os programas fora da empresa, Não se esquecendo de fazer uma provisão para essas despesas no orçamento. Quando os programas forem ministrados internamente, peça às pessoas para não retornarem às suas salas. Além disso, afixe uma nota na porta, dizendo: entrada por sua conta e risco ou interrupções somente em emergências. Por fim, salvo os seguranças, peça a todos que desliguem seus bips.

7.2 Espaços locados

Há muitas formas de acontecer duas reservas de sala para um mesmo horário. Você pode se esquecer de anotar a data na programação geral de uso da

sala ou se esquecer de avisar o responsável pela programação. Ou então, alguém pode apropriar-se antecipadamente da sala sem informá-lo. Enquanto você está almoçando, a sala pode tornar-se uma academia de ginástica aeróbica. Quando você chega para o curso das nove horas, pode encontrar a sala repleta de visitantes importantes. Vinte pessoas aguardando no corredor podem causar tumulto. Você perde credibilidade junto aos participantes do programa.

Mantenha uma cópia do seu pedido de reserva de sala, caso haja um responsável pela reserva. Confirme a sua reserva de sala três vezes: uma vez a duas semanas do evento, outra 48 horas antes e finalmente na véspera do início do evento programado. Para lembrar, anote na sua agenda as datas de confirmação.

Algumas salas de treinamento são inadequadas. São usadas principalmente para outras finalidades, tais como intervalos, refeições, reuniões da diretoria ou conferências. Essas salas são pequenas ou grandes demais e interferem no aprendizado. Elas não têm isolamento acústico ou privacidade adequada. Não é possível adaptá-la para as suas necessidades. A sala não dispõe das tomadas necessárias para os equipamentos. Não haverá uma tela ou outro espaço apropriado para projeções.

Não presuma nada com relação a uma sala de treinamento. Peça para fazer uma visita prévia ao local e seja o mais flexível possível, mas mantenha-se irredutível quando algo puder comprometer o sucesso do seu programa. Insista nas mudanças da sala, quando necessário.

Não há motivo para planejar todos os seus programas de treinamento em um ambiente típico de sala de aula. Uma sala de treinamento comum pode não ser adequada para os seus objetivos. O aprendizado fica comprometido quando o lugar

não é ideal. A sala pode estar desprovida do equipamento necessário para aulas específicas. Sua falta de planejamento demonstra falta de cuidado.

Pense de forma criativa ao planejar os seus programas, escolhendo locais apropriados para o tema em questão. Por exemplo, quando as pessoas vão aprender a usar um software, elas precisam estar em uma sala que disponha de computadores, não em uma sala apropriada para palestras. Além disso, locais de treinamento nem sempre precisam ser salas ou ambientes fechados. Programas de sucesso voltados para o trabalho em equipe podem ser ministrados ao ar livre, em matas e cachoeiras, podem ser aplicados também em depósitos, banheiros, ônibus e salas de reunião.

7.3 Organização da sala

Organizar inadequadamente o 'palco'- área usada pelos profissionais de treinamento - gera problemas. Um palco adequado contribui para o seu sucesso durante o treinamento. Um espaço muito pequeno não permite liberdade de movimento. Um espaço muito grande não permite interação com o público. O equipamento necessário pode ser esquecido. Não há lugar para se colocar materiais, manuais e objetos. A sala pode parecer inclinada para um lado. O programa é sufocado.

Avalie o seu 'palco' enquanto planeja o programa. Se você for usar um projetor, coloque-o sobre uma mesa de 1,80 metro de comprimento e não em um carrinho, para que você tenha espaço para transparências, manuais, objetos etc.

Deixe de 1,80 a 2,40 metros de distância entre você (a mesa) e o público. Deixe uma distância de 1,20 a 1,80 metro entre a mesa e a tela. Se você estiver trabalhando fora da empresa, dê instruções detalhadas aos responsáveis pelo local; forneça um desenho e chegue cedo para fazer os ajustes necessários. Se você estiver trabalhando em sua própria empresa, chegue cedo para deixar o 'palco' em ordem.

A montagem inadequada da 'casa' – a área de sala em que sentam os participantes – pode trazer problemas. A disposição dos móveis pode não se adequar ao que você planejou. Os participantes e os profissionais de treinamento são forçados a mudar os móveis de lugar, o que pode causar acidentes e ferir pessoas, além de ocasionar perda de tempo. Alguns participantes podem ter dificuldades para enxergar. Certos aspectos impedem a interação.

Planeje antecipadamente a disposição desejada e forneça um mapa da 'casa' ao responsável pelas instalações. Assegure-se de que a disposição da 'casa' reflite os objetivos de aprendizado. Tenha em mente que o modelo palestra/sala de aula é o menos eficaz para a interação. A disposição em ferradura funciona melhor para que as pessoas possam ver umas às outras e formar facilmente grupos de trabalho. Por fim, chegue cedo para fazer todos os ajustes necessários.

7.4 A importância do vestuário

Suas roupas dizem muito sobre você. A partir delas, as pessoas estabelecem uma primeira impressão mesmo antes de você dizer uma palavra. Se você parecer rico demais, poderá afastar o público. Se parecer pobre demais,

poderá perder credibilidade. Se estiver vestido informalmente, poderá ser visto como um amador. Se parecer desleixado, indicará falta de respeito com o público. Se você não cuidar de seu guarda-roupa, estará cometendo um grande erro.

7.5 Reféns

Reféns são pessoas que foram obrigadas a participar do programa de treinamento e estão lá contra a vontade. Eles podem ser a classe inteira ou apenas alguns participantes. Ignore os reféns e você lamentará! Os reféns interferem no processo de aprendizado. Os reféns lançam ‘olhares fulminantes’ ao profissional de treinamento, causando desconforto. Eles desafiam e intimidam aqueles que querem aprender. Eles não são divertidos!

Reconheça a presença dos reféns logo no início. Após sua poderosa abertura, quando estiver partindo para a discussão dos objetivos do curso, fale pausadamente e pergunte: “Quantos de vocês são reféns, ou seja, foram obrigados a vir aqui?” Em seguida, discuta os benefícios de freqüentar o curso de treinamento, e finalize com algo do tipo: “Bem, não importa onde vocês gostariam de estar, aqui estamos nós e o melhor a fazer é tirar o melhor proveito disso!” Certifique-se de dizer isso em um tom de voz alegre e simpático!

7.6 Exibidos

Muitas vezes, os participantes começarão a fazer seus próprios discursos. De modo geral, os profissionais da área de treinamento ignoraram esses 'apartes', permitindo que se prolonguem por acharem que é uma forma de manter o público envolvido. Os outros participantes se sentirão frustrados e entediados, e perderão o interesse. Você será visto como uma pessoa fraca, incapaz de controlar a situação. Os exibidos acabam ofuscando as outras pessoas. Perde-se um tempo valioso.

Ao primeiro sinal de exibicionismo, interrompa educadamente e pergunte de que forma aquilo que está sendo dito se aplica aos conceitos discutidos. Se os comentários forem realmente aplicáveis, dê no máximo de dois a três minutos para que os seus pontos sejam discutidos no próximo intervalo. Se a pessoa insistir em continuar falando, vá para o outro lado da sala. Se isso não funcionar, aproxime-se da pessoa, explique o efeito que tal comportamento está tendo sobre o grupo e lhe peça para parar. Se nada disso funcionar, peça que esse se retire.

7.7 Distração

A força está no agora. Estar com a cabeça em outro lugar significa que você não está concentrado na tarefa em curso. Quando você está preocupado com o ontem ou o amanhã durante o treinamento de hoje, você está distante do presente. Podem ocorrer mal-entendidos. Você não está escutando aquilo que os

outros têm a dizer. Você aparenta estar pouco interessado. Você tende a perder tempo. Os participantes ficam desorientados.

Preste atenção no que diz para si mesmo. Assim que você começar a divagar, diga em pensamento: “Volte já para cá”. Pratique sentado sozinho em um lugar silencioso durante 15 minutos por dia no mínimo, respirando profundamente e relaxando. Você aprenderá a experimentar a CMP (Consciência do Momento Presente) para que, quando começar a divagar no palco, você possa usá-la para trazê-lo de volta à realidade.

7.8 Estantes e atris

Profissionais da área de treinamento que usam uma estante ou atril para manter seu material de apoio e permanecem imóveis, debruçando-se e apoiando-se neles, sabotam o próprio sucesso. Sua expressão corporal fica limitada. Sem essa expressão, sua mensagem perde clareza. As pessoas mais baixas desaparecem do seu raio de visão. Há tendências de se falar para o atril em vez de se dirigir ao público. Você coloca uma barreira entre você e o público.

Afasto-se do atril e movimente-se pela sala ou espaço disponível. Seu movimento manterá o público mais alerta. Se você precisar permanecer próximo ao atril, mantenha suas anotações sobre ele e se coloque ao seu lado.

7.9 Síndrome de celebridade

Ser impessoal é evitar contatos pessoais com o seu público antes e depois da sessão, assim como ignorá-lo durante os intervalos e períodos de interação. Além disso, você não faz o menor esforço para aprender os nomes dos participantes do programa. Sua credibilidade pode se desgastar se você parecer inatingível. A impessoalidade reduz a sensação de conforto do público em relação a você. Você dificulta e inibe o aprendizado. Os participantes esperam que você esteja disponível para conversar com eles. A ausência de crachás para identificação de nomes inibe a interação.

Converse com os participantes em todas as oportunidades que tiver. Para demonstrar que você está interessado nelas, aprenda a pronunciar corretamente seus nomes. Peça para que eles usem crachás. Sugira que os nomes sejam impressos em letras maiúsculas para que todos possam enxergar. Se você for tímido, tome aulas para ajudá-lo a melhorar suas habilidades sociais. Diga aos participantes que você está disponível para perguntas e discussões.

7.10 Insensibilidade

As pessoas são diferentes umas das outras. Nem todos vêem, ouvem, movimentam-se, aprendem e comunicam-se da mesma maneira. É muito fácil os profissionais de treinamento se esquecerem disso. Se você ofende as pessoas, elas

param de aprender com você. O ato de desconsiderar a pessoa (suas necessidades de aprendizado) bloqueia a aprendizagem. O ato de ignorar diferenças reduz sua credibilidade. Deixar de oferecer diferentes estilos de aprendizado é a marca do amador. Ignorar diferenças nas habilidades dos indivíduos constitui comportamento antiprofissional.

Posicione-se de modo a conversar com todos. Peça às pessoas que necessitem de acomodações especiais para informá-lo e depois pergunte à elas quais são suas formas específicas de aprender. Durante a sessão, intercale perguntas que supram as necessidades de cada um. Pergunte continuamente. “Todos estão me vendo?”, “Estão me ouvindo bem?”.

7.11 Afobação

Profissional de treinamento afobado é profissional de treinamento descontrolado. A afobação inibe o fluxo do programa de treinamento. Você cria um caos desde o início. Você aparenta estar todo desganhado. Você não consegue achar coisa alguma. Você se esquece de trazer o material do treinamento: apostilas, transparências, material de apoio etc.

Não protele. Planeje todos os detalhes do programa antes de iniciá-lo. Crie material visual logo no início, na fase de preparação. Elabore uma lista completa de verificação de tudo o que será necessário e dê uma checada na lista pelo menos 48 horas antes da realização da sessão. Peça a um colega para ajudar

a lembrá-lo de trazer todos os itens necessários e, se possível, leve tudo para a sala de treinamento na véspera do início do curso.

7.12 Síndrome da “PERSONALIDADE FORTE”

Perder a paciência, gritar com os participantes ou ficar na defensiva é uma garantia de sabotar o seu sucesso. Você passa a impressão de ser infantil, mimado e manipulador. Sua inadequação é projetada no grupo. Os participantes desinteressam-se pelo programa. Você provoca a hostilidade dos participantes. Você contamina o treinamento. Seu comportamento faz os participantes desejarem sair dali.

Preste atenção em seu corpo respire fundo e mantenha-se calmo. Dê alguns passos para trás e pense antes de falar. Pratique a CMP e mantenha-se concentrado. Reconheça seus sentimentos sem perder o autocontrole. Faça uma ‘pausa’. Finalmente, desculpe-se com os participantes se tiver perdido o controle.

7.13 Olhar público

Profissionais de treinamento olham para baixo ou para o lado, através ou acima do público, mas nunca diretamente para ele. Os participantes sentem-se sós e abandonados. Você parece assustado e apreensivo. Os participantes perdem a

confiança no profissional de treinamento. Você perde credibilidade e aparenta ser desonesto. Não é feito nenhum contato pessoal.

Comprometa-se a estabelecer contato com todos. Enquanto falar; olhe diretamente para os olhos de alguém durante alguns segundos e depois olhe para uma outra pessoa. Cuidado para não ficar jogando tênis com os olhos (olhando da direita para a esquerda). Quando estiver expondo algo na tela, fale para o público, não para a tela. Lembre-se da sensação de quando alguém fala com você sem olhá-lo nos olhos.

7.14 Falsidade

Você já viu o trabalho de maus atores? Você já observou como aquelas modelos acenam para a multidão do alto dos carros alegóricos? É difícil descrever gestos simulados, mas todos os reconhecem quando os vêem. Você passa a impressão de falsidade e distância. Você parece não se preocupar com ninguém, exceto consigo. Gestos simulados acabam com a sua credibilidade. Ninguém prestará atenção em informações que você dê sobre *qualquer* tópico. As pessoas entendem e interpretam suas informações de forma equivocada. Sua reputação de 'mau ator' acabará fazendo com que você se torne um desempregado.

Não se preocupe com seus gestos; simplesmente seja natural. Seja você mesmo, movimente-se com naturalidade de aprender a se concentrar em seu público. Fique à vontade com seu tema e seu público. Tome consciência do ambiente que o cerca. Saiba o que está fazendo o tempo todo. Procure alguém que

possa ajudá-lo a treinar com frequência um curso de teatro ou observe-se em videoteipes.

7.15 Pegajoso

Profissionais da área de treinamento que ficam muito próximos dos participantes durante uma discussão acabam sendo 'pegajosos'. Esse comportamento pode ser ameaçador/antagônico. Os participantes podem ficar constrangidos. Esse tipo de comportamento invade as 'zonas de conforto' dos participantes. Acaba gerando bate-bocas. Desvia a atenção daquilo que está sendo dito. Você pode cuspir nos outros e até trocar alguns germes. É muito íntimo (e intimidador) para alguns. Você deprecia os participantes.

Seja sensível às reações de cada um. Algumas pessoas não se importam se você chega muito perto delas, enquanto outras odeiam. Não ultrapasse os limites da 'zona de conforto' dos participantes. Você saberá se está 'passando dos limites' observando as reações deles. Quando eles derem um passo para trás ou olharem para outro lado, afaste-se!

7.16 O assunto de hoje é...

Abrir uma sessão de treinamento dizendo: “Estamos aqui hoje para falar sobre...” é uma abertura ruim. Essa abertura não despertará ou gerará interesse ao tema. Pressupõe que os participantes não sabem por que estão lá. O público se pergunta se o profissional de treinamento precisa ser lembrado do tópico do programa. É simplesmente muito chato.

Faça perguntas relacionadas com o tópico que estimulam a participação, como por exemplo: “Quantos de vocês já...?” Forneça algumas estatísticas interessantes relacionadas com o tema. Refira-se a um incidente ou evento recente que esteja relacionado com o tópico. Conte uma história associada ao tema em discussão. Pense de forma criativa e lembre-se que a primeira impressão é a que fica.

7.17 Sabe-Tudo

Profissionais de treinamento que se apresentam como especialistas absolutos e donos da verdade se predispõem ao fracasso. Você revela a sua real insegurança. Você passa por um grande farsante. Parece que você precisa impressioná-los. Desaparece qualquer chance de estabelecer credibilidade. Ninguém é perfeito!

Tenha em mente que, como ninguém é perfeito, você também não precisa ser. Não concorde em dar determinado curso quando você sabe que não pode. Admita quando não souber de alguma coisa: “Esta é uma boa pergunta; não sei a resposta, mas vou descobrir para poder lhe responder”. Diga aos participantes que você tem algumas respostas, porém não todas. Peça ao público que compartilhe aquilo que sabe. Você pode aprender alguma coisa também!

7.18 Incoerência

Quando profissionais da área de treinamento dizem uma coisa, mas querem dizer outra, é sinal de problemas. “Meu curso é bem informal, mas espero de vocês o máximo respeito, sem interrupções de qualquer tipo”. O público fica imediatamente confuso e ausente. Eles ficam se perguntando sobre a sua integridade. Eles se sentem como crianças que precisam levantar a mão para pedir permissão para ir ao banheiro. Eles falam e riem de você pelas costas. Sua credibilidade fica prejudicada e seria melhor você ir para casa.

Sua habilidade em se comunicar é crucial para o seu sucesso. Pense antes de falar e seja coerente. Lembre-se da principal regra e trate os outros da forma que você gostaria de ser tratado. (Não é saudável adiar a ida ao banheiro; além do mais, as pessoas precisam se mexer de vez em quando.) Portanto, diga simplesmente aquilo que quer dizer e faça o que diz.

7.19 Termos de múltiplos sentidos

Frases, palavras, siglas ou abreviatura que possam ter diferentes significados para diferentes pessoas são perigosos. Por exemplo, PC significa computador pessoal para alguns e Partido Comunista ou politicamente correto para outros. Item básico significa uma coisa para um funcionário de supermercado e outra para um funcionário de escritório. Ocorre falha de comunicação. Os participantes sentem-se tolos e geralmente ficam inibidos de pedir esclarecimentos. Você presume que estão todos entendendo, quando não estão. Isso pode gerar tensão e frustração.

Como profissional de treinamento, jamais pressuponha nada. Esteja atento aos termos de múltiplos sentidos e pense antes de falar. Use a palavra ou frase inteira. Defina termos que tenham mais de um significado. Se deixar escapar um termo de vários sentidos, entenda a reação dos participantes e esclareça imediatamente. Lembre-se: os significados estão nas pessoas, não nas palavras.

7.20 Termos de pouco impacto

Tentar e esperar que são termos fracos. Por exemplo: "Tentaremos atingir esses cinco objetivos hoje". "Espero que, ao final desta sessão, vocês tenham elaborado um plano de ação departamental". Termos fracos não transmitem convicção. Eles implicam que talvez aconteça, talvez não. Elas expressam falta de

compromisso. Os participantes perguntam-se sobre o tempo gasto no curso e seus benefícios.

Elimine as palavras e os termos de pouco impacto do seu vocabulário, substituindo-os por *vamos* ou *iremos*. Lembre-se das palavras de Ken Blanchard e Norman Vincent Peale: “Tentar é apenas uma maneira barulhenta de não fazer”. Em vez disso, diga: “Antigiremos esses cinco objetivos hoje” e “No final desta sessão, vocês terão elaborado um plano de ação departamental”.

7.21 Palavras e frases vagas

Palavras e frases vagas são imprecisas. Elas significam algo diferente para cada pessoa e geram confusão e conflito. Qual é a exata frequência de ‘freqüentemente’ ou ‘normalmente’? Quando é ‘logo’ ou ‘em breve’? Quando foi ‘recentemente’ ou ‘há algum tempo’? Você presume que os participantes sabem o que você quer dizer. Você age como se eles pudessem ler o seu pensamento. Você cria conflito. Eles o entendem de forma equivocada. Eles acabam culpando você por lhe dar informações erradas. Você fica na defensiva quando isso acontece.

Esclareça as palavras e frases vagas. Se você ouvir uma, pergunte: “O que você quer dizer?” Defina a data, a hora ou a quantia exata e repita as informações para os participantes. Prefira sempre termos precisos.

7.22 Termos para subestimar e qualificar

‘Crer’, ‘dever’, ‘quem sabe’, e ‘talvez’ servem para qualificar aquilo que você diz. “Creio que devemos ter uma sessão produtiva”. “Quem sabe terminamos até às 16 horas e evitamos o horário do rush”. Essas palavras promovem a falta de comunicação. Elas são muito vagas. Elas diminuem o valor da resposta. Elas não transmitem confiança ou compromisso. O ouvinte fica se perguntando o que aquilo quer dizer exatamente.

À semelhança das palavras e termos de pouco impacto, elimine essas palavras do seu vocabulário. Tome uma posição; assuma um compromisso. “A sessão de hoje será produtiva”. “Terminaremos às 16 horas e ficaremos livres do trânsito pesado”.

7.23 Monotonia e queixas

Profissionais da área de treinamento sabotam seu sucesso se falam em um tom monótono e não articulam claramente as palavras. Você passa a impressão de insegurança e falta de auto-estima. Ocorre falha de comunicação. Os participantes esforçam-se para entender. O público perde rapidamente o interesse e deixa de prestar atenção. A sessão torna-se maçante.

Para superar a monotonia e as queixas, pratique a sua apresentação, gravando-a em uma fita cassete ou fita de vídeo. Ouça atentamente e avalie se você

gostaria de ouvir a si mesmo. Pratique exercícios de fala e se concentre em sua clara articulação. Repita, por exemplo, ‘o rato roeu a roupa do rei de Roma’ ou ‘um tigre, dois tigres, três tigres’. Repita esses exercícios enfatizando diferentes palavras de cada vez. Para dar tempero à sua voz, varie a velocidade e o volume. Faça pausas ou fale pausadamente quando quiser destacar alguma idéia. Assegure-se de variar seu tom de voz.

7.24 Vícios de linguagem

Profissionais de treinamento são viciados em determinadas falas quando as usam repetidamente em suas frases favoritas. São falas como: ‘né’, ‘sabe’, ‘entende?’, ‘quero dizer’ etc. Os vícios de linguagem irritam o público. Sons repetitivos tornam-se cansativos. Os participantes desconcentram-se facilmente. Eles começarão a contar seus *vícios de linguagem*. Alguns participantes rirão de você. Sua credibilidade fica reduzida.

Reconheça suas frases preferidas e procure eliminá-las. Peça a alguém para notar toda vez que você deixa escapar uma delas. Com um gravador ou uma filmadora, grave você falando. Observe seus *vícios de linguagem* para que você saiba quando e como os usa. Contrate um profissional ou entre em um curso de treinamento nessa área para conseguir se livrar do hábito.

7.25 Acreditem!

Dizer “Dou a minha palavra”, “Façam aquilo que estou dizendo” ou “Garanto os resultados” é como dizer “Coma isso, é bom para você”. Essas frases transmitem a idéia de que os participantes não conseguem pensar por si próprios. Você projeta um ar de superioridade. Você parece ter preguiça de explicar as coisas detalhadamente. Seu trabalho é ensinar, não dar sermão.

Estabeleça logo a sua credibilidade e siga em frente. Convide os participantes a testarem suas recomendações. Mostre-lhes por que o conceito é importante e depois exponha como implementar a idéia; envolva-os em seu próprio aprendizado. Finalmente, peça-lhes para determinar os benefícios obtidos com suas idéias.

7.26 Senão...

Usar o medo, a intimidação e o autoritarismo no treinamento de adultos através de frases como “Se vocês não aprenderem isso, não serão promovidos” não funciona. Os participantes tendem a se comportar como crianças rebeldes. Eles dizem: “Posso ouvir o que você diz, mas não pode me forçar a aprender”. As lições entram na memória de curto prazo, mas não na memória de longo prazo. As pessoas não são motivadas por medo. Usar autoritarismo esfria as pessoas.

Se o treinamento tiver de ser obrigatório, apresente-o de uma forma positiva. Forneça opções para que os participantes sintam que têm algum controle sobre sua própria situação. Certifique-se de expor aos participantes os benefícios que o programa trará a eles. Faça com que todos participem do programa desde o início. Mostre a eles como aplicar o conteúdo do programa oferecido. E o mais importante, jamais ameace.

7.27 Humor ofensivo

Humor que ofende o público é muito pior que a ausência completa dele. O problema é que geralmente não percebemos que ofendemos. E o pior é que, às vezes não damos a mínima. Por exemplo: “Problema seu, rapaz”, “Não foi isso que eu quis dizer” ou “Não se pode brincar com você?”. As pessoas param de aprender conosco quando as ofendemos. Ser insensível com os outros não é profissional. Sua credibilidade é exterminada. Você pode ser processado.

Peça conselho a várias pessoas sobre o seu material humorístico. Em especial, peça a opinião de pessoas que sejam diferentes de você e cujo senso de humor também seja diferente. Leve os conselhos a sério e não se esqueça de analisar o seu público com todo o cuidado. Se você tiver qualquer dúvida sobre algo que possa ser impróprio, não o diga. Controle a sua língua!

7.28 As pesquisas indicam...

Enquanto fazem sua exposição, os profissionais de treinamento podem dizer: “As pesquisas mostram...” ou “Os psicólogos dizem...” Mas quais são as pesquisas e quem são os psicólogos? Sua credibilidade é questionada. Os participantes podem pensar que você está inventando. É muito amplo e genérico. Você passa a impressão de ter preguiça de verificar os dados precisamente.

Se você quer citar alguma pesquisa, certifique-se de quando o estudo foi realizado, onde ocorreu, quem coletou os dados e como se chegou aos resultados. Com relação a psicólogos ou outros profissionais sobre os quais você queira comentar, indique seus nomes e fale um pouco de sua vida. Se você não consegue se lembrar de onde vieram os dados, não os mencione.

7.29 Sem pontes

Pular de um tópico para o outro, esquecer de resumir e fazer uma transição clara significa que os participantes precisam pular com você os tópicos sem o auxílio de uma ponte. Você perde credibilidade. Você parece estar com pressa. Os participantes ficam perdidos. Os participantes perdem o interesse. O aprendizado e sua fixação ficam prejudicados.

Construa pontes entre os temas de seu programa. Peça aos participantes um resumo dos principais pontos da sessão e crie também uma atividade

intermediária que resuma toda a sessão. Faça um questionário oral com cinco itens para o público. Exponha o resumo, vinculando-o à sessão seguinte.

7.30 Saindo pela tangente

Profissionais da área de treinamento costumam mudar de tema e desviar do assunto, sem conseguir encontrar o caminho de volta. Os participantes também ficam perdidos! Você aparenta ser desorganizado. As lições tornam-se irregulares e reina a confusão. O público se pergunta se você dispõe de material suficiente para preencher o tempo. Os participantes perdem o interesse.

Embora alguma digressão seja aceitável, certifique-se de retornar rapidamente ao assunto em questão. Um desvio pode levar a uma série de outros desvios. Se você estiver plenamente consciente de cada momento, será capaz de saber a hora de retornar ao programa. Para isso, corrija o erro retorne o programa do ponto onde o deixou.

7.31 Esta é a *minha vida*

Quando os profissionais de treinamento contam muitas histórias pessoais, o público pode ter a impressão de estar assistindo ao programa de TV *Esta é a Minha Vida*. Você corre o risco de *sair pela tangente*. Os participantes notam que o

seu ego é maior do que o monte Everest. O objetivo do programa se perde. Os participantes têm a impressão de estarem perdendo tempo. Talvez você simplesmente goste de se escutar falando.

Conte histórias pessoais somente quando forem de fato relevantes para o tópico em questão. Elas precisam ser curtas e objetivas. Não conte mais que duas histórias por dia no período de treinamento. Pratique-as antes de despejá-las no público. Peça opinião aos colegas; pergunte, por exemplo: “Você acha que essa história funciona?”. Se for uma história pesada, arranje uma forma de voltar para algo mais leve.

7.32 Ignorando os outros

Muitas vezes o profissional de treinamento dialoga com um único participante. O restante do grupo fica esquecido. Eles balançam a cabeça, se desinteressam ou se retiram. O ato de ignorar os outros pode despertar raiva ou hostilidade. Você perde o controle da sessão. Perde-se um tempo valioso.

Reconheça quando estiver tendo uma conversa privada em público. Explique que esse tipo de conversa não é apropriada ao momento. Diga ao participante que você terá satisfação em continuar a discussão no próximo intervalo. Educadamente convide os outros a participar. Faça perguntas abertas para estimular a participação de todos. Mude de assunto e prossiga.

7.33 Esquivando-se de perguntas

Não é nada produtivo ignorar as perguntas do público ou desestimulá-lo a fazê-las. É necessário haver diálogo para reforçar o aprendizado. As pessoas nem sempre entendem aquilo que você pensa ou diz. Dizer a elas o que você pensa que elas precisam saber não é o bastante. Ignorar a participação do público significa perder informações importantes.

Assegure-se de incitar e mediar a interação de participantes. Estimule perguntas na medida em que o treinamento for se desenvolvendo. Responda todas as perguntas com respeito e informações úteis, mas evite agradecer pelas perguntas: “Obrigado por fazer esta pergunta”. E não as classifique como: “Esta foi a melhor pergunta de hoje”.

7.34 Estimulando idéias negativas

Profissionais da área de treinamento que dizem “Não quero estar aqui tanto quando vocês”, “Isto é para o seu próprio bem” ou “Este é mais um daqueles programas de treinamento inúteis” estimulam idéias negativas. Implantação de pensamentos negativos gera resultados negativos. Se você espera o pior, alcançará o pior. Os participantes se desinteressam. Perde-se tempo.

Se você for designado para dar um curso que não deseja apresentar, procure um substituto ou então tente mudar a sua atitude. Você pode procurar algo

positivo e se convencer de que será uma boa experiência. Procure visualizar resultados positivos. Finalmente, expresse entusiasmo.

7.35 Menosprezando os outros

Profissionais da área de treinamento que se divertem à custa dos participantes do programa, do chefe ou da empresa estão menosprezando os outros. Eles fazem os participantes se sentirem tolos por fazer perguntas e suposições das respostas. Eles humilham pessoas com sotaques diferentes, criticam depreciativamente os outros, os hobbies, as políticas da empresa etc. Você perde automaticamente a credibilidade. Os participantes esfriam definitivamente. Menosprezar as pessoas é grosseiro e desprezível. É ofensivo. É cruel. Não é apropriado.

Lembre-se de que as suas opiniões são suas e não é sua função compartilhá-las em seu trabalho. Reconheça que nem todos compartilham de suas crenças e opiniões. Quando o seu objetivo é se sentir 'acima' da outra pessoa ou o 'melhor' do grupo, você está dizendo coisas que vão fazer você se sentir bem e outra pessoa se sentir mal. Nunca menospreze as pessoas!

7.36 Falta de respeito

Profissionais de treinamento falam sem parar, dizem não ter tempo para perguntas, deixam claro a sua superioridade e ainda dizem aos outros como devem viver sua vida. Dizer aos outros o que fazer sem ouvi-los primeiro é algo que não funciona. Não é demonstrado respeito para com os participantes. Eles se afastam e desanimam. Você ignora e menospreza suas experiências de vida.

Peça aos outros que compartilhem seus interesses e opiniões. Ouça o que as pessoas têm a dizer e não as interrompa. Evite dar conselhos ou dizer aos outros o que fazer. Faça perguntas abertas para ajudar as pessoas a pensar naquilo que você quer que elas aprendam, como por exemplo: “Como seria a implementação deste conceito?” Não diga: “Faça isto e a sua vida vai ficar ótima”.

7.37 Inclinação para estereótipos

É um erro os profissionais de treinamento se referirem a secretárias e enfermeiras como mulheres e a bombeiros e gerentes como homens. É como se não houvesse vendedores, policiais ou carteiros do sexo feminino. Você é acusado de estereotipar e perpetuar preconceitos. Você parece ser insensível e ofende os participantes. Você deixa de reconhecer que tanto homens como mulheres fazem todo o tipo de trabalho. Você está parado no tempo. Você é relaxado com detalhes.

Saiba valorizar os profissionais em todos os níveis independentemente do sexo, e refira-se preferencialmente ao trabalho que está sendo feito, esquecendo-se de quem o está executando. Diga 'profissional de vendas', 'profissional do correio' e assim por diante. Omite referências ao sexo dos participantes. Na dúvida, pergunte às pessoas como elas preferem ser chamadas.

7.38 Encerramentos

O Gaguinho dos desenhos animados costumava dizer: "É só, pessoal". Os profissionais de treinamento muitas vezes terminam assim as apresentações, dizendo que o tempo acabou. Esses encerramentos são fracos demais. Encerramentos fracos não incitam o público à ação. Os participantes ficam esperando pelo encerramento. Você transmite falta de convicção em relação ao tópico. Os pontos principais não são resumidos. Você faz papel de chato!

Peça aos participantes para dizerem como aplicarão os novos conceitos. Destaque o ponto principal pela última vez, como por exemplo: "Coisas tolas que fazemos e que podem sabotar o nosso sucesso". Em seguida, faça uma pequena pausa e movimente-se para o lado. Conclua com uma citação ou história relevante. Não diga: "Concluindo..."

7.39 Falta de humor

Profissionais de treinamento enfrentam problemas quando pensam que o assunto é sério demais para ter alguma pitada de humor ou que é impossível colocar algum elemento humorístico em seu programa. Você presume que o humor se aplica unicamente a piadas. Você esquece a importância do humor na fixação do aprendizado. Você ignora o uso do humor como um valioso método de ensino. Você apresenta um programa cansativo e monótono.

Alegre-se. Exercite diariamente o seu senso de humor para que esteja pronto quando precisar dele. Estude a maneira como os apresentadores que você admira usam o humor e aprenda com eles. Procure materiais que sejam engraçados para você e relevantes para o seu tópico; arrisque compartilhá-los com os outros. Experimente formas de integrar humor em seu treinamento. Por exemplo, conte uma história divertida que você tenha lido em uma revista e relacione a história com algo que você queira que eles aprendam.

7.40 Assuntos demais

Quando o treinamento é necessário porque há um grande volume de novas informações que as pessoas precisam saber, você elabora um programa para cobrir tudo em um único dia. É muito complicado entender tudo de uma só vez. Há informação demais para os participantes aprenderem. Não sobra tempo para praticar

novos procedimentos. Os participantes não dispõem de tempo suficiente para 'digerir' o novo material. Eles só se lembram de fragmentos das informações.

Há somente três coisas que os profissionais de treinamento podem fazer quando há muito material a cobrir em um único curso: simplificar, simplificar e simplificar. Uma pessoa comum só consegue se lembrar de três ou quatro conceitos por vez. Divida o material em várias sessões curtas e com intervalos de uma semana no mínimo, para que os participantes possam 'dirigir' e aplicar os novos conceitos.

7.41 Falta de avaliação de desempenho

Quando se solicita a um profissional elaborar e ministrar um curso de treinamento, é o que ele faz. Depois, diz que todos compareceram e que quase todos gostaram. O trabalho do profissional de treinamento está feito. As pessoas não aprendem o que você quer que elas aprendam simplesmente porque freqüentaram o curso. Você precisa observar as mudanças de desempenho e não o número de participantes. Você não tem meios de saber se o público necessita de algum aprendizado adicional. Você não tem a mínima idéia se o curso fez alguma diferença ou não.

Logo no início, estabeleça objetivos de desempenho. Faça um pré-teste e um pós-teste: descubra o que os participantes sabiam e o que passaram, a saber, depois do curso. Durante a sessão, faça perguntas usando verbos ativos como analisar, relacionar e comparar, a fim de determinar se o aprendizado está

efetivamente ocorrendo. Em um momento futuro (três semanas, três meses), pergunte aos participantes o que eles passaram a fazer de forma diferente desde que freqüentaram o curso. Pergunte aos chefes deles se alguma coisa mudou. Avalie o desempenho.

7.42 Participantes desinteressados

Você pode ser apaixonado pelo assunto de seu treinamento e adora compartilhar essa paixão, mas a platéia pode não ter o mesmo interesse ou, pior, pode não fazer a menor questão de estar em uma sala ouvindo você falar sobre ele. Pressuposições o deixam à mercê de surpresas e decepções. Algumas pessoas podem achar que já sabem tudo sobre o assunto. Algumas pessoas podem ser indiferentes ao assunto que você adora. Várias pessoas podem ser 'reféns' que foram obrigados a estar lá. Pautas conflitantes causam frustração e ansiedade.

Jamais faça qualquer pressuposição! Na fase de preparação do programa, descubra o máximo que puder sobre o nível de conhecimento e os interesses dos participantes. Durante o programa, depois de ter feito a sua abertura para 'conquistar o público', qualifique os participantes. Faça perguntas sobre seu histórico e nível de entusiasmo com relação ao tópico. Esteja preparado para 'vender' o tópico a pessoas desinteressadas. Exponha os benefícios do tópico para o seu público e prossiga.

PARTE II - AS PRÁTICAS DE GRUPO

Nesta seção do manual foi elaborada uma coletânea. Com jogos, simulações e dinâmicas de grupo. As atividades estão divididas em três classes:

- A primeira, composta de atividades que visam promover um maior conhecimento entre o pessoal, descontrair “quebrar o gelo” e iniciar um clima mais informal e descontraído para as práticas seguintes;
- A segunda, composta de atividades intermediárias, visando um conhecimento mais profundo de si e também dos outros, além de promover formação de equipe e permitir algumas avaliações de comportamento.
- A terceira classe compreende os jogos de simulação, onde os objetivos são alcançados através da proposição de tarefas e planejamentos para situações simuladas.

8 ATIVIDADES CLASSE I

8.1 A autobiografia

Objetivo

É um exercício simples, que favorece a apresentação dos participantes, podendo se conhecer até certa profundidade.

Material utilizado

Uma folha em branco com caneta para cada participante. O “roteiro” que segue para cada integrante do grupo.

Tempo exigido

Uma hora e meia, aproximadamente.

Ambiente físico

Uma sala suficientemente ampla, com carteira para cada participante e espaço para a formação de subgrupos.

Processo

- 1 – No início, o animador explica o objetivo do trabalho e a sua dinâmica.
- 2 – A seguir, solicita que cada qual escreva, na folha em branco, a autobiografia, durante uns vinte e cinco minutos, obedecendo mais ou menos ao roteiro que segue abaixo.
- 3 – Esgotado o tempo, todos irão ler, um a um, na frente, para os participantes, a sua autobiografia.
- 4 – Todos tendo terminado, o monitor pedirá que cada um diga aquilo que achou mais significativo ou surpreendente nas autobiografias que ouviu, e finalmente o monitor responderá perguntas e fará a avaliação do trabalho, discutindo com o grupo o que aprenderam e descobriram com essa atividade.

Roteiro para a autobiografia de minha vida.

Procurem responder, por escrito, às perguntas que seguem:

- 1 – Pense que irá escrever a sua autobiografia. Procure um título sugestivo (em relação aos fatos mais interessantes de sua vida).
- 2 – Inicie com alguns dados biográficos: lugar de nascimento, número de irmãos, irmãs, etc.
- 3 – Procure registrar algumas recordações, de sua infância, as mais significativas.
- 4 – Algo de sua vida adolescente, de sua juventude, de sua entrada na Vida Religiosa...
- 5 – Os momentos mais felizes e mais tristes de sua vida.

6 – Dê três qualidades e três defeitos que o (a) definem.

7 – Fale de seu relacionamento com os seus pais, irmãos, amigos, professores.

8 – Você se considera espontâneo? Aberto? Comunicativo? Reservado?

9 – Como você considera alguns valores fundamentais das pessoas:

Liberdade: O que é para você ser livre? Você se considera livre? Como assim?

Sinceridade: Você se considera sincero? Como assim?

Responsabilidade: Sabe assumir os compromissos? Ou será que outros devem lembra-lo (la)? Sabe empregar bem o tempo nos estudos? No trabalho? Na vida espiritual? Está preocupado(a) com o seu futuro?

Religiosidade: você se considera superficial ou profundo? Quem é Deus para você? Será que Deus influencia na sua vida? Como assim? Que espaço ocupa a oração na sua vida?

Por ordem de preferência e de importância na sua vida, escolha três dos seguintes valores, explicando a razão da opção: esporte, dinheiro, amizade, liberdade, tranquilidade, verdade, disponibilidade, justiça, paz, fraternidade.

8.2 Conhecimento mútuo

Objetivo

Oportunizar um maior conhecimento de si mesmo e facilitar melhor relacionamento e integração interpessoal.

Material utilizado

Lápis e uma cópia xerográfica do formulário de perguntas, para todos os participantes.

Tempo exigido

Uma hora, aproximadamente.

Ambiente físico

Uma sala com carteira, suficientemente ampla, para comandar todos os participantes.

Processo

1. O facilitador explicita o objetivo e a dinâmica do exercício.

2. Em continuação, pede que cada qual escreva, na folha em branco, alguns dados de sua vida, conforme o formulário abaixo, fazendo isso anonimamente e com letra de fôrma, levando para isso seis a sete minutos.
3. A seguir, o facilitador recolhe as folhas, redistribuindo-as aleatoriamente, cabendo a cada qual, um de cada vez, ler em voz alta a folha que recebeu.
4. Caberá ao grupo descobrir de quem é, ou a quem se refere o conteúdo que acaba de ser lido, justificando a indicação da pessoa.
5. Seguem-se os comentários e a avaliação do exercício.

Modelo do formulário:

1. Gosto que me chamem de: _____
2. Dois adjetivos que me definem: _____
3. Três coisas que gosto de fazer: _____

4. Como é o meu caráter: _____
5. Um livro que li e que tão facilmente não esquecerei: _____

6. Alguma coisa que acredito fazer bem: _____

7. Meu maior defeito: _____

8. Por ordem de sua importância, para mim os 3 valores mais importantes são: _____

9. Para mim os 3 maiores contra-valores são: _____

10. O que espero deste encontro: _____

11. Os temores que tenho deste encontro: _____

8.3 Quem é Quem?

Objetivo

Conscientizar sobre o conhecimento das pessoas numa situação de grupo.

Material utilizado

Duas meia-folhas de papel, sendo uma em branco e uma com linhas numeradas à partir de 1, na mesma quantidade de pessoas do grupo. e lápis, para cada participante.

Tempo exigido

Quarenta minutos, aproximadamente.

Ambiente físico

Uma sala com carteiras, para acomodar todos os participantes e espaço para formar subgrupos.

Processo

1. O monitor explica, inicialmente, o objetivo do exercício de sua dinâmica.
2. Em continuação, cada participante escreverá numa meia folha de papel suas três características pessoais que acredita serem relevantes ou mais perceptíveis para o grupo.
3. Os papéis são recolhidos e lidos em voz alta pelo monitor, e cada participante anotará, por ordem de leitura, a pessoa que mais se parece com estas qualidades. Assim por exemplo: A primeira folha lida será o número 1 e, se contar extrovertido, conversador, alegre, cada qual procurará identificar o colega, anotando ao lado do número 1, o nome da pessoa que ele acha.

4. Terminada a leitura de todos os papéis, o monitor lerá o nome de cada folha, seguindo a ordem de leitura feita.
5. A seguir, cada qual responderá, após haver feito o confronto: quantos nomes acertou, quantos não e quantos pensou reconhecer, mas errou.
6. O monitor procurará identificar os participantes que foram mais identificados e quais são.
7. Seguem os comentários e a avaliação do exercício.

8.4 Quem se oferece?

Objetivos

Desinibir e integrar os participantes de uma atividade grupal.

Aumentar a confiança grupal.

Material utilizado

Lápis e cópia xerográfica da lista abaixo, 5 livros, preferencialmente romances picantes ou de história infantil.

Tempo exigido

Quarenta e cinco minutos, aproximadamente.

Ambiente físico

Uma sala com carteira, suficientemente ampla para acomodar todos os participantes.

Processo

1. O monitor inicia, explicando o objetivo e a dinâmica do exercício.
2. A seguir escreverá no quadro-negro ou ditará a seguinte lista:

Lista

- A) Imitar o canto de um galo.
- b) Fale, durante dois minutos, sobre as suas melhores qualidades.
- c) Faça uma pantomima em silêncio, imitando uma pessoa que acaba de dormir e se levanta pela manhã.
- d) Fale, durante dois minutos, a respeito daquilo que mais lhe agrada nos seus colegas.
- e) Recite uma poesia infantil que recorde sua infância.
- f) Atravesse a sala, equilibrando um livro sobre a cabeça.

- g) Escolha um breve trecho de algum dos livros disponíveis para lê-lo em voz alta.
3. Em continuação, o monitor pede que cada participante enumere as sete atividades acima, segundo sua ordem de preferência para realiza-la diante do “grupão”. O número um indica a mais preferível e o número sete, a menos. Cada qual poderá ser chamado para representá-las.
4. Uma vez terminada a ordem preferencial, o monitor pede que levantem a mão para aqueles que colocaram o número um na primeira atividade da lista acima e assim por diante.
5. Os participantes, a seguir, podem comentar por que umas atividades tiveram mais preferência do que as outras.
6. Em continuação prossegue o diálogo, no “grupão”, debatendo às perguntas seguintes e outras:
- Quem realmente se sentiu bloqueado, pensando em representar alguma atividade em público?
 - Até que grau a ordem de preferência de sua lista representa um grau de confiança nos seus colegas?
 - O que é mais fácil de fazer da lista acima?
 - Por que é importante que haja confiança nas pessoas do grupo?
 - Que pode ser feito para haver mais confiança e para que seja mais fácil realizar coisas normalmente difíceis ou ridículas?

7. Finalmente, seguem-se comentários e avaliação do exercício.

8.5 Encontre o fantasma

Objetivo

Ponderar como somos vistos pelos outros e como nos identificam entre as pessoas do grupo.

Tempo requerido

Uma hora, aproximadamente.

Material utilizado

Nenhum material é exigido para o exercício.

Ambiente físico

Uma sala, com cadeiras, suficientemente ampla para acomodar todos os participantes.

Processo

1. No início, o monitor explicita o objetivo e a dinâmica do exercício.
2. Em continuação, o monitor solicita um voluntário para que se retire da sala e, durante sua ausência, escolhe-se um dos participantes do grupo, como *pessoa fantasma*, que se encontra no meio do grupo. Caberá ao voluntário, uma vez de volta ao grupo, identificar esta *pessoa fantasma*, através de perguntas sobre suas qualidades e defeitos, sem, contudo perguntar-lhe o nome, ou outros sinais físicos. Poderá igualmente formular perguntas, comparando a *pessoa fantasma*: se fosse uma flor, qual seria? Se fosse um animal, qual seria? Se fosse um instrumento musical, qual seria? Etc.
3. Cabe aos participantes responder às perguntas, de acordo com as comparações feitas, pelo voluntário, podendo ainda justificar o porquê da escolha de tal flor, planta, animal ou instrumento musical.
4. Se o voluntário demorar muito para identificar a *pessoa fantasma*, esta poderá revelar-se.
5. Com estas orientações dadas ao grupo, o monitor convida o voluntário para que se apresente, recebendo as instruções nos itens 2 e 3, acima.
6. Uma vez a *pessoa fantasma* descoberta, o exercício pode se repetir, com outro voluntário.

7. Finalmente, procede-se à avaliação do trabalho, para verificar se o objetivo foi alcançado e para comentar acerca da impressão que as pessoas dão aos outros. As pessoas “voluntárias” podem também partilhar a sua experiência, como se sentiram no decorrer do trabalho.

9 ATIVIDADES CLASSE II

9.1 Partilha sobre valores

Objetivo

Partilhar, numa situação grupal, os próprios valores.

Tamanho do grupo

Um grupo sem número determinado, sendo possível coordenar vários subgrupos, simultaneamente.

Tempo requerido

Uma hora e meia, aproximadamente.

Material exigido

Uma folha em branco, uma cópia xerográfica da lista de perguntas abaixo para e um lápis.

Ambiente físico

Uma sala, com carteiras, suficientemente ampla para acomodar todos os participantes e espaço para formar subgrupos.

Processo

1. O monitor explica, inicialmente, o objetivo e a dinâmica do exercício.
2. A seguir distribuirá as cópias com as seguintes perguntas:
 - a) Qual é para mim a palavra mais importante e por quê?
 - b) Qual é para mim o lugar mais importante e por quê?
 - c) Qual é para mim a pessoa mais importante e por quê?
3. Pelo espaço de vinte minutos, todos devem responder às três perguntas por escrito.
4. Em continuação, o monitor organiza subgrupos de cinco a sete pessoas, que se reunirão, pelo espaço de quarenta e cinco minutos, para a partilha das respostas. A síntese das principais e mais repetidas respostas, por grupo, será, a seguir, apresentada no plenário.
5. Reorganiza-se o plenário para o relato das sínteses dos subgrupos, os comentários e a avaliação do exercício.

6. As palavras, os lugares e as pessoas que mais se repetem, expressam e determinam os valores do grupo.

9.2 Exercício dos provérbios

Objetivo

Descobrir a mentalidade que está subjacente nos provérbios.

Tamanho do grupo

Sem número limitado, sendo possível animar vários subgrupos, simultaneamente.

Tempo requerido

Uma hora e meia, aproximadamente.

Material exigido

Uma cópia xerográfica da Lista dos Provérbios abaixo para cada participante e lápis.

Ambiente físico

Uma sala, com carteiras, para acomodar todos os participantes e espaço para formar subgrupos.

Processo

1. O monitor explicita, inicialmente, o objetivo do exercício e sua dinâmica.
2. Entrega para cada participante uma cópia dos provérbios abaixo e pelo espaço de 10 minutos, todos os lerão procurando aquele provérbio com o qual cada uma mais se identifica.
3. Se alguém souber outros provérbios, pode escreve-los no verso da folha.
4. Cada qual deve ainda anotar algumas das razões de sua identificação com o provérbio escolhido, para poder partilha-los nos subgrupos.
5. Organizam-se a seguir subgrupos, formados com os que escolheram o mesmo provérbio.
6. Uma vez nos subgrupos, todos dialogarão sobre as razões da escolha do provérbio e durante quarenta e cinco minutos procurarão descobrir e analisar a

mentalidade que existe subjacente ao provérbio (egoísmo, individualismo, pessimismo, utilitarismo, burguesia, manipulação...).

7. A síntese dessa reflexão deve ser apresentada, por um relator de cada subgrupo, no plenário.

8. Organiza-se o plenário para a apresentação das sínteses dos subgrupos, os comentários e a avaliação do exercício.

Lista de Provérbios

1. Quem não corre, cansa: quem caminha, alcança;
2. Quem tudo quer, tudo perde.
3. Quem vê a barba do vizinho arder, bota a sua de molho.
4. Ri melhor quem ri por último.
5. Quem menos pode é quem paga o bode.
6. Deus escreve certo por linhas tortas.
7. Galinha que anda com pato morre afogada.

8. Jogar pérolas aos porcos.
9. Mais vale um pássaro na mão do que dois voando.
10. Mais vale um amigo na praça do que dinheiro na caixa.
11. Mais vale o anzol que o peixe.
12. Chato que só goteira.
13. Chora que só Madalena ao pé da cruz.
14. Chorão que nem bezerro desmamado.
15. Uma andorinha só não faz o verão.
16. De burro, só se espera coice.
17. Não ter onde cair morto
18. Duro com duro não faz bom muro.
19. A experiência é a mãe da vida.
20. Pau que nasce torto morre torto.

9.3 Quem naufragará?

Objetivos

Tomar consciência do significado de cada pessoa dentro do grupo.

Descobrir as razões pelas quais continuamos no grupo e pela quais desejamos que outros membros continuem no mesmo grupo.

Dispor os membros do grupo para que recebam mensagens positivas e também negativas que sugerem dentro do grupo, sabendo que todos têm uma solução construtiva se houver disposição para isso.

Tempo requerido

Quarenta e cinco minutos, aproximadamente.

Material exigido

Meia folha de papel em branco e lápis.

Ambiente físico

Uma sala, com cadeiras, para acomodar todos os participantes.

O exercício pode ser igualmente realizado com todos sentados ou deitados no chão.

Processo

1. O monitor inicia o exercício, explicitando os objetivos e a dinâmica do mesmo.
2. Em continuação, convida que os participantes tomem posições relaxadas, dispostos a viajar num transatlântico.
3. O Monitor convida, a seguir, para uma viagem de fantasia: estamos viajando numa viagem turística pelo mar. Afastando-nos da costa. O mar está tranqüilo, agradável, calmo.
4. em continuação ouve-se a voz do capitão (o monitor imita outra voz) anunciando a tempestade. Corremos o risco. O navio vai ao fundo. A água começa invadindo o convés do navio. Todos recebem ordem para buscar os salva-vidas, nos quais somente cabem algumas pessoas (3 a menos que o número de integrantes do grupo).
5. somente devem entrar nos botes salva-vidas quem tiver razões fortes para viver. Cada um deve escrever sua razão no papel, com apenas uma linha, uma única razão.
6. O monitor lerá todas as razões e o grupo deve votar, um de cada vez (sem saber quem é quem) quais as três pessoas que ficarão fora do bote salva-vidas, escolhendo pelos seus motivos já que não sabe os nomes.

O resto afundará? Quem deixaremos entrar nos botes? Quem deixaremos fora? Quem você deixará fora? Que fará?

6. A seguir o grupo é convidado a partilhar de sua experiência. Quem se sentir com bastante liberdade, poderá dizer quais as pessoas deixadas fora do salva-vidas e quais as razões.

7. Finalmente, fazem-se os comentários, a avaliação e a conclusão do trabalho feito.

9.4 Apresentando o vizinho

Objetivo

Promover a integração e a desinibição grupal

Participantes

Membros de um grupo, em duplas.

Permite observar

A) Comportamento em grupo.

B) Comunicabilidade.

C) Objetividade na comunicação.

Material

Nenhum

Dinâmica

Os membros de um grupo devem se unir em duplas. Durante cerca de dez minutos, entrevistar-se-ão mutuamente. Após esse prazo, cada um fará publicamente a apresentação do outro, conforme os dados obtidos na entrevista. Não será permitida a anotação. Os dados deverão ser memorizados durante a entrevista.

Finalmente, fazem-se os comentários, a avaliação e a conclusão do trabalho feito.

9.5 Entrevista coletiva

Objetivo

Promover a integração e a desinibição grupal

Permite observar

A) Comportamento em grupo.

B) Comunicabilidade.

Material

- Papeletas contendo, cada uma, três perguntas. Tais perguntas são, propositalmente, pitorescas, cômicas ou esdrúxulas.
- Canetas.

Dinâmica

Cada participante recebe uma papeleta contendo três perguntas. Ele deverá entrevistar todos os demais membros do grupo.

A tarefa consiste em obter a maior quantidade possível de respostas afirmativas: para tal, o participante deve anotar na papeleta, ao lado de cada pergunta, um sinal indicando quantas vezes “sim” ele obteve. As respostas negativas não devem ser consideradas.

Ao final da tarefa coletiva, todos os membros do grupo deverão ter se entrevistado.

Quando todos concluírem a tarefa, o Treinador indagará a cada um por vez:

- Quantos pontos você obteve? (isto é: quantas respostas afirmativas?)
- Quais foram as suas três perguntas?
- Qual a que você gostaria que fosse demonstrada aqui e agora?

O participante escolherá uma das três perguntas que constam da sua papeleta e o Treinador solicitará uma demonstração por parte daqueles que tenham respondido “sim” àquela questão.

Por exemplo: A papeleta tem as seguintes perguntas:

- 1) Você é capaz de dar o grito do lutador de caratê?
- 2) Você já tomou banho numa cachoeira?
- 3) Você é capaz de contar uma piada?

Se o membro desejar demonstração da pergunta nº 3, por exemplo, o Treinador perguntará ao grupo quem teria respondido “sim” à mesma. Ou poderá mesmo perguntar ao entrevistador se ele se recorda de quem teria respondido afirmativamente.

De qualquer forma identificado o “entrevistado” que respondeu “sim” à pergunta 3, ele deverá demonstrar que respondeu com sinceridade, contando uma piada.

Naturalmente que não se deverá forçar os participantes que se mostrarem excessivamente inibidos à demonstração.

Finalmente, fazem-se os comentários, a avaliação e a conclusão do trabalho feito.

Apresentamos, as seguir, algumas sugestões para as papeletas:

- 1 - Você é capaz de contar uma piada?
 - Você acredita em fantasma?
 - Você tem complexo?

2 - Você sabe imitar o grito de Tarzan?

- Você já fez uma viagem estranha?
- Você já ficou alguma vez completamente embriagado(a)?

3 - Você sabe cantar ópera?

- Você sabe recitar uma poesia?
- Você faz discursos no banho?

4 - Você sabe imitar o grito de um lutador de caratê?

- Você já entrou, por descuido, no banheiro de outro sexo?
- Você já viajou de submarinho?

5 - Você sabe imitar um japonês, português ou alemão?

- Você é capaz de dançar uma valsa, aqui e agora?
- Você é capaz de dar uma volta pela sala, num pé só?

6 - Você sabe imitar algum artista famoso?

- Você escreve com as duas mãos?
- Você fala três idiomas fluentemente?

7 - Você já viu algum disco voador de verdade?

- Você já foi surpreendido em algum tipo de flagrante?
- Você conhece o Havaí ou as Bahamas?

8 - Você sabe imitar um gago transmitindo uma partida de futebol?

- Você já passou por alguma situação vexatória?

- Você acha que a mentira às vezes é válida?

9 - Você acredita em telepatia?

- Você alguma vez já viveu uma situação sobrenatural?

- Você alguma vez já se serviu de sal pensando que era açúcar?

10 - Você é capaz de rasgar agora, em pedacinhos, uma cédula de cem reais?

- Você é a favor do controle da natalidade?

- Você usa algum amuleto?

11 - Você já foi mordido por jacaré?

- Você já saltou de pára-quadras?

- Você já dormiu no cinema ou teatro?

12 - Você sonha colorido?

- Você já chorou em público alguma vez?

- Você diz um palavrão quando martela o dedo?

13 - Você seria capaz de dizer um palavrão aqui, em voz alta?

- Você seria capaz de dar uma boa gargalhada?

- Você já caiu na rua?

14 - Você já ganhou alguma vez na loteria?

- Você já cantou em rádio ou televisão?

- Você já praticou algum esporte profissionalmente?

15 - Você tem medo de alguma coisa?

- Você já brigou na rua depois de grande?

- Você já disse ou fez algo do que se arrependesse depois?

16 - Você já foi ator de teatro?

- Você é a favor da pena de morte?

- Você já foi preso alguma vez?

17 - No tempo de estudante, você “colava” nas provas?

- Você ruboriza quando ouve uma piada suja?

- Você já tomou café hoje?

18 - Você escova os dentes todos os dias?

- Você é a favor do feminismo?

- Você sabe cozinhar?

19 - Você é a favor do machismo?

- Você tem algum tipo de complexo?

- Você se considera bonito(a)?

20 - Você se casaria por interesse?

- Você torce pelo Corinthians?

- Você já deixou de fumar alguma vez?

10 ATIVIDADES CLASSE III

10.1 XADREZ

Objetivo

Observar comportamentos em situação simulada de competição e conflito.

Participantes

Subgrupos de cinco pessoas

Permite observar

- a) Estilo de liderança
- b) Administração de conflitos
- c) Planejamento
- d) Organização
- e) Controle
- f) trabalho em grupo
- g) tomadas de decisões

Material

Para cada subgrupo:

- Folha grande de cartolina branca.
- Folha grande de cartolina preta.
- Tesoura.
- Tubo de cola.
- Régua.
- Lápis e borracha.
- E todo um estoque de material diversificado, sem nenhuma utilidade para a tarefa, mas que servirá para oferecer ao grupo opções criativas: clips, algodão, pedaços de madeira, tampas de garrafas, copo plástico, lixeira, etc.

Dinâmica

Cada subgrupo representa uma empresa, a “Xadrez S.A.”, firma especializada na fabricação e exportação de tabuleiros de xadrez.

Cada subgrupo (ou “empresa”) deverá construir um tabuleiro de xadrez, utilizando o material que lhe é colocado a disposição. Antes, porém, cada “empresa” deverá:

- 1) eleger um líder
- 2) compor o organograma da “empresa”, levando em conta os “funcionários” disponíveis (o próprio subgrupo).
- 3) elaborar o Plano de Trabalho.

4)prever o prazo em que a tarefa será concluída.

As tarefas “2” e “3” deverão ser apresentadas, no final, juntamente com o tabuleiro pronto.

Adverte-se ao líder de cada subgrupo, de que ele será o responsável direto pela execução ou não do projeto, para o quê, deverá ou poderá usar a sua autoridade.

Estratégia didática

Prévia e reservadamente, o Treinador instruirá um membro da cada subgrupo, no sentido de que ele tente boicotar, sabotar o trabalho da “empresa”, cometendo erros propositais ou perturbando os demais “funcionários”. Poderá, inclusive, tentar assumir a liderança ou confundi-los e atrasá-los de outras formas.

Discussão

Expirado o prazo estabelecido (geralmente em torno de trinta a quarenta e cinco minutos), o treinador recolhe os “produtos” e mais as tarefas “2” e “3” – Afixando-os em lugar visível. Questiona, então, pela ordem:

- 1) os “funcionários”
- 2) os Líderes
- 3) os “funcionários rebeldes”.

Naturalmente que não se discutirá a perfeição artesanal do tabuleiro, mas o processo adotado para construí-lo, com vistas às atividades gerenciais.

Como roteiro para as perguntas, o Treinador poderá usar as sugeridas a seguir:

1) Para depoimentos individuais

- Como você se sentiu durante o exercício? Por quê?
- Justifique o seu desempenho.
- Você já passou por uma situação semelhante na vida real? Conte-a para o grupo.

- Como você se sentiu em relação ao grupo? Por quê?
- Como você imagina que o grupo se sentiu em relação a você?
- A experiência foi gratificante? Por quê?
- A experiência foi desagradável? Por quê?
- Que lições você poderia tirar do exercício?
- Você gostaria de dizer algo ao grupo, em relação ao exercício feito?

2) Para depoimentos dos grupos (através de um representante ou coletivamente):

- O resultado a que o grupo chegou deve ser considerado satisfatório ou não? Por quê?

- O grupo se organizou para o trabalho? Comente.

- Algum membro monopolizou a ação ou discussão? Quem? Como o grupo reagiu?

- Alguém liderou o grupo? Quem? Essa liderança foi espontânea ou imposta?

Como o grupo reagiu a ela?

- Alguém foi marginalizado pelo grupo? Quem? Por quê?

- Algum membro se preocupou mais em contestar do que em ajudar? Quem? Até onde isto influenciou no desempenho do grupo?
- O sucesso do grupo se deve diretamente a quê?
- O insucesso do grupo se deve diretamente a quê? O que deveria ter sido feito para evitá-lo?
- Houve choques de lideranças? Em que momento se percebeu isso? Esse conflito prejudicou o grupo? De que forma?
- A situação que esse grupo vivenciou se assemelha a alguma outra da vida real?
- Que lições se pode extrair da situação vivida pelo grupo?

10.2 Grupos de criatividade

Objetivo

Obter soluções criativas para situações problemáticas.

Indicação

- a) Programas de integração
- b) Desenvolver a criatividade

Participantes

Subgrupos de cinco pessoas

Permite observar

- a) Comportamento em grupo
- b) Raciocínio lógico
- c) Criatividade
- d) Comunicabilidade
- e) Objetividade na comunicação

Material

O texto da situação-problema deverá ser fornecido a cada participante.

Dinâmica

O grupo é dividido em subgrupos de cinco membros. Um mesmo problema é apresentado a cada subgrupo. É fixado um tempo (em geral trinta minutos) após o qual cada subgrupo deverá ter encontrado uma solução criativa para o problema. Um representante de cada subgrupo fará a exposição. Se possível, deve-se eleger a melhor idéia, não só em termos de criatividade, mas também de viabilidade.

Se, para os objetivos didáticos pretendidos, for competição, dá-se o mesmo problema para cada subgrupo. Se, contudo, o objetivo maior é de integração, pode-se dar a cada subgrupo problemas diferentes.

LISTA DE PROBLEMAS A SEREM RESOLVIDOS

PROMESSA É DÍVIDA

Certo país da África escapou de uma terrível catástrofe: por pouco não ocorreu um incêndio de enormes proporções numa refinaria de petróleo, no centro de uma populosa cidade. Certo de haver contato com a Graça Divina e desejando ser grato, o governo daquele país estabeleceu uma promessa de gratidão: durante um ano, ninguém acenderia fogo naquele país, fosse para o que fosse. Foram proibidos isqueiros, fósforos, combustíveis, etc. Preocupado com as conseqüências da promessa, um grupo de cientistas se reuniu para elaborar um relatório ao governo, contendo as cinco principais conseqüências negativas dessa promessa. Aponte quais são elas.

1.001 UTILIDADES

Relacione o maior número possível de utilidades que podem ser atribuídas a um clipe de papel.

“BLACK-OUT”

Devido a um grave problema técnico, a cidade está sob total “black-out”: não haverá energia elétrica durante vinte e quatro horas.

Contudo, exatamente dentro desse período, o Presidente da república deve enviar uma mensagem urgentíssima à maior quantidade possível de brasileiros.

O que deverá ser feito para tornar isso possível?

UM CONTO DA CAROCHINHA

Narre a história infantil “CHAPEUZINHO VERMELHO” em um texto no estilo telegráfico, com o menor número possível de palavras. Não serão computadas as VG (vírgula) e PT (ponto).

10.3 Seja um publicitário

Objetivo

Estimular o raciocínio e a criatividade.

Indicação

- a) Programas de integração
- b) Criatividade, bloqueio mental, trabalho em grupo e temas afins.

Permite observar

- a) Trabalho em grupo
- b) Raciocínio lógico
- c) Criatividade

Participantes

Subgrupos de até cinco pessoas.

Material

O texto da situação-problema deverá ser fornecido a cada membro.

Dinâmica

Divide-se o grupo em subgrupos com cinco pessoas. Se desejar uma situação de competição, dá-se o mesmo problema para cada grupo. Contudo, se o objetivo maior é de integração, pode-se dar problemas diferentes a cada grupo.

É fixado um tempo (geralmente trinta minutos) após o qual cada subgrupo deverá ter encontrado uma solução criativa para o problema.

Caso o treinador opte por dar problemas diferentes para cada subgrupo, poderá proceder da seguinte forma, no final: recolherá os textos criados e fará a leitura de todos, um a um. O grupo deverá descobrir qual produto que está sendo anunciado. Se conseguirem acertar, comprova-se que o texto está bem elaborado.

LISTA DE SITUAÇÕES PARA A ELABORAÇÃO DE TEXTOS CRIATIVOS

ANUNCIANDO SABONETE

Crie um pequeno texto comercial, promovendo a Venda de SABONETE, mas sem usa as seguintes palavras (sem sinônimos e derivados):

BANHO	SABONETE	PERFUME
SUAVE	BELEZA	LIMPEZA
HIGIENE	ESPUMA	CORPO

ANUNCIANDO CIGARRO

Crie um pequeno texto comercial, promovendo a venda de CIGARRO, mas sem usar as seguintes palavras (nem sinônimos e derivados):

FUMAR	PRAZER	SABOR
CIGARRO	MAÇO	NICOTINA
HÁLITO	TRAGADA	ACENDER

ANUNCIANDO PASTA DE DENTES

Crie um pequeno texto comercial, promovendo a venda de PASTA DE DENTES, mas sem usar as palavras (nem sinônimos e derivados):

DENTES	REFRESCANTE	SABOR
HÁLITO	CÁRIES	FLÚOR
PASTA	DENTIFRÍCIO	ESCOVA
REFEIÇÕES	BOCA	DIA

10.4 Roleta da experiência

Resumo

Um exercício no qual se compartilha experiências.

Objetivos

Solução de problemas.

Materiais

Caneta, papel, cadeiras.

Tempo

60 minutos.

Procedimento

1. Peça para os participantes descreverem em duas frases, por escrito, um problema que tenham. Encoraje o ponto de vista de que os problemas são desafios, e insista que sejam expressos na forma “Meu desafio é...”. Introduza o conceito da troca de experiências. A ênfase não é em “o que eu faria...”, mas “pela minha experiência...”. Um bom exemplo é fazer um bolo, onde a fórmula que recebe mais elogios costuma ser ligeiramente da receita “oficial”.
2. Peça aos participantes para se dividirem em dois grupos numericamente iguais. Então, coloque-os em dois círculos concêntricos, o pessoal de dentro virado para fora, e o pessoal de fora virado para dentro. O círculo interno é composto de “consultores”, e o de fora, de “clientes”. Os consultores não irão precisar de canetas nem papel.
3. explique que os clientes devem passar um minuto explicando seus desafios. Se terminarem cedo, o consultor pode fazer perguntas para obter esclarecimentos, ou começar a responder. Caso contrário o consultor terá dois minutos para responder, começando com “pela minha experiência...”. Se o consultor não tiver experiência no tema, deverá dizer isso e parar. Passados os três minutos, os clientes terão um pouco de tempo para anotar o que quiserem com a caneta e papel, agradecer ao

consultor e mudar de lugar no sentido horário. O processo se repete até que o círculo tenha dado uma volta completa.

4. Pergunte se alguém tem dúvidas, e prossiga.

5. Depois de todos os consultores e clientes terem conversado, se houver tempo, inverta os papéis e repita o processo. Caso contrário, ponha em discussão o que os participantes aprenderam com a experiência, e como se sentem em relação a ela.

Comentário

Ao processar este exercício, pergunte como a natureza das perguntas mudou, e quantas respostas diferentes cada cliente obteve. Faça uma rodada pelo papel de cliente primeiro, e depois pelo de consultor. Se o tempo for pouco, não é essencial que cada cliente passa por todos os consultores.

10.5 Se os ovos voassem

Resumo

As equipes competem para deixar cair um ovo a 3m do chão sem quebrar a casca.

Objetivo

Trabalho de equipe. Liderança. Criatividade. Solução de problemas.

Materiais

Fita métrica (ou trena). Duas folhas de papel ofício para cada equipe. Dois ovos de galinha (crus) para cada equipe. Dois balões (de aniversário, redondos, vazios) para cada equipe. 30 centímetros de fita adesiva (durex) para cada equipe. Cópias da Folha de Instruções. Equipamento de vídeo com câmara (opcional). Cadeiras para cada equipe. Uma mesa para cada equipe com todo o material em cima (mas apenas um dos ovos).

Tempo

70 minutos (100 minutos se for usado vídeo)

Procedimentos

1. Divida os participantes em grupos de 5-6 pessoas. Explique que cada grupo terá uma tarefa a realizar em 30 minutos no máximo. Distribua as equipes pelas mesas e entregue-lhes as Instruções. Peça aos grupos para discutirem suas soluções somente nas mesas. Se laguem tiver dúvidas, mande consultar a Folha de Instruções. Comece a marcar o tempo. Filme cada equipe e marque o ponto de cada evento significativo.

2. Esgotados os 30 minutos (convém fazer um intervalo neste momento), peça para cada grupo demonstrar sua solução para o problema.

3. Pergunte às equipes o que os seus membros aprenderam sobre si mesmos durante o exercício. Trate primeiro de como foi encontrada uma solução e use o vídeo (se tiver feito) para demonstrar os papéis desempenhados pelos membros do grupo (por exemplo, líder, crítico, incentivador, pragmático, inventor; ou fazer referência a um levantamento de papéis dentro de uma equipe, como Benne & Sheats [em Adair (1983) ou Margesion & McCann (1990)]). Então passe a analisar os sentimentos evocados pelo exercício, e quanto os integrantes do grupo deram de si para realização da tarefa. Depois, discuta como o que aprenderam pode ser aplicado no trabalho.

Comentário

Deveria ser desnecessário dizer que a solução do problema em si é irrelevante ao sucesso do exercício de treinamento. Não obstante, já recebi telefonemas de colegas de muito longe, no meio de um programa de treinamento, me perguntando qual era a “resposta certa”! já vi a mesma solução funcionar e falhar, dependendo do tipo de piso, da espessura da casa do ovo, ou simplesmente de sorte.

Convém limitar seus comentários ao essencial antes de iniciar o exercício. Se o vídeo for usado, o intervalo será necessário para o instrutor decidir que cenas irá exibir. Um vídeo com contador irá ajudar. Se não for usado vídeo, convém fazer

uma avaliação, minuto a minuto, do que acontece no grupo. O ideal é ter um instrutor para cada grupo. Pode-se fornecer um resumo ao grupo, se necessário.

Variações

1. Pode-se impor penalidades em tempo por fazer perguntas ao instrutor.
2. O elemento de competição pode ser tornado mais ou menos importante, conforme a maneira como se tratar os grupos. É possível até refazer a folha de Instruções, indicando que a equipe que terminar primeiro será a vencedora. Alternativamente, pode-se encorajar as equipes a compartilharem seus recursos.
3. O exercício inteiro pode envolver custos, em termos de tempo, recursos, conselhos do instrutor etc.
4. Os recursos podem ser modificados (talvez 100 canudos de refresco e uma lata de 5 litros de água), ou a tarefa pode ser modificada, talvez com dois ovos juntos.

instruções

A missão de sua equipe será deixar cair um ovo cru de galinha, de uma altura mínima de três metros, diretamente no chão, sem quebrar ou danificar o ovo de qualquer maneira. O ovo não poderá tocar em nada durante a queda.

Vocês terão os seguintes recursos:

Duas folhas de papel ofício

Um ovo de galinha

30 centímetros de fita adesiva (durex)

2 balões

um metro de barbante

30 canudinhos de refrigerante

O limite de tempo é 30 minutos, depois do que a solução deverá ser demonstrada diante do instrutor.

Haverá um ovo adicional à disposição para essa demonstração, mas somente no final do exercício.

DISCUSSÃO FINAL E RELATÓRIO

Uma vez concluídas as dinâmicas, jogos e simulações do manual, sugere-se que seja feita uma reunião geral, para discussão e debate do aproveitamento, do aprendizado e do que mudou no grupo. Os principais resultados da discussão, podem ser anotados para gerar um relatório de aproveitamento.

A seguir, é apresentada uma lista de tópicos para a discussão e debate.

- O grupo em geral, como equipe, se sente agora diferente após as práticas do manual?
- No grupo, os indivíduos se sentem agora diferentes em relação à equipe, após as práticas do manual?
- As mudanças em nível de equipe e de indivíduo foram para melhor?
- O que melhorou na equipe e em cada um?
- Essas melhoras irão modificar o trabalho e seu ambiente também para melhor?
- O que não pode ser melhorado por não estar ao alcance das práticas do manual? (Ex. iluminação, sanitários, salário)
- Agindo como equipe, agora depois das práticas, o grupo tem poder para melhorar alguns desses itens?
- Como? Através de rodízios, consórcios? Ajuda-mútua? União de forças?
- Liste idéias de melhoras que podem ser implementadas pelo grupo. Por exemplo, uma reforma de um sanitário, em regime de empreitada e divisão de custos, ou a compra de um equipamento.
- Agindo assim, com divisão de custos e tarefas, essas empreitadas pesariam para cada indivíduo?
- Operacionalmente falando, o grupo tem agora idéias de reorganização do trabalho? Intercâmbio, troca e redistribuição de tarefas?
- As práticas do manual foram agradáveis para todos? Quem, quais?
- Qual parte foi pior? Horário, timidez, cansaço? O que?
- O grupo e os indivíduos gostariam de novas práticas?

- Na base do voto secreto, sem identificação, peça para indivíduo dar uma nota no curso desenvolvido, de 1 a 10, anote os resultados no relatório.
- Quais são as sugestões de cada um para o próximo manual?
- Entre estas sugestões, peça para o grupo escolher apenas 3 que representem a vontade da maioria. Não participe da escolha.

11 CONCLUSÃO

Com o presente trabalho, conclui-se que é verdadeira a premissa de que a qualidade de um lado humano tão importante quanto qualquer outro aspecto numa organização.

A pesquisa de campo realizada apontou claramente para problemas que vão além do maquinário, das ferramentas e das instalações de trabalho, mostrando um grupo de trabalhadores sob diversas dificuldades que não podem ser superadas através de investimentos em patrimônio físico ou sequer treinamento técnico para o desempenho de suas funções, demonstrando a necessidade de cursos e treinamentos no âmbito de sua motivação, relacionamento interpessoal e trabalho em equipe, além é claro de uma visão sistêmica do todo da empresa.

Espera-se com a elaboração de novas pesquisas complementares, após a aplicação das práticas descritas no manual elaborado no presente trabalho, uma nova avaliação do mesmo grupo para detecção de possíveis melhoras na motivação e desempenho das equipes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Maria Margarida. Introdução do trabalho científico. São Paulo: Atlas, 1994.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional. Editora Atlas. São Paulo. 1980.

BERVIAN, Pedro Alcino; CERVO, Armando Luiz. Metodologia científica. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill de Brasil, 1983.

CASTRO, Cláudio de Moura. A prática da pesquisa. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

FEITOSA, V. C. Redação de textos científicos. 2. ed. Campinas: Papyrus, 1995.

FRITZEN, Silvino José. Relações humanas interpessoais. Editora Vozes. Rio de Janeiro. 1987

GALLIANO, A. G. O método científico: teoria e prática. São Paulo: Harbra, 1986.

GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. Jogos de empresa. Editora Makron Books. São Paulo. 1993.

KIRBY, Andy, 150 Jogos de treinamento. Editora T&D. São Paulo, 1995.

MAITLAND, Iain. *Como Motivar pessoas*. Editora Nobel. São Paulo. 2000.

MOLLER, Claus. O lado humano da qualidade. Editora Pioneira. São Paulo. 1992.

RUIZ, João Álvaro. Metodologia científica e ABNT. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

RUSSO, J. Edward; SCHOEMAKER, Paul J.H. Decisões Vencedoras. Editora Campus. Rio de Janeiro. 2002.

SERRA, Floriano. Jogos e simulações para treinamento e seleção em empresa moderna. Editora Tecnoprint – Ediouro. Rio de Janeiro. 1979

SPITZER, Quinn; EVAN, Ron, *Conquistando Cabeças; Como as melhores empresas pensam*, Editora Campus, Rio de Janeiro. 2000.

STERN, Nancy; PAYMENT, Maggi. 101 Segredos para ser um profissional da área de treinamento bem sucedido. Editora Futura. São Paulo. 1988.