

**UNIÃO DE ENSINO DO SUDOESTE DO PARANÁ – UNISEP
FACULDADE EDUCACIONAL DE DOIS VIZINHOS – FAED
CURSO TECNOLOGIA DO VESTUÁRIO**

**MOTIVAÇÃO NA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO
UTILIZANDO DINÂMICAS DE GRUPO
Uma proposta**

Elaine Aparecida Tessaro

**Trabalho de Conclusão de Curso Tecnologia do Vestuário da Faculdade
Educativa de Dois Vizinhos – UNISEP (FAED/UNISEP – PR) como requisito
parcial para obtenção do título Tecnóloga do Vestuário.
Orientador: Marcos Maria.**

Curso Tecnologia do Vestuário

Dois Vizinhos

2005

**União de Ensino do Sudoeste do Paraná
Faculdade Educacional de Dois Vizinhos
Curso Tecnologia do Vestuário**

A Comissão Examinadora, abaixo relacionada, aprova o
Trabalho de Conclusão de Curso

**MOTIVAÇÃO NA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO
UTILIZANDO DINÂMICAS DE GRUPO
Uma proposta**

elaborada por

Elaine Aparecida Tessaro

como requisito parcial para a obtenção do grau de
Licenciada em Tecnologia do Vestuário

COMISSÃO EXAMINADORA

Marcos Maria

(Presidente/Orientador)

Aparecido Bidóia

Dois Vizinhos, 12 de dezembro de 2005

Dedico este trabalho ao meu filho, que apesar da idade, entendia quando tinha que deixá-lo.

Aos meus pais e minha irmã, que além de cuidarem tão bem do meu filho na minha ausência, deram todo apoio necessário para prosseguir nesta jornada.

Agradeço primeiramente a Deus, que me inspirou nesta caminhada, dando sabedoria e ajudando a trilhar este caminho sem deixar desistir, estando sempre ao meu lado.

Agradeço à minha família pela compreensão e carinho.

Aos meus amigos, que em deram apoio no decorrer desta jornada.

Aos professores e colegas de curso, pois juntos trilhamos mais uma etapa importante de nossas vidas.

Ao professor orientador, Marcos Maria, por ter dedicado todo o tempo necessário para a elaboração deste trabalho.

À empresa e companheiros de trabalho pela ajuda e compreensão quando da minha ausência durante o serviço.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	6
1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	7
1.1 DEFINIÇÃO DE TERMOS	7
2 PÚBLICO-ALVO	7
3 PROCESSO PRODUTIVO	8
3.1 O JEANS	8
3.1.1 Segmento produtivo	9
3.1.2 Produtividade	11
4 HISTÓRICO DA MOTIVAÇÃO	12
5 A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO	16
6 DINÂMICAS DE GRUPO	18
6.1 TIPOS DE DINÂMICAS PARA MOTIVAÇÃO	22
METODOLOGIA	33
CONCLUSÃO	34
REFERÊNCIAS	35
ANEXO 1 – RESULTADO OBTIDO NA PESQUISA DE CAMPO	37
ANEXO 2 – DISCIPLINAS QUE PERMEIAM O TRABALHO	39
ANEXO 3 – OUTRAS DINÂMICAS	40
ANEXO 4 – MANUAL DE DIRETRIZES TÉCNICAS	66

INTRODUÇÃO

Qualquer que seja o trabalho que as pessoas fazem, motivá-las é uma das tarefas mais importantes, pois é através da motivação que as pessoas desempenham um bom trabalho, sobretudo, melhorando o desempenho, e através disso melhora-se a convivência entre as pessoas e, especialmente, na produção. Sabe-se que as pessoas envolvidas numa tarefa, se estiverem motivadas, conseguirão superar qualquer tipo de dificuldades.

Diante disso, esse trabalho busca mostrar se a motivação feita através do uso de dinâmicas é uma ferramenta útil que modifica o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho.

Tendo como objetivo geral desenvolver um manual de apoio para pessoas relacionadas a recursos humanos e líderes de empresa de confecções.

Este trabalho segue com os objetivos específicos de identificar os fatores que influenciam o desempenho das pessoas no ambiente de trabalho, demonstrando a importância de se manter a equipe motivada para se desenvolver um bom trabalho, apresentando um manual para pessoas relacionadas a Recursos Humanos e líderes de empresas com formas de trabalhar a motivação através de dinâmicas no ambiente de trabalho.

Busca comprovar se a motivação através de dinâmicas é uma ferramenta que ajuda os líderes a despertar comprometimento e maior desempenho tanto individual quanto organizacional na sua equipe de trabalho.

Este trabalho será desenvolvido em razão das empresas, juntamente com seus colaboradores, encontrarem dificuldade na busca de material de apoio, onde possam desenvolver uma equipe motivada para exercerem suas funções.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1 DEFINIÇÃO DE TERMOS

Necessidade: é uma carência interna da pessoa, ou seja, um estímulo que dirige o comportamento para sua satisfação. É também chamado motivo. (CHIAVENATO, 1999, p. 593)

Coletividade: conjunto de seres que formam o corpo coletivo, comunidade. (GUIMARÃES, 1996, p. 218)

Comportamento: é o produto de um campo de determinantes interdependentes, conhecido como “espaço de vida” ou “espaço social”. (CHIAVENATO, 1999, p. 593)

Motivação: é o processo que leva alguém a se comportar para atingir os objetivos organizacionais, ao mesmo tempo em que procura alcançar também os seus próprios objetivos individuais. (CHIAVENATO, 1999, p. 593)

Motivação: é alguma força direcionada dentro dos indivíduos pela qual eles tentam alcançar uma meta a fim de preencher uma necessidade ou expectativa. (SILVA, 2001, p. 221)

Habilidade: capacidade moral e intelectual, aptidão. (GUIMARÃES, 1996, p. 432)

Conhecimento: idéia, noção, informação, direito de julgar. (GUIMARÃES, 1996, p. 227)

2 PÚBLICO-ALVO

Neste estudo de motivação na Indústria do Vestuário utilizando dinâmica de grupo, visualiza-se como público-alvo pessoas relacionadas a Recursos Humanos e líderes de empresas de pequeno porte sendo, segundo o SEBRAE, aquelas que possuem entre 20 e 99 funcionários.

3 PROCESSO PRODUTIVO

3.1 O JEANS

A palavra jeans significa, em inglês, genovês; esse termo teve origem em 1567, pois se tratava de um tecido de algodão cerrado, extremamente tingido com índigo, como é tingido até hoje. O índigo é a tintura mais antiga da história e é também a mais natural, extraída das folhas do indigueiro. (RICHARD, 1998, p. 164)

Em 1863, Levi Strauss teve a idéia de criar uma calça para mineiros e cowboys durante a corrida para o Oeste dos EUA à procura de ouro. Adotaram uma roupa muito mais resistente que toma forma do próprio corpo, o nosso jeans.

Só depois do término da guerra foi descoberto na Europa o jeans que 50 milhões de jovens americanos já usavam. Foi trazido pelos primeiros que partiram para explorar o novo mundo; depois, o *star system* difundiu a imagem de James Dean em Juventude Transviada, despertando entusiasmo geral – primeiro entre os jovens, depois entre as pessoas de todas as gerações. Mantendo a autenticidade e o espírito do produto, a França remodelou o jeans que agora exporta para a América. New man, pioneiro, adapta o corte americano para o gosto europeu e amplia imensamente a gama de cores. Deixa-se de dizer blue jeans, para dizer apenas jeans. (VICENT RICHARD, 1989, p. 164)

Em sua simplicidade e em sua integridade, o jeans é, talvez, a roupa que atende a todo tipo de função. Por isso mesmo presta-se a todas as fantasias e reflete todos os códigos possíveis.

Segundo pesquisa elaborada pelo Sebrae em nossa região o jeans está sendo uma das principais atividades das empresas de vestuário. Segundo a pesquisa realizada pelo Sinvespar, as empresas do vestuário do Sudoeste do Paraná produzem por mês 57.800 peças de jeans de marca própria. E facção é uma também das prioridades, por mês são feitas 136.900 peças de jeans.

3.1.1 Segmento produtivo

Segundo Barreto (1997, p. 63), não se pode perder de vista a seqüência de operações. Neste caso faz-se um relato de uma seqüência de uma calça jeans básica.

I. **Preparação**

- 1- overlocar vista simples;
- 2- overlocar vista dupla com zíper;
- 3- pregar vista com zíper na vista simples;
- 4- overlocar espelho;
- 5- barra do bolso relógio;
- 6- barra do bolso traseiro;
- 7- pregar bolso relógio;
- 8- pregar espelho no forro do bolso;
- 9- pregar revel no reforço do bolso;
- 10- pregar etiqueta no forro;
- 11- pregar forro e revel no bolso dianteiro;
- 12- pespontar bolso dianteiro;
- 13- fixar espelho no dianteiro;
- 14- fechar bolso dianteiro (forro do bolso);
- 15- fazer filigrana.

II. **Traseiro**

- 1- pregar pala;
- 2- unir traseiro (máquina de braço ou interlock);
- 3- pespontar traseiro;
- 4- pregar bolso traseiro.

III. **Dianteiro**

- 1- pregar conjunto de vista dianteiro;
- 2- pespontar vista esquerda;
- 3- pregar vista direita;
- 4- unir parte inferior do dianteiro.

IV. Montagem

- 1- fechar lateral;
- 2- pespontar lateral;
- 3- fechar entre as pernas;
- 4- pregar cós;
- 5- abrir ponta de cós;

V. Acabamento

- 1- acabar ponta de cós;
- 2- fazer barra da pernas;
- 3- travetar paesantes;
- 4- travetar bolso traseiro;
- 5- casear.

(BARRETO, 1997, p. 63)

Antes de qualquer produto entrar em “linha de produção” está deve estar muito bem definida. Isto evitará que os lotes a serem confeccionados fiquem andando de um lado para o outro sem saber que direção tomar. Ou em caso extremo, sendo feito e refeito, pois a seqüência correta não foi obedecida. (BARRETO, 1997, p. 59)

Segundo o autor, os processos de uma produção, são analisados, calculados e planejados, tendo a partir de uma seqüência operacional, no final da elaboração de um produto, vêmos a qualidade gerada a partir das operações. Sabe-se que há a possibilidade de falhas de produção devido a não se ter uma seqüência lógica, e se isso ocorrer, fica clara a questão do retrabalho, onde se perde tempo e o custo de refazer uma operação e o tempo perdido é muito alto, sendo que muitas vezes são esses alguns fatores que impedem as empresas de alcançarem determinadas metas.

O segmento produtivo leva em consideração a organização interna pela qual passa a maioria das empresas produtoras do jeans. Sabe-se que o processo produtivo requer profissional capacitado para o exercício da profissão, sempre ressaltando que se as pessoas não estiverem motivadas, de nada vai adiantar ter um bom profissional, se não vai estar bem no ambiente de trabalho.

Não devemos deixar de observar um detalhe que normalmente foge à atenção da maioria dos administradores e empresários de produção. Se há pessoal suficientemente treinado para novas operações, se não há deve-se começar um treinamento. (BARRETO, 1997, p. 25-26)

Assim, um projeto de produção confuso, sem pessoal capacitado, pessoas desmotivadas, pode gerar descontentamentos, má qualidade dos produtos e quedas bruscas na produção. Dessa forma, percebe-se que pontos negativos devem ser eliminados do processo produtivo, e este só deve ser feito através de um planejamento bem elaborado e equipe produtiva capacitada e motivada para a produção.

De acordo com Lida (1998), existe no comportamento humano algo que faz uma pessoa perseguir um determinado objetivo, que não pode ser explicado somente pelos seus conhecimentos, experiências e habilidades. O que as pessoas buscam é conhecido como determinação, impulso, “garra”, objetivo, necessidade ou mais genericamente, como motivo e o processo pelo qual é ativado e se mantém em funcionamento, chama-se motivação.

A motivação é o que leva o indivíduo a ter vontade de produzir e é o que determina se o indivíduo vai ou não realizar determinada atividade.

3.1.2 Produtividade

Tradicionalmente a produtividade é definida como sendo a relação entre as saídas geradas por um sistema e os insumos necessários à produção dessas saídas, ou seja, a comparação entre saídas e entradas de um sistema de fabricação.

Para Chiavenato (1999, p. 697), produtividade significa a capacidade de uma organização oferecer produtos e serviços melhores e mais baratos, mais adequados às necessidades e expectativas do mercado trazendo solução inovadora ao cliente.

O aumento da produtividade beneficia economicamente todo o conjunto da sociedade, empregados, patrões e consumidores, mas para que haja esse aumento de produtividade, as pessoas envolvidas no processo precisam estar motivadas, gostando e, principalmente, se sentindo bem no ambiente de trabalho. A organização tem parte fundamental nesse processo, pois deve proporcionar aos seus funcionários além de um ambiente agradável, devem fazer com que eles se sintam valorizados e como parte integrante da empresa.

“Quando se fala em satisfação no trabalho refere-se ao grau de prazer que os funcionários sentem com seu cargo”. (MUCHENSKY, 2003, p. 301)

A motivação é uma característica individual, mas ela pode se desenvolver tanto a partir do funcionário como também das condições ambientais, podendo afetar o desempenho no trabalho, tanto ter uma influência positiva quanto negativa da motivação, resultado em um aumento ou diminuição dos esforços dos funcionários. Se uma pessoa está satisfeita em seu ambiente de trabalho, evidentemente seu trabalho vai progredir, mas se não está satisfeita logo esta insatisfação afetar a sua produção.

4 HISTÓRICO DA MOTIVAÇÃO

Tratando-se de motivação, motivar é um assunto muito complexo, pois se refere ao comportamento de pessoas. A maioria das pessoas passa grande parte de suas vidas fora de casa, ou seja, no seu ambiente de trabalho, dedicando-se e executando seus trabalhos.

Motivação se refere aos desejos, aspirações e necessidades que influenciam a escolha de alternativas, determinando o comportamento de cada indivíduo. Motivação é o processo de mobilização de energia, ocorrendo com cada indivíduo de forma diferente, pois o que diferencia são as necessidades e valor para cada pessoa. (KWASNICKA, 1981, p. 38)

“A palavra motivação deriva do latim *motivus*, que significa mover, indicando o processo pelo qual um conjunto de razões provoca a ação ou o comportamento humano”. (MAXIMIANO, 2000, p. 57)

A motivação é um incentivo à oportunidade de fazer uma carreira, que é de interesse dos novos funcionários que desejam ser capacitados para ocupar os cargos disponíveis.

Segundo Chiavenato (1999, p. 592), “a motivação funciona como um resultado da interação entre o indivíduo e a situação que o envolve. As pessoas diferem quanto ao seu impulso motivacional básico, e o mesmo indivíduo pode ter diferentes níveis de motivação que variam ao longo do tempo, ou seja, ele pode estar mais motivado em um momento e menos em outra ocasião”. O que se pode

entender é que o nível de motivação varia entre as pessoas e numa mesma pessoa através do tempo.

A motivação humana é constante, flutuante e complexa. O indivíduo é um todo organizado e integrado. O indivíduo como um todo se motiva, e não apenas parte dele, e a satisfação, conseqüentemente, atinge o indivíduo todo. (KONDO, 1994)

O homem pode ser considerado um animal que deseja e que raramente alcança um estado de completa satisfação, a não ser por curtos períodos de tempo. Logo que satisfaz a um desejo, surge outro, sucessivamente. Por conseguinte, deseja algo em si, já implica a satisfação de outros desejos. Um mesmo desejo deve apresentar-se objetivamente de diferentes formas, por outro lado, é difícil que um desejo consciente, ou um ato, possua uma só motivação determinante. (MOSCOVICI, 1999, p. 77)

Muitas teorias sobre motivação surgiram, pois as mesmas ofereciam visões diferentes para o mesmo aspecto do comportamento motivacional.

De maneira especial, os partidários da administração científica esboçada por Taylor, por volta de 1911, defendia o uso de formas de controle sobre os subalternos para que se conseguisse fazê-los atingir níveis pré-determinados de produtividade. As operações de trabalho foram tornando-se cada vez mais simples e rotinizadas, começando, em especial, pelo fracionamento dos cargos nas linhas de montagem. Em lugar do clima de punição, adotou-se a crença de que o dinheiro seria a principal fonte de incentivo à motivação. Acreditou-se que a maioria dos trabalhadores escolheria seus empregos não tanto pelo tipo de trabalho ou pelo conteúdo dos cargos, mas principalmente o faria tomando por base as perspectivas. (BERGAMINI, 1997, p. 20)

Segundo Bergamini (1997), “para Taylor motivar as pessoas seria apenas necessário partir para a sistemática de recompensa e punição”. As pessoas contratadas para trabalhar nas organizações eram pessoas ao mesmo tempo racionais, pois pensavam e eram passivas. Os trabalhadores só faziam aquilo que lhe ordenavam a fazer e deixando claro e especificado. Mas, no decorrer do tempo, os trabalhadores perceberam que estavam arriscando sua própria segurança no trabalho e que poderiam receber salários melhores, só que para isso reduziria o número de funcionários, mas a produtividade continuaria a mesma.

Nenhuma organização pode dar certo sem um certo nível de comprometimento e por parte de seus membros. Por essa razão é que os

administradores precisam compreender a motivação, os fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento, pois entende-se que as primeiras visões eram parecidas no sentido de construir um único modelo de motivação.

Uma segunda proposta surge com Elton Mayo, que defende nova filosofia administrativa. Com ele percebe-se a importância de considerar as pessoas na sua totalidade. Pressupõe-se que a melhor maneira de motivar os empregados deveria caracterizar-se por parte, dando ênfase no comportamento social dos mesmos. (BERGAMINI, 1997, p.21)

Nesta proposta os gerentes das organizações passaram a procurar fazer com que os empregados se sentissem tanto úteis quanto importantes dentro das organizações. Os administradores promoviam o reconhecimento do valor de cada pessoa, além de buscar de forma especial, a satisfação das suas necessidades sociais. As necessidades de satisfação, de sentir-se parte integrante da organização, são vantagens consideradas como as mais importantes e substituíam com vantagens o efeito das recompensas. Os superiores deveriam ter em mente a preocupação e simpatia para com os problemas, as necessidades e desejos dos subordinados.

Surge a teoria hierárquica das necessidades de Maslow, sendo uma das mais importantes e populares sobre motivação no estudo da administração e do comportamento organizacional; onde sua teoria baseava-se na afirmação de que os indivíduos se comportam no sentido de suprir as suas necessidades mais imediatas que estão produzidas na seguinte escala:

- Necessidades fisiológicas: necessidades humanas de sobrevivência;
- Necessidade de segurança: proteção contra ameaças;
- Necessidades sociais: participação em grupos, amizade, afeto, etc.;
- Necessidade de estima: relacionada à maneira pela qual o indivíduo se avalia;
- Necessidade de auto-realização: são necessidades que algumas pessoas têm de ser as melhores. (SILVA, 2001, p. 230)

Nessa teoria Maslow buscou a compreensão do comportamento humano através das teorias das necessidades; acreditava que as pessoas buscam constantemente o desenvolvimento; por isso tendem a progredir para atingir suas necessidades. Sabe-se que hoje as empresas estão sendo pressionadas a buscar

soluções para motivar as pessoas em paralelo com a busca constante para a maximização de lucros e de redução de custos.

“A maior parte dos trabalhos de Maslow não se preocupa com a motivação no trabalho. Somente mais tarde em sua carreira ele se interessou pelas aplicações de sua teoria. A maioria das suas aplicações derivou dos estudos de outros pesquisadores sobre sua importância para as organizações”. (MUCHINSKY, 2004, p. 368)

A noção de que as necessidades humanas estão organizadas numa espécie de ordem ou hierarquia desempenha um papel importante no estudo do comportamento humano nas organizações.

De acordo com Maslow, as necessidades básicas estão na fase de hierarquia. As pessoas procuram satisfazê-las antes de se preocupar com as de nível mais elevado. Uma necessidade em qualquer ponto da hierarquia precisa ser atendida, antes que a necessidade de nível seguinte se manifeste. Se uma necessidade não for satisfeita, a pessoa ficará estacionada nesse nível de satisfação. (MAXIMIANO, 2000, p. 35)

Entende-se que a realização de objetivos está de alguma forma ligada à busca de satisfação de necessidades. Sabendo-se que se o objetivo for alcançado, uma carência será satisfeita, a pessoa empenha-se na perseguição tanto mais intensamente quanto mais forte seja a carência.

No trabalho as pessoas buscam várias formas de satisfazer as suas necessidades. Quando estão satisfeitos passam a ter um relacionamento mais humano e com menos conflito.

McGregor, um dos mais famosos autores behavioristas, preocupou-se em comparar dois estilos opostos e antagônicos de administração: de um lado um estilo baseado na teoria tradicional, excessivamente mecanicista e pragmática, onde chamamos de Teoria X, que reflete um estilo de administradores duro, rígido e autocrático e que se limita a fazer as pessoas trabalharem dentro de certos esquemas e padrões previamente planejados e organizados e tendo em vista exclusivamente os objetivos da organização. As pessoas são consideradas como meros recursos ou meios de produção. A Teoria X leva as pessoas a fazerem exatamente aquilo que a organização pretende que elas façam, independentemente de suas opiniões ou de objetivos pessoais. (CHIAVENATO, 1999, p. 183-184)

Segundo o mesmo autor, a Teoria Y baseia-se em concepções em premissas atuais e sem preconceitos a respeito da natureza humana, desenvolvendo um estilo muito aberto e dinâmico, extremamente democrático, segundo o qual administrar é

um processo de criar oportunidades, liberar potencialidades, remover obstáculos, encorajar o crescimento individual e proporcionar orientação quanto a objetivos. O estilo da Teoria Y é participativo e democrático, baseado nos valores humanos e sociais.

Enquanto a Teoria X é uma administração por meio de controles externos impostos ao indivíduo, a Teoria Y é uma administração por objetivos que realça a iniciativa individual. As duas teorias são opostas entre si. (CHIAVENATO, 1999, p. 185)

Quando se tratar de motivar as pessoas percebe-se que as pessoas não motivam-se através de rigidez e nem através de ordens que as pessoas tenham que ir contra seus próprios objetivos, o que se busca hoje é o crescimento como pessoa, dando valor e buscando a compreensão de cada indivíduo, atualmente a visão sobre motivação é esta.

5 A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO

Muitas empresas do vestuário costumam gastar muito dinheiro em programas motivacionais, só que, muitas vezes, essas ações não conseguem elevar os índices de satisfação interna e de comprometimento dos colaboradores. Muitas organizações esquecem que a motivação deve ser vista como um processo contínuo e não apenas trabalhada momentaneamente.

É preciso que as pessoas entendam como são importantes para o negócio e como as atividades que exercem têm papel fundamental no dia-a-dia corporativo. Quando o colaborador tem essa visão, sua atitude muda, seu desempenho melhora e ele se torna mais produtivo. Os profissionais também são responsáveis pelo clima organizacional e que não devem apenas esperar que a empresa faça tudo isoladamente. (ANDRADE, 2005, p. 2)

Ao participar do dia-a-dia de uma empresa do vestuário, identifica-se uma quantidade enorme de atividades realizadas por um conjunto grande de pessoas, e que de maneira geral, tem se percebido que não basta somente oferecer benefícios e prêmios para manter as pessoas motivadas. Hoje em dia é indispensável que a empresa do vestuário transmita a cada colaborador que ele faz parte de algo maior e que sua contribuição é única e fundamental.

As empresas têm que repensar seus instrumentos de motivação. Elas precisam desenvolver instrumentos que possibilitam a satisfação das necessidades “superiores” dentro e não apenas fora delas. Este é o desafio que se impõe cada vez mais nas empresas modernas, pois o perfil do trabalho e, portanto, todos os colaboradores, vêm mudando. Hoje não são os trabalhadores que exigem força física os determinantes da excelência empresarial, são as atividades intelectuais, aquelas que exigem iniciativa, criatividade, conhecimentos e sabedoria que estão diferenciando as empresas. (ARANTES, 1998, p. 379)

Muitas vezes alguém que trabalha na linha de produção de uma fábrica não consegue ver o produto final. Com isso, trabalha apenas para ganhar algum dinheiro para pagar as contas e chegar ao próximo mês. Quando o colaborador enxerga dentro de si qual é o propósito daquilo que está fazendo, sua atitude muda, seu desempenho melhora e ele se torna mais produtivo.

Quando as pessoas estão motivadas, elas podem dar às empresas uma contribuição muito expressiva, pois quando a pessoa está motivada ela traz consigo entusiasmo, seu humor melhora e ela acaba contagiando o ambiente de trabalho de forma a inspirar os outros a seguir o mesmo caminho. Mais importante é deixar claro que cada colaborador saiba qual o caminho que a empresa está seguindo, pois se cada colaborador, tendo a visão do que quer para si, ele tem que estar aliado também ao que a empresa quer. (ANDRADE, 2005, p. 1)

Para Silva (2001, p. 220), se o gerente deseja melhorar o trabalho de uma organização, deve dar atenção ao nível de motivação dos seus participantes, encorajando seus assistentes e subordinados ao direcionamento dos esforços ao alcance dos objetivos e metas da organização.

Entende-se que muitas vezes os gerentes das indústrias do vestuário não dão muita atenção ao nível motivacional, ou mesmo há um problema de comunicação. Todos os funcionários precisam se sentir respeitados e parte daquela organização, que dentro dela eles podem fazer a diferença.

Antes da Revolução Industrial, a principal maneira de motivar consistia no uso de punições, criando, dessa forma, um ambiente generalizado de medo. Tais punições não eram unicamente de natureza psicológica, podendo aparecer sob forma de restrições financeiras, chegando até a se tornar reais sob a forma de prejuízos de ordem física. Levando em conta que as organizações passaram a existir muito tempo antes da Revolução Industrial, é possível concluir que a preocupação com o aspecto motivacional do comportamento humano no trabalho represente um fato bastante recente. Com a Revolução Industrial, investimentos cada vez mais pesados foram feitos com o objetivo de aumento da eficiência dos processos industriais que, por sua vez, passaram a exigir maiores e mais recompensadores retornos. Esse novo rumo nos negócios gerou grande preocupação em termos de melhora dos

procedimentos na forma de trabalhar. Passou-se a exigir que o papel a ser desempenhado pelos gerentes e administradores fosse não só o de encontrar pessoas mais adequadas para os diferentes cargos, como também de treiná-las no uso de ferramentas e métodos mais produtivos. (BERGAMINI, 1997, p. 21)

Atualmente o método usado por algumas empresas de confecção, de punição aos funcionários, não é muito grande, mas sabe-se que isso ainda acontece em algumas organizações, criando-se um ambiente de medo, pois muitos gerentes pensam que colaboradores intimidados são mais fáceis de controlar, e acreditam que com isso só vão trazer melhoria, desempenho e aumento da produtividade, os métodos podem variar desde redução de salário até não receber por horas extras.

Diante do raciocínio dos gerentes dessas empresas, o que provavelmente ocorrerá é a perda de valiosos talentos para a concorrência. A melhor maneira para uma empresa não despertar o medo e que este medo contagie o ambiente de trabalho é aplicar treinamentos para os funcionários, ressaltando a integração entre os colaboradores, e que os colaboradores tenham conhecimento da missão e dos valores da empresa, pois se o medo tomar conta do ambiente de trabalho, o que vai acontecer é que os colaboradores não se sintam à vontade para expressar e, conseqüentemente, não produzam tudo o que poderiam produzir se não tivessem vivendo um dia após o outro com medo.

Hoje, o que diferencia uma empresa da outra é o seu quadro de talentos, isso significa que os resultados acontecem apenas através das pessoas, pois não existe mais como brincar de ser profissional, o que se deve fazer é tornar uma empresa diferenciada, onde o diferencial é a sua capacidade de gerar paixão em seus colaboradores, algo difícil e que demora a acontecer.

6 DINÂMICAS DE GRUPO

“Em qualquer grupo podem ser observadas condições variáveis de calor humano, tensão, movimentos, equilíbrio, restrições, alegrias, insegurança, crises. A cultura e o clima do grupo passam a caracterizar, então, o próprio ambiente total e a imagem do grupo”. (MOSCOVICI, 1999, p. 99)

Para Boog (1999, p. 390), “a motivação através da dinâmica como a expressão que nomeia genericamente o processo de mobilização social de quem

lança mão todos os métodos ou técnicas. Portanto, qualquer dinâmica que provoque ou envolva o contexto grupal é praticado como um exercício ativo”.

A satisfação humana é tão importante quanto a privação, pois libera o organismo dos domínios das necessidades fisiológicas, permitindo o aparecimento de outros impulsos e motivos.

O desafio maior da motivação consiste em liberar as energias das potencialidades para a auto-realização, o crescimento como pessoa, a individualização, a integridade do ser. A satisfação significa aumento de tensão e a própria atividade é agradável, sendo apreciada aqui e agora sem a sensação de meio para um fim, ou mera preparação para o futuro. (MOSCOVICI, 1999, p. 77)

O estudo dos grupos é importante para o administrador porque o ingrediente típico das organizações são as pessoas e a maneira mais comum de fazer com que executem a tarefa é dividi-los entre grupos de trabalho. Os grupos existem em todos os tipos de organizações e formam todas as facetas da vida organizacional. Os grupos podem causar conseqüências desejáveis ou indesejáveis dentro da organização. Por isso uma compreensão da dinâmica grupal pode ajudar o administrador a lidar melhor com os grupos. (CHIAVENATO, 1999, p. 279-280)

O trabalho em equipe dentro de uma organização é fundamental para que se consiga realizar todas as tarefas, pois o trabalho em grupo deve ser de tal envolvimento que se deve avaliar como uma relação familiar. Dentro de um grupo as pessoas devem ser igualitárias e participativas para que este grupo perdure ao longo do tempo.

A sobrevivência da nossa civilização, dizem os autores da Teoria das Relações Humanas, dependerá da capacidade do homem para criar invenções sociais capazes de aproveitar todas as energias físicas do homem para o uso construtivo da sociedade. É preciso, pois, mudar o comportamento das pessoas nas suas relações recíprocas, sem que se restrinja sua liberdade nem se limite o seu potencial de desenvolvimento para que aceitem e se respeitem reciprocamente, qualquer que seja sua raça, religião, política ou nacionalidade. Para tanto, indicam uma tecnologia social para orientar programas de mudança social. Com a mudança ou a resistência à mudança são grandemente influenciados pela natureza dos grupos aos quais a pessoa pertence, as tentativas de mudança devem, necessariamente, considerar a dinâmica dos grupos. (CHIAVENATO, 1999, p. 281)

O grupo de trabalho representa os fatores sociais em escala menor. O nível de desempenho de alguém que trabalha em grupo é determinado não apenas por

sua competência ou motivação, mas também pelo nível de desempenho que o grupo define como apropriado. (MAXIMIANO, 2000, p. 365)

Dinâmica de grupo é expressão que nomeia genericamente o processo de mobilização social de que lançam mão de todos os métodos ou técnicas da chamada didática ativa. (BOOG, 1999, p. 390)

Todavia, no trabalho cria-se padrões específicos de valores e comportamentos que estabelecem o que é certo ou errado, o que seus integrantes devem fazer ou não. Um recém-chegado deve amoldar-se às regras do grupo de trabalho, ou não consegue integrar-se socialmente. Pode até mesmo ser castigado de alguma forma, seja sendo ignorado, ameaçado ou até expulso do grupo, soa características de grupo informal.

Os padrões de desempenho e de trabalho estabelecidos por grupo informal nem sempre correspondem aos padrões estabelecidos pela administração. Podem ser maiores ou menores, bem como podem estar em perfeita harmonia ou em completa oposição, dependendo do grau de motivação do grupo quanto aos objetivos da empresa. (CHIAVENATO, 1999, p. 146)

Quando as pessoas trabalham juntas, elas podem criar relações de simpatia ou de antipatia, o mesmo ocorre no grupo de trabalho. Os grupos dentro de uma organização estabelecem seus padrões e transmitem os interesses e aspirações do grupo.

Portanto, qualquer jogo de treinamento que provoque ou envolva o contexto grupal é praticado aproveitando a dinâmica do grupo; ainda que, numa formatação articulada, seja praticada como exercício ativo.

As dinâmicas, enquanto métodos e técnicas da didática ativa, têm hoje prevalência indiscutível sobre a didática tradicional, dada a sua efetividade concreta desde há muito tempo suspeitada por Confúcio, quando afirmava do alto de uma sabedoria inquestionável: “Ouço e esqueço; vejo e recordo; faço e compreendo”. (BOOG, 1999, p. 395).

A dinâmica de grupo serve para mobilizar coletivamente qualquer grupo para que produza respostas suas, com as quais passa a comprometer-se efetivamente, além de socializar a informação e a experiência individual, desenvolvendo mecanismos de troca, cooperação, responsabilidades por resultados.

A dinâmica de grupo deve ser vista como um recurso para facilitar o aprendizado dos participantes quando estão em treinamento e também pode

identificar aspectos comportamentais dos candidatos na busca de empregos e sem contar que ajuda no processo seletivo de forma eficaz e descontraída.

Quando for escolher uma dinâmica de grupo:

- Estabelecer objetivos claros – resultados pré-estabelecidos;
- Pensar em como medir resultados (antes e depois);
- Identificar os participantes (cargo, nível cultural, etc.);
- Qual local e aparelhagem poderá estar disponível;
- Qual o tempo de aplicação (dentro do contexto);
- Quem vai auxiliar na DG;
- Custos. (ANDRADE, 2005, p. 2)

Quando se aplica uma dinâmica de grupo as pessoas interagem, pois são feitas as dinâmicas através de jogos, brincadeiras e exercícios que são vivenciados em uma situação e sensações de vida real, nas quais os participantes poderão agir com autenticidade, pois só através da junção ou união de grupos que se permite o conhecimento mútuo e identificação de alguns pontos comuns que servirão de base para a elaboração de normas coletivas, táticas explícitas na dinâmica de grupo.

Existem dinâmicas que são usadas para seleção, e isso ocorre quando se tem bons e vários candidatos para poucas vagas, pois os jogos ajudam a definir profissionais bons, ou seja, adequados para o perfil do cargo, sendo feita de forma mais rápida e eficaz. Sempre deixando claro que este método não deve ser o único e decisório método de seleção de candidatos.

Você como facilitador e aplicador da Dinâmica de Grupo para seleção:

- 1- **Tenha claro sua postura.** Ela influencia muito na eficácia do processo.
- 2- **Lembre-se de fazer a sua apresentação pessoal.** Quem é você? Qual o seu nome? Quais suas responsabilidades?
- 3- **Seja amável, pedindo a colaboração de todos.** Saiba ouvir e pedir atenção quando necessário.
- 4- **Explique seus objetivos e o que você espera do processo.** Por exemplo, em seleção diga que vai observá-los durante os jogos, e peça para que todos sejam o mais espontâneos possível, para que a escolha do candidato seja a mais adequada trazendo equilíbrio para ambos. Caso tenha que fazer anotações, explique também. Tenha certeza que, se a dinâmica for bem direcionada e o facilitador estiver seguro, os candidatos até esquecerão de sua observação e controle. Para recrutamento e seleção, o ideal é ter um observador para cada grupo de cinco pessoas. (ANDRADE, 2005, p. 2)

A motivação através de dinâmicas trabalha com jogos e brincadeiras. Na questão de seleção de pessoas, a pessoa responsável pela seleção deve ter em mente que em primeiro lugar não deve deixar o participante constrangido, e sempre analisá-lo de forma a não expor a pessoa analisada a constrangimento e nem esquecer que esse método não é indicado como um único meio de seleção de funcionário.

6.1 TIPOS DE DINÂMICAS PARA MOTIVAÇÃO¹

CONHECIMENTO PESSOAL

1. O gráfico da minha vida – 1

Objetivos:

- a) Dar a todos os participantes uma oportunidade de fazer um feedback de sua vida, através disso motiva para o grupo de trabalho.
- b) Todos poderão expressar suas vivências e sentimentos ao grupo.

Tamanho do grupo: Oito a dez membros. O exercício poderá ser feito com vários subgrupos, simultaneamente.

Tempo exigido: Trinta e cinco minutos, aproximadamente.

Material utilizado: Folhas de papel em branco, lápis ou caneta.

Ambiente físico: Uma sala com carteiras, suficientemente ampla para acomodar todos os participantes.

Processo: I. O animador inicia explicando os objetivos do exercício. A seguir distribuirá uma folha em branco para cada participante. Todos

¹ Dinâmicas extraídas do livro **Exercícios práticos de Dinâmicas de Grupo**, de Silvino José Fritzen. Petrópolis: Vozes, 1981.

procurarão traçar uma linha da própria vida. Os fatos podem limitar-se a um determinado período da vida: por exemplo, os últimos três meses ou último ano.

- II. O gráfico pode expressar vivências e sentimentos do tipo religioso, familiar, grupo ou social.
- III. A seguir, um a um irá expor ao grupo seu próprio gráfico, explicando os pontos mais importantes.
- IV. Terminado o exercício, seguem-se comentários e depoimentos dos participantes.

2. O gráfico da minha vida – 2

- Objetivos:**
- a) Representar graficamente os fatos mais importantes da própria vida.
 - b) Motivá-los para que haja muitas coisas boas em sua vida pessoal e no ambiente de trabalho.
 - c) Representar graficamente o lugar onde cada participante se encontra no momento atual, em relação à família, ao grupo, à sociedade, etc.

Tamanho do grupo: Oito a dez pessoas, aproximadamente. O exercício poderá ser feito com vários grupos, simultaneamente.

Tempo requerido: Trinta e cinco minutos, mais ou menos.

Material exigido: Folhas de papel em branco, lápis ou caneta para cada membro participante.

Ambiente físico: Uma sala suficientemente ampla para acomodar todos os participantes.

- Processo:** I. O animador explicando os objetivos do exercício. A seguir distribuirá uma folha em branco para cada participante. Todos deverão traçar numa linha da graduada, de 0 a 100, o lugar em que cada um se encontra no momento, em relação à família, ao grupo, à sociedade, etc.
- II. Ainda é facultado aos participantes para que assinalem atitudes prospectivas, isto é, como irá ser a vida de cada um, daqui a dez anos, por exemplo.

3. Técnica de penetração

- Objetivos:**
- a) Vivenciar o desejo de merecer consideração e interesse.
 - b) Sentir a alienação, o isolamento, a solidão, sensação de estar excluído de um grupo.

Tamanho do grupo: Qualquer tamanho, uma vez que serão escolhidos membros para participar do exercício.

Tempo requerido: Trinta e cinco minutos, aproximadamente.

Ambiente físico: Uma sala suficientemente ampla para acomodar todos os participantes.

- Processo:** I. O animador escolhe de cinco a sete pessoas que serão identificadas como “de dentro” e que ficam de pé, no centro do grupo, formando um círculo apertado com os braços entrelaçados. Tanto podem ficar viradas para dentro como para fora.
- II. A seguir, escolherá uma pessoa do grupo que será o “intruso” e que deverá tentar penetrar no círculo de maneira que puder, e os componentes do círculo procuram conservá-lo fora.
- III. O “intruso” tentará abrir o círculo e toma seu lugar ao lado dos outros como um membro regular, podendo o animador indicar outro

membro como “intruso”, já que essa atividade costuma despertar grande empatia.

- IV. No final do exercício, os “intrusos” e os outros membros, que funcionam como observadores, farão os comentários acerca da experiência. É importante observar se os “intrusos” tentaram penetrar usando a força ou o diálogo.

4. Integração de um Grupo Hostil

Quem trabalha com grupos enfrenta, não raras vezes, grupos considerados hostis. A hostilidade pode ter várias origens, tais com:

- Quando os participantes não têm vontade de assistir aos cursos de treinamento;
- Quando os participantes forem enviados, por ordem dos chefes, patrões e superiores, contra a própria vontade;
- Quando o grupo tem preconceitos formados contra o curso ou contra os professores ou animadores;
- Quando o grupo tem uma mentalidade já formada, acreditando não aprender nada de novo, sentindo-se auto-suficiente;
- Quando as pessoas se sentem, por assim dizer, saturadas com cursos, congressos, simpósios e seminários;
- Quando as pessoas que seguirem o curso sentirem que serão obrigadas a mudar de comportamento, de pensar e de sentir.
- Através de todos esses pontos negativos, motivá-los dos pontos positivos.

Diante de um grupo em que predominam estes elementos negativos, pode-se explicar os seguintes exercícios.

- Objetivos:**
- a) Criar no grupo, considerado hostil, um clima positivo.
 - b) Integrar um grupo que resista ao treinamento.

Tamanho do grupo: Um número indeterminado de pessoas.

Tempo exigido:

Uma hora, aproximadamente.

Material utilizado:

- Um quadro-negro ou diversas cartolinas (1m x 0,50).
- Lápis ou caneta.
- Folhas em branco.

Ambiente físico:

Uma sala ampla que acomode todas as pessoas.

- Processo:**
- I. O animador, sentindo que os participantes do treinamento apresentam, na sua maioria, resistência ao curso, o que é facilmente observável, pelo comportamento (por exemplo: no modo de agrupar-se, distante do animador), pede que formem subgrupos de três, com as pessoas mais próximas;
 - II. A cada subgrupo será distribuída uma folha, na qual deverão responder a seguinte pergunta: “como vocês se sentem em estar aqui?” solicita-se que cada subgrupo faça uma listagem de razões;
 - III. A seguir o animador pedirá que cada subgrupo faça a leitura de sua listagem, que será escrita no quadro-negro ou na cartolina, caracterizando os pontos considerados negativos e positivos;
 - IV. Usando os mesmos “trios”, o animador pede para responder à seguinte pergunta: “como vocês se sentem com a minha presença aqui?”.
 - V. Novamente as respostas serão lançadas no quadro-negro ou na cartolina, realçando-se os pontos positivos e negativos;
 - VI. Finalmente, o animador formula a terceira pergunta: “como vocês se sentem em relação à pessoa que os mandou para o curso?”, cujo resultado será lançado no quadro-negro ou na cartolina, destacando novamente os aspectos positivos e negativos;
 - VII. A seguir, forma-se o plenário para uma análise geral das respostas dadas às três perguntas. Geralmente pode-se observar que nas respostas à primeira pergunta predominam os aspectos negativos, e

na segunda e terceira aparecem mais os positivos, o que demonstra que houve mudança de clima no curso, e maior integração.

5. Eficiência de um trabalho de equipe

A corrida de carros

Objetivos:

- a) Demonstrar rapidez num trabalho de equipe.
- b) Desenvolver agilidade mental e capacidade de raciocínio.
- c) Desenvolver a imaginação e a criatividade, motivando-os a desenvolver seus trabalhos.

Tamanho do grupo: Diversos subgrupos de cinco a sete membros cada um.

Tempo exigido: Aproximadamente vinte minutos.

Material utilizado:

- Uma cópia da Corrida de carros, conforme se encontra no final do exercício.
- Lápis ou caneta.

Ambiente físico: Uma sala com carteiras para acomodar todos os membros participantes.

Processo:

- I. A tarefa de cada subgrupo consiste em resolver, na maior brevidade possível, o problema da Corrida de carros, conforme a explicação na folha, que será entregue a cada pessoa do grupo;
- II. A seguir, lê-se, em voz alta, o conteúdo da folha, e forma-se os diversos subgrupos para o início do exercício;
- III. Todos os subgrupos procurarão resolver o problema da Corrida de Carros, com a ajuda de toda a equipe;

- IV. Obedecendo às informações constantes da cópia da Corrida de Carros, a solução final deverá apresentar a ordem em que os mesmos carros estão dispostos com a respectiva cor, conforme chave anexa;
- V. Será vencedor da tarefa o subgrupo que apresentar por primeiro a solução do problema;
- VI. Terminando o exercício, cada subgrupo fará uma avaliação acerca da participação dos membros da equipe, na tarefa grupal;
- VII. O animador poderá formar o plenário com a participação de todos os membros dos subgrupos, para comentários e depoimentos.

A corrida de Carros

Oito carros, de marcas e cores diferentes, estão alinhados, lado a lado, para uma corrida. Estabeleça a ordem em que os carros estão dispostos, baseando-se nas seguintes informações:

- 1- O *Ferrari* está entre os carros vermelhos e cinza.
- 2- O carro cinza está à esquerda do *Lótus*.
- 3- O *McLaren* é o segundo carro à esquerda do *Ferrari* e o primeiro à direita do carro azul.
- 4- O *Tyrrell* não tem carro à sua direita e está logo à direita do carro preto.
- 5- O carro preto está entre o *Tyrrell* e o carro amarelo.
- 6- O *Shadow* não tem carro algum à esquerda: está à esquerda do carro verde.
- 7- À direita do carro verde está o *March*.
- 8- O *Lótus* é o segundo carro à direita do carro creme e o segundo à esquerda do carro marrom.
- 9- A *Lola* é o segundo carro à esquerda do *Iso*.

Corrida de Carros

A solução

- 1- O *Shadow*, cor azul.
- 2- O *McLaren*, cor verde.
- 3- O *March*, cor vermelha.

- 4- O *Ferrari*, cor creme.
- 5- O *Lola*, cor cinza.
- 6- O *Lótus*, cor amarela.
- 7- O *Iso*, cor preta.
- 8- O *Tyrrell*, cor marrom.

6. Técnica de pressionamento

- Objetivos:**
- a) Investigar os sentimentos de poder-dependência-competição entre os participantes.
 - b) Vivenciar as emoções interpessoais da hostilidade e da competição.

Tamanho do grupo: A experiência pode realizar-se com a presença de qualquer número de participantes.

Tempo exigido: Três a quatro minutos a cada díade.

Ambiente físico: Uma sala bastante ampla para acomodar todas as pessoas e participantes do exercício.

Processo: O pressionamento revela-se eficaz no caso de duas pessoas cujo relacionamento contenha elementos negativos não resolvidos. Para isso:

- I. O animador coloca as duas pessoas de pé, frente a frente, no centro do grupo.
- II. As duas pessoas receberão a seguinte instrução:
“Um de vocês coloque as mãos no ombro do outro e pressione para o chão. Pode usar o método que quiser para derrubá-lo, mas ele tende ficar de costas, ou fazer o que quiser. Depois disso, você tem de auxiliá-lo a pôr-se de pé. Novamente, ele auxiliará ou resistirá, conforme o que sentir”.

Terminando o exercício, invertem-se os papéis, repetindo tudo da mesma maneira.

- III. Durante o exercício, o restante dos participantes serão os observadores.
- IV. Após uns sete a oito minutos, os membros de ação e os observadores farão os comentários sobre as suas observações e reações.

7. Dinâmica de Exclusão

- Objetivos:**
- a) Permitir aos participantes experimentar conscientemente o que significa ser excluído do grupo.
 - b) Confortar sentimentos que se originam da exclusão.
 - c) Experimentar os processos pelos quais a identidade social é concedida pelo grupo excluído e aceita pelos membros excluídos.

Tamanho do grupo: Um número ilimitado de grupos pequenos, compostos de cinco a seis pessoas cada um.

Tempo exigido: Aproximadamente uma hora e meia.

Material utilizado: Refrigerante e biscoitos.

Ambiente físico: Uma sala suficiente ampla com cadeiras onde vários grupos possam movimentar-se, sem prejudicar os outros.

- Processo:**
- I. O animador forma subgrupos de cinco a seis pessoas, deixando uma pequena distância entre um grupo e outro.
 - II. A seguir, o animador orienta cada subgrupo no sentido de excluir um membro, baseando em critérios fixados e aceitos pelo grupo. Para isso, cada grupo terá vinte minutos para executar a tarefa. Assim que

cada subgrupo tiver excluído um membro, esses serão encaminhados juntos para um lugar pré-fixado da sala.

- III. Depois que todos os membros excluídos se encontrarem sentados no lugar pré-fixado, o animador pede que os outros subgrupos tomem seus refrigerantes e com os biscoitos, sem, contudo, se comunicar com os grupos excluídos.
- IV. Após dez minutos, formam-se novamente os subgrupos, sem a presença dos membros excluídos, e o animador solicita que cada subgrupo indique um membro para falar em nome do subgrupo, no momento oportuno, explicando os critérios usados para excluir um membro. Convida, a seguir, o grupo excluído, para localizar-se no meio da sala, formando em redor os outros subgrupos.
- V. O animador pede, a seguir, que cada membro excluído diga ao grupo as razões de sua exclusão, se acha que sua exclusão foi justificada, como ele se sente tanto em relação ao grupo que o exclui como em relação aos outros membros que integram o grupo dos excluídos.
- VI. Depois que cada membro excluído tiver falado, o animador solicita do membro representante de cada subgrupo os critérios adotados pelo subgrupo para excluir o grupo e por que ele sentiu que na pessoa excluída o critério foi encontrado.
- VII. A seguir, os membros excluídos retornarão a seus grupos de origem, e prossegue-se a tarefa de reagir satisfatoriamente às fases iniciadas do exercício.
- VIII. Forma-se, a seguir, o grupo maior para o plenário, e o animador apresenta comentários acerca do exercício realizado, enfatizando os aspectos sociais da identidade social, as características da interação, entre pessoas “estigmatizadas” e pessoas “normais” e as características de interação entre pessoas “estigmatizadas”.

O “GANHADOR” E O “PERDEDOR”

O ganhador diz: “Vamos ver”.

O perdedor diz: “Ninguém sabe”.

Quando o ganhador faz um erro, diz: “estou errado, enganei-me”.

Quando o perdedor faz um erro, diz: “não foi minha culpa”.

O ganhador acredita na boa sorte, mesmo que não tenha sido tão boa. É otimista.

O perdedor lamenta sua “má sorte”, embora nem sempre tenha sido tão má.

O ganhador sabe como e quando dizer “sim” e “não”.

O perdedor diz: “sim, mas”, e “talvez não”, em tempo e razões erradas.

O ganhador trabalha mais do que o perdedor, e tem mais tempo.

O perdedor está sempre “ocupado demais”, para fazer aquilo que é necessário.

O ganhador enfrenta o problema.

O perdedor contorna o problema.

O ganhador assume compromissos.

O perdedor faz promessas.

O ganhador fica triste por não poder fazer mais.

O perdedor pede “desculpas”, mas faz a mesma coisa, numa próxima ocasião.

O ganhador sabe para que está lutando, e quando assumir compromissos.

O perdedor se compromete, quando não desvia, e luta por aquilo que não convém.

O ganhador diz: “Estou bom, mas não tão bom, como deveria”.

O perdedor diz: “Não sou tão ruim, como muita gente”.

O ganhador escuta.

O perdedor apenas aguarda a sua vez de falar.

O ganhador prefere ser admirado a ser amado, embora prefira ambos.

O perdedor prefere ser amado e ser admirado.

O ganhador sente-se bastante forte para ser gentil.

O perdedor jamais se mostra gentil, mas é fraco, ou às vezes um tanto cansado.

O ganhador respeita seus superiores, e procura aprender algo deles.

O perdedor guarda ressentimento contra os superiores e até procura armar ciladas contra eles.

O ganhador explica.

O perdedor procura justificar-se.

O ganhador sente-se responsável por realizar sempre mais.

- O perdedor diz: “Só trabalho aqui”.
- O ganhador diz: “Deve haver uma maneira melhor de se fazer isso”.
- O perdedor diz: “Sempre se fez assim”.
- O ganhador sabe controlar-se.
- O perdedor só tem duas velocidades: uma histérica e a outra letárgica.

(Dr. Whitt N. Schultz)

METODOLOGIA

Este trabalho partirá de pesquisa bibliográfica caracterizando como pesquisa de campo através de entrevista com uma pedagoga que dá assessoria a empresas no setor de vestuário, na área de Recursos Humanos.

Segundo Gil apud Silva (2002), do ponto de vista dos procedimentos técnicos, este trabalho parte da pesquisa bibliográfica que tem como objetivo colher, selecionar e interpretar material já publicado como livros teóricos já existentes sobre o assunto.

Neste trabalho segue com pesquisa de campo que, do ponto de vista de Marconi e Lakatos (2001), se direciona na observação direta extensiva. Esta pesquisa de campo obteve-se a partir de um questionário com uma pedagoga que dá assessoria a empresas do vestuário na área de recursos humanos.

Em razão das empresas, juntamente com seus líderes, encontrarem dificuldade na busca de material, ou mesmo no enfoque de que as empresas precisam ou até mesmo necessitam ter equipes motivadas, foi desenvolvido e aplicado um questionário a uma pedagoga que presta assessoria a empresas de confecções do Sudoeste do Paraná na área de Recursos Humanos, onde ela relata suas experiências no decorrer dos seus trabalhos.

CONCLUSÃO

Conclui-se que a motivação feita através de dinâmicas é uma ferramenta útil que modifica o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho, pois além de mobilizar qualquer grupo a produzir respostas suas, a partir das dinâmicas desenvolve-se um mecanismo de troca, cooperação e responsabilidade por resultados. As pessoas motivadas em um ambiente de trabalho sentem-se satisfeitas e através disso desempenham tarefas e colaboram no alcance de objetivos da empresa.

Quando se aplica uma dinâmica de grupo as pessoas interagem, pois as dinâmicas aplicadas são brincadeiras e exercícios que são vivenciados em situações e sensações da vida real, nas quais as participantes poderão agir com autenticidade, pois só através da junção ou união dos grupos que se permite o conhecimento mútuo e identificação de alguns pontos comuns que servirão de base para elaboração de normas coletivas, táticas explícitas na dinâmica de grupo.

As pessoas motivadas no ambiente de trabalho sentem-se satisfeitas e através disso desempenham tarefas e colaboram no alcance de objetivos, as dinâmicas possibilitam que as pessoas se sintam principalmente úteis no ambiente de trabalho.

A compreensão da dinâmica de grupo dentro de uma empresa é de suma importância para o administrador, pois é uma maneira descontraída e a mais comum de fazer com que executem a tarefa é dividi-los em grupo de trabalho, pois é através da junção de grupos que se permite o conhecimento mútuo e a identificação de alguns pontos comuns que servirão de base na elaboração de normas coletivas, táticas, explícitas na dinâmica de grupo.

Enfatiza-se que o desenvolvimento de um manual como ferramenta de motivação através de dinâmicas de grupo é uma forma dos líderes motivarem seus liderados através de jogos e brincadeiras, onde os mesmos vão desenvolver o raciocínio e executar as tarefas, proporcionando um maior desempenho tanto individual quanto coletivo.

REFERÊNCIAS

- ARANTES, N. **Sistema de Gestão Empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas.** São Paulo: Atlas, 1998.
- BARRETO, A. A. M. **Qualidade e produtividade na indústria de confecção: uma questão de sobrevivência.** Londrina: Midiograf, 1997.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BOOG, G. **Manual de treinamento e desenvolvimento.** 3 ed. São Paulo: Person Makron Books, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Teoria Geral das Administrações.** 6 ed. Rio de Janeiro, 1999.
- ESTATUTO da Microempresa de Pequeno Porte. São Paulo: Saraiva, 1999.
- FRITZEN, S. J. **Exercícios práticos de Dinâmicas de Grupo.** Petrópolis: Vozes, 1981.
- GRAMIGNA, M. R. M. **Jogos de Empresa.** São Paulo: Makron Books, 1993.
- KONDO, Y. **Motivação humana.** 3 ed. São Paulo: Gente, 1994.
- KWASNICKA, E. L. **Introdução à Administração.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração.** São Paulo: Atlas, 2000.
- MOSCOVICI, F. **Equipes dão certo – multiplicação do talento humano.** Rio de Janeiro: José Olímpio, 1999.
- _____. **Desenvolvimento interpessoal.** 12 ed. Rio de Janeiro: José Olímpio, 2002.
- MUCHINSKY. **Psicologia Organizacional.** São Paulo: Ferreira Coelho, 2004.
- PEDREBON, J. **Criatividade hoje – como se pratica, aprende e ensina.** São Paulo: Atlas, 1999.
- RICHARD, F. V. **Aspirais da moda.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1989.
- SILVA, **Teoria das Administrações.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- SPECTOR, P. F. **Psicologia nas organizações.** São Paulo: Saraiva, 2005.
- TOLEDO BUENO JR. **Cronoanálise: base da racionalização, da produtividade, da redução de custos.** 15 ed. Mogi das Cruzes: Itys Fides, 2004.

<http://www.sebrae.com.br/pesquisaexportaçãomoda2/notametodológica.asp> . Acesso em 9/11/2005.

ANEXO 1

RESULTADOS OBTIDOS NA PESQUISA DE CAMPO

Questionário aplicado a uma pessoa no Setor de Recursos Humanos na Área de Motivação

Perguntei a ela se já teve alguma experiência com dinâmica como forma de motivação?

Respondeu que sim, dinâmicas relacionadas com a valorização do que temos.

Essas dinâmicas são usadas para as pessoas valorizarem o que têm, dando ênfase para trabalhar e nunca desistir.

Também perguntei quais os tipos de dinâmicas que você mais usa para motivar as pessoas? Quais você sugere?

Ela destacou que: dinâmicas que tenham objetivo do “eu”/ próximo.

São dinâmicas sempre voltadas para o grupo analisar o lado do eu, mas nunca esquecer do outro.

Questionei sobre o que mais observa nos colaboradores quando se aplica dinâmica de grupo como forma de motivação?

Ela enfatizou a participação 100% de todos. E percebe-se muita reflexão por parte deles, pois quando há uma interação, há sempre uma participação de todos.

Perguntei se concorda que a dinâmica é uma ferramenta que modifica o comportamento das pessoas?

Respondeu que sim, pois quando a gente vivencia situações podemos refletir e começar a mudar nosso comportamento.

A partir do momento que as pessoas estão envolvidas em determinadas situações, muitas vezes acabam tendo que mudar seu comportamento.

Questionei se as pessoas se motivam a partir de um elogio de seus supervisores? Por quê?

Ela respondeu que sim, não que seja prioridade você estar motivado devido o elogio do supervisor, mas um reconhecimento.

Motivar as pessoas não é apenas elogiar, mas ajuda e muito.

Questionei ainda quais os principais motivos que causam satisfação no trabalho?

Ela destacou: 1º - perfil exato do cargo que ocupa; 2º - clima organizacional harmonioso.

Se a pessoa está satisfeita no cargo que está, logo estará motivada, e estando motivada, o clima entre o grupo está bem.

ANEXO 2

DISCIPLINAS QUE PERMEIAM O TRABALHO

Gestão de Recursos Humanos: nos dá conhecimento generalista do comportamento humano para avaliar, planejar e estruturar equipe de trabalho.

Comunicação: comparando o uso da mensagem visual com os das principais produções humanas. Estudando os signos e ícones figurativos e verbais da ciência da moda como pressupostos teóricos e pesquisa científica.

Ética e sociologia no trabalho: desenvolve questões relacionadas ao comportamento ético inerente ao profissional na área de confecção.

Tecnologia da confecção: através de aulas práticas e teóricas adquire conhecimento para a seqüência do processo de construção de produtos.

ANEXO 3

OUTRAS DINÂMICAS

ESTRUTURAÇÃO

Nome da dinâmica: Oficina de Pipas

Tema Central: Planejamento participativo com qualidade

Material Necessário:

- 20 folhas de papel de seda (cores variadas);
- 30 varetas japonesas ou de bambu;
- 2 vidros de cola plástica;
- 2 carretéis de linha nº 10;
- 4 tesouras;
- lápis;
- régua de 40 cm;
- manuais de confecção de pipas;
- cartazes com as regras do jogo;
- cartaz com custo do material;
- cartaz de pontuação;
- textos ou transparências com informações sobre planejamento;
- transparência com os 14 pontos Deming de qualidade;
- roteiros de análise para os participantes.

Tempo Aproximado (6 a 8 horas, incluindo todas as fases do C.A.V. e informações teóricas):

- 30 minutos para planejar a produção;
- 1 hora para confecção das pipas;
- 15 minutos para o teste de vôo;
- 15 minutos para preencher o quadro de resultados e indicar a equipe vencedora;

- o restante do tempo para a análise do jogo, referencial teórico e exercício de aplicação.

Aplicabilidade:

- treinamento e Desenvolvimento;
- seleção de Pessoal e Identificação de Potencial;
- implantação de Programas de Qualidade Total.

Tema Central:

Planejamento participativo e Qualidade Total.

Objetivo: Permitir ao grupo vivenciar uma situação que exige:

- planejar em equipe;
- executar planos de outras áreas;
- organizar o processo produtivo;
- controlar custos;
- negociar informações;
- liderar;
- comunicar de forma efetiva.

Indicadores (no caso de Seleção de Pessoal):

- planejamento e estabelecimento de metas;
- comportamento sob pressão;
- flexibilidade;
- criatividade;
- "pique de trabalho";
- reação a feedback.

DESENVOLVIMENTO

1. Dividir a turma em duas equipes e delimitar o cenário da dinâmica.

Somos uma equipe que trabalha com confecção de pipas. Vamos participar de uma grande maratona fora do país, onde concorrerão várias empresas. Nossos modelos já são muito conhecidos e queremos ganhar o primeiro prêmio.

Estamos divididos em duas filiais (conforme o número de participantes, dividir três ou quatro equipes).

A meta de cada uma é confeccionar pipas para participar do concurso, segundo critérios de qualidade estabelecidos no regulamento.

Nossos estoques estão baixos. Será necessário fazer a aquisição de todo o material.

Temos o prazo de 30 dias (o equivalente há 30 minutos) para planejar e definir os modelos a serem confeccionados.

A empresa dará um prazo de 60 dias para verificar os modelos (o equivalente a uma hora).

A seguir faremos em 15 dias os testes de vôo (o equivalente a 15 minutos).

Cada pipa confeccionada e aprovada dentro dos critérios de qualidade estabelecidos receberá pontos.

Preço de venda: CR\$...

A filial que conseguir maior pontuação ganha o jogo.

As informações mais específicas serão encaminhadas às filiais via fax.

2. Iniciar o jogo

Fase de Planejamento (30 minutos):

Durante a fase de planejamento, os participantes já podem comprar o material (o facilitador administra as vendas).

Informar que as pipas confeccionadas durante a fase de planejamento não contarão pontos.

Fase de Execução: (1 hora)

Terminados os 30 minutos, o facilitador verifica os planejamentos.

Nova Orientação para a Troca de Planejamentos:

"Nosso gerente-geral determinou rodízio entre as filiais. Uma equipe executará o planejamento da outra. Troquem de lugares, deixando todo material onde está, inclusive o planejamento".

Teste de Vôo (15 minutos):

Levar o grupo para local aberto onde será feito o teste de cada pipa.

Aquelas que voarem e estiverem dentro dos critérios de qualidade serão separadas para concorrer na maratona.

Somar os pontos de cada equipe e definir a filial vencedora.

PREENCHIMENTO DO QUADRO DE RESULTADOS (15 MINUTOS):

EXPLORAÇÃO DO JOGO DENTRO DO CICLO DA APRENDIZAGEM VIVENCIAL

1. Fase do Relato:

Solicitar às equipes que discutam e registrem no mural de desabafos os sentimentos, reações e emoções vivenciados durante as três fases do jogo.

Após o registro, o facilitador comenta sobre o nível de sentimentos agradáveis e desagradáveis verificados no mural, preparando os participantes para a fase seguinte.

2. Fase do Processamento (em torno de 1 hora):

Distribuir os roteiros de análise para as equipes.

Solicitar que elejam um relator/ redator para apresentar as conclusões do grupo em painel circular.

3. Fase da Generalização (em torno de 30 minutos):

Após o painel circular, as equipes retomam os roteiros e identificam as falhas no processo do jogo, semelhantes às falhas do seu dia-a-dia.

Registram o resultado em cartazes que serão apresentados pelos relatores.

4. Informações Teóricas (não ultrapassar 1 hora):

De posse do diagnóstico das necessidades do grupo, o facilitador recorre a textos ou exposições sobre o tema em questão.

Sugestões:

- características de um planejamento eficaz;
- técnicas de planejamento participativo;
- passos e fases do planejamento;
- estabelecimento de metas;
- planejamento de custos;
- 14 pontos Deming de qualidade;
- interfaces de trabalho.

5. Fase da Aplicação (1 hora):

A partir da vivência, análise do jogo e do repasse das informações pelo facilitador, o grupo já é capaz de elaborar planos reais de melhoria. Estes podem ser individuais ou setoriais.

Sugestões:

a. Solicitar aos participantes que elaborem, em conjunto, um plano de organização setorial (no caso de trabalharem na mesma área), traçando metas para implantação em curto prazo.

b. Solicitar que cada participante elabore uma meta pessoal com vistas a mudanças de posturas, comportamentos ou atitudes que estejam comprometendo o planejamento participativo (no caso de supervisores, chefias e gerentes).

c. Orientar o grupo no plano de ação do próximo bimestre ou trimestre (caso haja esta prática na empresa).

É importante que todos os planos sejam registrados e apresentados em painel. Quando são divulgados, há maiores chances do comprometimento do grupo com as mudanças propostas.

ROTEIRO PARA ANÁLISE - FASE DO PROCESSAMENTO

1. Identifiquem todas as dificuldades do grupo na realização da tarefa, registrando por áreas:

ORGANIZAÇÃO

PLANEJAMENTO

COMUNICAÇÃO

LIDERANÇA

TOMADA DE DECISÕES

ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

OUTRAS

2. O bom planejamento exige que seu planejador siga algumas etapas:

1. Detectar necessidades.
2. Estabelecer prioridades e providenciar recursos de toda ordem.
3. Estabelecer objetivos e metas.
4. Registrar o plano por escrito.
5. Executar o plano.
6. Controlar e avaliar resultados.

Avalie o planejamento que recebeu e o planejamento de seu grupo, utilizando como ponto de referência às etapas anteriores.

3. O planejamento eficaz contém algumas características básicas, dentre elas:

- a. boa organização de dados;
- b. possibilidades de realização por outras pessoas;
- c. espaços para todos do grupo participarem das atividades planejadas;
- d. simplicidade;
- e. clareza, especificidade e precisão de dados;
- f. flexibilidade para alterações necessárias;
- g. previsão de todos os recursos necessários;
- h. previsão de custos;
- i. detalhamento de dados imprescindíveis;
- j. metas claras e exeqüíveis.

Frente às características anteriores, avalie o planejamento que sua equipe recebeu, identificando falhas e acertos.

4. Empresas que funcionam tendo em vista a qualidade total seguem alguns princípios (14 pontos Deming):

1. Instituem permanentemente o aperfeiçoamento de produtos e serviços.
2. Adotam a filosofia da busca da qualidade total.
3. Aperfeiçoam os processos de produção, cuidando da qualidade em todas as etapas do processo.
4. Acabam com a prática de verificar somente preços, em detrimento da qualidade.
5. Buscam constantemente o aperfeiçoamento de produtos e serviços, buscando maneiras de eliminar o desperdício e melhorar a qualidade.
6. Instituem o treinamento em todas as áreas.
7. Incentivam supervisores e chefias a atuar como líderes, ajudando as pessoas a fazer um bom trabalho e permitindo que descubram o melhor método.
8. Eliminam o medo, incentivando as pessoas a perguntar o que não sabem.
9. Eliminam barreiras entre áreas facilitando interfaces de trabalho.
10. Eliminam slogans e exortações para a força de trabalho.
11. Instituem a idéia de metas voltadas também para a qualidade e não somente pela quantidade.
12. Valorizam e incentivam trabalhos bem-feitos, eliminando barreiras que impeçam a qualidade.
13. Instituem programas de educação e reciclagem.
14. Facilitam a implantação da qualidade tendo como apoio a cúpula da empresa.

A partir desses 14 pontos, identifiquem aqueles que não apareceram em nossa Oficina de Pipas.

ROTEIRO PARA A FASE DA GENERALIZAÇÃO

- retomem os trabalhos apresentados no painel;
- revejam todas as falhas encontradas no desenvolvimento do jogo;
- identifiquem semelhanças do ocorrido com o seu dia-a-dia empresarial;
- façam um cartaz que demonstre o resultado desta análise.

PAINEL TANGRAM

O Tangram chinês cuja origem é contada na lenda que se segue:

"O Tangram surgiu na China e seu nome significa Tábua das Sete Sabedorias.

Conta-se que, no século XII, um monge taoísta deu ao seu discípulo um quadrado de porcelana, um rolo de papel de arroz, pincel e tintas, e disse:

- Vai e viaja pelo mundo. Anota tudo que vires de belo e depois volta.

A emoção da tarefa fez com que o discípulo deixasse cair o quadrado de porcelana, que se partiu em sete pedaços.

Tentando reproduzir o quadrado, o discípulo viu formar uma imensidão de figuras belas e conhecidas a partir das sete peças.

De repente percebeu que não precisaria mais correr o mundo. Tudo de belo que existia poderia ser formado pelo Tangram".

A idéia de montar um jogo de empresa a partir do Tangram surgiu quando os vi pela primeira vez. Recebi do OPUS, empresa de consultoria de São Paulo, um kit com as sete peças do jogo e uma carteira contendo algumas figuras para montar. Procurei nas livrarias bibliografia a respeito, achando o livro Tangram, que contém mais de 700 figuras.

De posse do livro, estruturei o jogo a seguir para utilização no banco de Potencial da Secretaria de Estado de Minas Gerais, em 1990, e o mesmo permanece até o momento (1993) como parte do programa.

Por meio de cursos abertos, workshops e participação em encontros e congressos, o jogo Painel Tangram já foi repassado para diversos profissionais da área e vem sendo usado em programas de Treinamento e Desenvolvimento e Seleção de Pessoal.

ESTRUTURAÇÃO

Nome da dinâmica: Painel Tangram

Tema Central: Empreendimento em equipe

Material:

- um painel com figuras diversificadas (9 ou 10), incluindo o quadrado;
- tantos jogos Tangram quantas forem as figuras (um jogo de cada cor);
- cartaz com a lenda Tangram;
- carteira com a resolução das figuras (para o instrutor);
- cartazes de instruções (pontuação e informações sobre o valor das figuras);
- transparências ou textos ilustrativos sobre trabalho em equipe;
- roteiros de análise pós-jogo.

Tempo Aproximado (3 a 4 horas, incluindo todas as fases do C.A.V. e informações teóricas):

- 1ª etapa: 20 minutos;
- avaliação da 1ª etapa: 15 minutos;
- 2ª etapa: 20 minutos;
- quadro de resultados e definição da equipe vencedora.

Aplicabilidade:

- treinamento e Desenvolvimento;
- seleção de Pessoal e Identificação de Potencial;
- programas de Qualidade.

Objetivo: Permitir ao grupo a execução de um trabalho em equipe onde é necessário:

- negociar;
- organizar a produção;
- liderar;
- orientar;
- estabelecer mecanismos de comunicação inter e intragrupal;
- informar e buscar informação;
- dar e receber feedback.

Indicadores:

- iniciativa;
- flexibilidade;
- paciência;
- persistência;
- cooperação;
- persuasão;
- comportamento sob pressão;

Obs.: Outros podem ser acrescentados, de acordo com o objetivo pretendido.

DESENVOLVIMENTO

1. Dividir a turma em duas equipes e delimitar o *cenário do jogo*:

Relatar para o grupo a lenda Tangram (usar o cartaz, se necessário).

Criar um clima de imaginação, informando que está chegando da China e resolveu montar uma empresa de brinquedos para lançar o Tangram no Brasil.

O lançamento será por meio de painéis que serão distribuídos no mercado de três em três meses.

Para verificar o nível de aceitação da clientela, resolveu promover um torneio entre as duas filiais da empresa.

2. Fixar o painel em local visível ao grupo ou entregar ao grupão.

Colocar os jogos Tangram no meio da sala (acondicionados em caixa, mala ou outra embalagem que não permita a visão de seu conteúdo).

3. Informar sobre o tempo de jogo: 20 minutos (1ª fase) e iniciar a contagem.

Isentar-se de qualquer informação, avisando que enviará fax às equipes (delimitar um local para as mensagens).

Iniciar o jogo. Usar fumadora como recurso de feedback.

4. De tempos em tempos, fixar uma informação no local combinado.

Aviso nº 1: O quadrado vale 10 pontos.

Aviso nº 2: A figura nº 2 vale 15 pontos

As figuras devem ser da mesma cor das do painel.

Aviso nº 3: A figura nº 3 vale 5 pontos.

As equipes podem negociar peças.

Aviso nº 4: As figuras nº 4 e 5 valem na mesma equipe 60 pontos.

Formadas em equipes separadas, valem, cada uma, 10 pontos.

Aviso nº 5: Nossa empresa é nova e não tem nome. A equipe que sugerir o melhor nome ganha 50 pontos.

Aviso nº 6: Todas as outras figuras valem 25 pontos.

A lista anterior serve como sugestão. Cada facilitador poderá criar avisos de acordo com os objetivos pretendidos.

5. Esgotados os 20 minutos, formar um grande círculo e pontuar de acordo com os critérios enviados pelo fax.

Nesse momento, o facilitador poderá solicitar ajuda a componentes das duas equipes, para a realização de uma pesquisa fora da sala, onde cinco ou sete pessoas deverão votar pelo melhor dos nomes sugeridos para a empresa.

6. Relato e processamento da 1ª fase:

De posse do resultado do jogo, trabalhar a 1ª e 2ª fase do C.A.V. (Rodada de Sentimentos, Dificuldades e Facilidades na execução da tarefa), anotando as dificuldades em um mural.

7. Informar ao grupo que as equipes terão uma segunda chance e poderão negociar a melhor forma de trabalhar.

O tempo para a 2ª fase é de 20 minutos.

8. Incluir nova variável na 2ª fase:

"As equipes podem eleger um representante que terá acesso às informações da matriz de figuras. Ele poderá memorizar as formas e voltar quantas vezes quiser."

O facilitador poderá aceitar todas anteriores, alterando-as de acordo com os argumentos do grupo.

Esse momento de avaliação e negociação gira em torno de 15 a 20 minutos.

9. Após definições, iniciar a 2ª fase, já dentro de novas orientações.

10. Após 20 minutos, avaliar os resultados, comparando com a rodada anterior. Normalmente a produção é maior e o clima de trabalho é mais suave. As equipes cooperam mais e algumas vezes unem-se para formarem todo o painel.

11. Relato e processamento (2ª fase):

Solicitar a todos que se manifestem sobre seus sentimentos na 2ª etapa do jogo.

Verificar se as dificuldades foram eliminadas (normalmente algumas permanecem).

Avaliar a participação do líder com relação à busca e repasse de informações.

Anotar as que não foram superadas.

12. Fase da generalização (1ª e 2ª fases):

As equipes devem retornar aos dois painéis de dificuldades e identificar semelhanças do jogo com seu dia-a-dia, no que se refere ao trabalho em equipe.

13. Informações teóricas:

O facilitador poderá preparar lâminas ou pequeno texto, sensibilizando o grupo para um efetivo trabalho de equipe.

Sugestões:

- características de uma equipe eficaz;
- pontos fundamentais para a efetivação de um trabalho de equipe;
- habilidades técnicas e sociais para um empreendimento em equipe;
- a comunicação e o sistema de informações como ponto de partida para o trabalho em equipe;
- outros...

14. Fase da aplicação:

Após a discussão do referencial teórico, solicitar aos grupos que estabeleçam metas atitudinais, relativas à participação em equipes (podem ser metas individuais, em duplas, pequenos grupos ou uma carta de compromissos elaborada por todos).

OUTROS TEMAS QUE PODERÃO SER ABORDADOS NO PROCESSAMENTO:

- CONCEITOS DE QUALIDADE TOTAL
- SISTEMAS DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL
- ESTILOS DE LIDERANÇA
- ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO
- MOTIVAÇÃO E ENVOLVIMENTO
- MUDANÇAS

CAIXA-ALADA (ARTE DO ORIGAMI)

O jogo *caixa-alada* foi idealizado quando tive contato com a arte de dobrar papel, em um dos livros de A. Carlos Gênova. Fiquei fascinada e comecei a fazer origamis em minhas horas de lazer. Percebi que, a cada dobra feita, as tensões do dia eram aliviadas.

Existe um jogo no livro *Psicologia Organizacional - Uma Abordagem Vivencial* que tem como tarefa construir aeronaves de papel. O *caixa-alada* foi montado a partir desta estrutura.

Acredita-se que a arte do origami teve seu melhor desenvolvimento no Japão. Por algum tempo foi criticado, pois acreditava-se que era uma arte de imitação. Esta idéia é refutada pelos que praticam o origami freqüentemente: a partir de algumas formas básicas, abre-se a possibilidade para criar uma infinidade de modelos.

Pesquisadores de origami acreditam que ele surgiu por volta do século VI d.C, quando o método do papel foi trazido da China por um monge budista. O início de sua prática está ligado a costumes e crenças religiosas de épocas passadas.

O origami pode ser usado com crianças e adultos e é um ótimo passatempo para desenvolver a paciência, a capacidade de concentração, a memória, a persistência e a criatividade.

Existem algumas figuras simbólicas na arte do origami. Uma delas é o pássaro grow. Acredita-se que ele dá sorte e leva energia positiva para quem o recebe. No Japão, o costume de confeccionar mil grows e dedicar a alguma pessoa amiga que esteja doente é adotado por inúmeras pessoas. No ritual de confecção dos origami, toda energia positiva é colocada no trabalho e repassada para aquele que precisa melhorar.

Em nosso jogo, a tarefa principal é confeccionar o origami a seguir:

ESTRUTURAÇÃO

Nome da dinâmica: Caixa-Alada

Tema Central: Investimento no Mercado

Material Necessário:

- folhas de papel colorido;
- modelo do origami;
- tesouras;
- papel;
- revistas usadas (para a fase do treinamento);
- lápis, régua, borracha;
- 4 canetas hidrográficas, na cor preta;
- cartazes com regras do jogo, modelo de contrato, pontuação e roteiro de análise.

Tempo Aproximado (em torno de 3 horas):

- 30 minutos para o ritual de aprendizagem (treinamento);
- 10 minutos para assinatura do contrato;
- 20 minutos para confecção do produto;
- em torno de 15 minutos para o controle de qualidade, a pontuação e a definição da equipe vencedora;
- o restante do tempo é destinado à exploração das outras fases do C.A.V. e ao repasse de informações teóricas.

Objetivo: Permitir ao grupo a vivência de um trabalho em equipe, envolvendo situações similares ao mercado, em que os participantes devem:

- planejar;
- tomar decisões de toda ordem;
- organizar e administrar o processo produtivo;
- administrar a qualidade dos produtos;
- administrar custos;
- negociar;
- buscar informações no ambiente externo (simulado);

- estabelecer mecanismos de comunicação efetivos.

Indicadores (no caso de observação em Seleção):

- atenção concentrada;
- paciência;
- visão de mercado;
- organização;
- memória;
- habilidade motora fina;
- persistência;
- comportamento sob pressão;
- maneiras, estilos de liderar;
- capacidade de análise e síntese;
- persuasão.

Obs.: Os indicadores anteriores são os mais evidenciados, porém podem surgir outros, de acordo com o processo grupal.

DESENVOLVIMENTO

1. Delimitar o *cenário*:

"Vocês são três equipes de empresas fornecedoras. Minha empresa vai lançar um novo produto no mercado. Temos todo o material necessário, importado do Japão. Pretendemos:

- a. fornecer o treinamento aos fornecedores;
- b. estabelecer um contrato de compra e venda;
- c. comprar toda a produção estabelecida no contrato firmado entre as partes.

Vencerá este jogo a empresa que conseguir cumprir o contrato e obtiver o maior lucro.

2. Iniciar o ritual de aprendizagem com as pessoas sentadas em forma de círculo. Expor algumas informações sobre o segredo do origami:

- a. Obtém-se maior rendimento em silêncio (para não distrair o hemisfério direito).
- b. As medidas devem ser perfeitas.
- c. Cada dobra no papel deve ser bem vincada.
- d. O origami deve ser feito com carinho e concentração.
- e. Se todos fizerem desta forma, o próprio origami mostra para nós o que deve ser feito no passo seguinte.
- f. Qualidade é fundamental.
- g. Para que possamos entrar em contato com a tarefa, vamo-nos preparar com um pouco de música harmonizante e relaxar as tensões do dia.
- h. Sintam cada parte de seu corpo e, onde houver tensão, tentem relaxar.

3. Ao som de uma música suave, colocar uma revista e uma tesoura à frente de cada participante. A seguir iniciar o treinamento, repetindo três vezes cada operação.

Obs.: Normalmente, todos aprendem a fazer a caixa-alada e ficam muito motivados.

4. Entregar a folha de contrato e marcar o tempo. As equipes só podem comprar o material após a assinatura do contrato.

5. Quando todas as equipes estiverem prontas, marcar o início da produção e abrir o almoxarifado. O cartaz com as regras do jogo, a lista de preços e os critérios de qualidade do cliente devem estar afixados em local visível para as três equipes.

6. Anotar no quadro de resultados as metas estabelecidas em contrato.

7. Ao final dos 20 minutos, proceder ao *controle de qualidade*.

Rejeitar caixas que não atendam ao padrão e preencher o quadro de resultados, indicando a equipe vencedora.

Obs.: O momento de CQ é bastante tenso quando há rejeições. O facilitador deve estar tranqüilo e reagir com naturalidade quando as equipes tentarem

convencê-lo a comprar caixas rejeitadas. Este procedimento do grupo será passível de avaliação nas fases seguintes:

8. Após a divulgação da empresa vencedora, efetivar o *relato*, escolhendo uma das atividades do Capítulo 2.

9. Processamento

Solicitar que cada equipe registre em folhas de flip-chart:

- dificuldades e facilidades para cumprir a meta;
- estratégias para competir no mercado de origami;
- análise do resultado financeiro;
- avaliação da qualidade final dos produtos;
- avaliação da qualidade do processo grupal;
- análise do estoque intermediário e produtos desperdiçados.

Após tempo destinado ao *processamento*, cada equipe é representada por um participante, que irá à frente do grupo relatar as conclusões.

10. Generalização

Cada equipe recolhe seus cartazes e deverá fazer uma análise comparativa, na qual identificarão semelhanças e divergências do ocorrido no jogo com o comportamento das empresas frente ao mercado, aos clientes e aos concorrentes.

11. Aplicação

A forma de comprometer o grupo com resultados e mudanças é solicitar um plano de melhoria (individual, setorial ou empresarial).

Os planos devem conter:

- metas a curto e médio prazos, no que se refere à melhoria da qualidade (do processo grupal ou do produto);
- cronograma de ações;
- definição de responsabilidades.

É importante alertar o grupo para que as metas sejam:

- realistas;
- exeqüíveis;
- mensuráveis;
- adequadas às necessidades mais urgentes;
- passíveis de serem cumpridas pelo grupo.

12. Alguns conceitos de qualidade que podem ser explorados a partir da vivência e da análise do jogo:

- kaizen;
- Lead-Time;
- Just-in-time;
- Uso do P.D.C.A.;
- 14 pontos de qualidade Deming;
- Fator K;
- Times de trabalho X motivação.

OFICINA DE MÁSCARAS

Está dinâmica foi criada para atender à fase de controle de grupos. Por ter uma estrutura mais livre e menos competitiva que os outros, permite que os jogadores experimentem a vivência de um trabalho de equipe de forma mais cooperativa.

A idéia de montar uma fábrica de máscaras surgiu na ocasião em que estava no curso de Formação em Biodança e comecei a perceber que, por meio da mitologia grega e romana, poderia buscar a inspiração para mudar a "cara" dos jogos já conhecidos, sem alterar sua mecânica lúdica e dando uma nova roupagem e dinâmica às atividades.

A princípio, pensei em levar como material a técnica do papel machê. Porém, não consegui a fórmula ideal que causasse pouca sujeira e secasse rapidamente. Optei então por materiais mais comuns.

Já apliquei a Oficina de Máscaras em Encontros de Profissionais de Recursos Humanos, Cursos para Gerentes e Equipes de Trabalho, Programas de Integração de Áreas, como instrumento de sensibilização para mudança de estilos e cultura gerencial e no Encontro de Profissionais de Educação do Colégio Pio XII, em Belo Horizonte. Neste, o público-alvo foi 35 adolescentes.

Em todos os casos citados, a participação no jogo foi intensa, trazendo como resultado análises e conclusões ricas e passíveis de serem efetuadas na prática.

ESTRUTURAÇÃO

Nome da dinâmica: Oficina de Máscaras

Tema Central: Empreendimento em equipe

Material Necessário:

- 4 folhas de cartolina (cores variadas);
- 5 folhas de papel fantasia (cores variadas);
- sobras de papel laminado, de presente e crepom;
- tesouras, cola, régua, barbante, pincel atômico, guache, purpurina, varetas, caixas de papelão, sucatas em geral;
- cartazes com as regras do jogo, critérios de qualidade, pontuação e quadro de resultados;
- textos ou transparências com conteúdos afins ao tema central.

Tempo Aproximado (em torno de 3 horas):

- 1 hora para planejamento e execução das tarefas;
- 10 minutos para apresentação de resultados;
- o restante do tempo é destinado ao Ciclo da Aprendizagem Vivencial, estudos e exposição sobre o tema.

Aplicabilidade:

- Treinamento e Desenvolvimento;
- Recrutamento e Seleção;
- Programas de Qualidade;
- Programas de Integração de Áreas;
- Programas na Área Educacional.

Objetivo: Proporcionar ao grupo a vivência de um trabalho em equipe em que é necessário:

- liderar;
- tomar decisões de toda ordem;
- estabelecer prioridades;
- distribuir tarefas;
- administrar o tempo;
- administrar o processo produtivo;
- avaliar a qualidade dos produtos e das relações de trabalho;
- cooperar;
- agir de forma integrada;

- usar mecanismos efetivos de comunicação;
- administrar custo. Indicadores (no caso de Seleção de Pessoal):
- estilos de liderança;
- capacidade de comando;
- maneiras de planejar e distribuir tarefas;
- motivação, "pique de trabalho";
- envolvimento e comprometimento com resultados;
- iniciativa;
- criatividade;
- percepção de contexto: micro e macroempresarial.

DESENVOLVIMENTO

1. Delimitar o cenário:

Após breve exposição sobre o significado das máscaras, situar o grupo no contexto simulado:

"Nossa empresa vai lançar máscaras no mercado. Eu, como acionista principal, estarei fora durante 60 dias (equivalente em nossa medida-padrão de tempo a 60 minutos).

Preciso de um profissional para ocupar minha vaga enquanto eu estiver fora. O grupo deve escolher a pessoa que coordenará as atividades da oficina nesse período. Esta terá plena autoridade para administrar a produção, sem minha interferência nas decisões tomadas".

2. No momento em que o representante tenha sido escolhido, o facilitador entrega todos os cartazes para ele e avisa que já viajou. Anota a hora de início dos trabalhos e mantém-se à parte das atividades até o prazo estabelecido para as tarefas.

Obs.: Caso alguém se dirija ao facilitador, ele deverá lembrar que está viajando e não poderá responder a perguntas. Há um representante em seu lugar.

Normalmente, a primeira reação do representante é a surpresa. Em algumas turmas, os participantes discutiram mais de 20 minutos para chegar a um consenso de como deveria ser a organização do grupo. Em outras, rapidamente eles decidiram iniciar pela leitura das informações do cartaz e divisão do grupão em equipes-tarefa, de acordo com habilidades e interesse. Na realidade, não há uma forma única de comportamento neste jogo. Ele traz reações e modelos de organização diferentes e imprevisíveis. O estilo do representante e o nível de maturidade das pessoas para o trabalho em equipe direcionam o movimento das ações.

REGRAS DO JOGO

Permitido:

- buscar recursos fora da empresa;
- usar e abusar da criatividade;
- comunicar-se de todas as formas possíveis.

Proibido:

- ultrapassar o tempo de produção: 60 dias;
- personagens sem máscaras no teatro.

PONTUAÇÃO E CRITÉRIOS DE QUALIDADE

PONTOS	CRITÉRIOS
30	MISSÃO (em cartaz, com pincel azul e contorno amarelo)
10	NOME (criativo, bonito, de fácil memorização)
10	JINGLE (curto, criativo, ligado ao nome da empresa, todos devem cantá-lo)
20	LOGOMARCA E SLOGAN (atrativos, criativos, ligados ao nome, missão e jingle)
30	MÁSCARAS (bonitas, criativas, 5 pontos para cada uma)
30	TEATRO (encenado por seis personagens, todos devem usar máscaras, o roteiro deve retratar uma situação empresarial)

COMO AVALIAR A PRODUÇÃO

Após a apresentação das tarefas, o facilitador solicita ao responsável pelo empreendimento que pontue cada tarefa, segundo os critérios de qualidade estabelecidos pela empresa.

Normalmente, ele é pressionado e avalia de forma paternalista (dado que pode ser discutido no processamento).

Usar o cartaz de avaliação seguinte:

TAREFAS	PONTOS
MISSÃO	
NOME	
JINGLE	
LOGOMARCA E SLOGAN	
MÁSCARAS	
TEATRO	

Algumas situações que já ocorreram durante a avaliação:

- participação somente do representante;
- supervalorização das tarefas;
- pontuação sem observância dos critérios de qualidade.

COMO FAZER A AVALIAÇÃO DO PROCESSO GRUPAL PELO CA.V.:

1. Imediatamente após a *vivência*, proceder ao *relato* de sentimentos, emoções e reações.

Usar um recurso criativo, já que o ambiente favorece. Algumas sugestões:

- simulação sem uso da fala;
- montagem simbólica do sentimento grupal com sucata;
- desenho em equipe do mural de sentimentos da Oficina de Máscaras;
- a dança dos sentimentos (o grupo escolhe músicas e dança seus sentimentos).

2. Processamento

Como sugestão, seguem alguns itens que poderão ser abordados por meio de um roteiro ou perguntas.

- avaliação do planejamento e organização da produção;
- nível de participação do grupo nas decisões;
- avaliação das formas de divisão de tarefas;
- feedback ao representante do grupo;
- avaliação da qualidade dos produtos;
- discussão sobre o clima de trabalho;
- relacionamento interpessoal;
- criatividade do grupo;
- sistema de comunicação e informações.

3. Generalização

A partir das conclusões e análises da fase anterior, O facilitador tem um conteúdo básico para o grupo comparar e estabelecer analogias do ocorrido com sua realidade de trabalho.

4. Aplicação

Após evidenciadas semelhanças e divergências entre o jogo e a empresa dos jogadores, o facilitador solicita ao grupo que identifique aspectos que precisam ser mudados, aperfeiçoados, implantados e/ou reforçados.

Em subgrupo, os participantes estabelecem uma proposta de ação conjunta, para curto e médio prazos.

FECHAMENTO

Sem repetir tudo que o grupo já apresentou nos painéis, o facilitador poderá reforçar pontos importantes para o empreendimento de uma ação em equipe voltada para a qualidade total:

- fator K: conscientização e compromisso;

- kaizen;
- just-in-time;
- competitividade X atendimento às necessidades do cliente;
- gerência estratégica para a qualidade;
- barreiras e facilitadores da construção da qualidade;
- importância do comprometimento e das estações de trabalho;
- a dinâmica de uma estação de trabalho girando o P.D.C.A.;
- principais elementos de uma estação de trabalho;
- fatores gerenciais que comprometem a qualidade;
- sistemas de gestão de pessoas;
- padrões de qualidade;
- processo integrado de comunicação-relacionamento;
- respostas X percepção individual;
- adesão, mobilização, percepção e respostas de qualidade.

ANEXO 4

MANUAL DE DIRETRIZES TÉCNICAS



FAED

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**MOTIVAÇÃO NA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO
UTILIZANDO DINÂMICAS DE GRUPO
Uma proposta**

Elaine Aparecida Tessaro

Curso Tecnologia do Vestuário

Dois Vizinhos

2005

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO	4
2. CONCEITO	4
3. OBJETIVOS	4
4. ESTRUTURA E ATRIBUIÇÕES	5
5. NORMAS	5
6. PROCEDIMENTOS	6
7. DINÂMICAS DE GRUPO	6
REFERÊNCIAS	17

1. APRESENTAÇÃO

Este manual de motivação através de dinâmicas é uma das ações no estudo da motivação na Indústria do Vestuário apresentado no Trabalho de Conclusão de Curso de 2005 da UNISEP – União de Ensino do Sudoeste do Paraná – Curso Tecnologia do Vestuário. Tem como objetivo elaborar uma ferramenta de auxílio para motivação.

O conhecimento da motivação humana é essencial para que se possam estimular os profissionais e poder contar realmente com a colaboração deles. A partir do momento que os gerentes de empresas estão motivando seus funcionários, a retribuição virá realmente em dedicação e entusiasmo para o trabalho.

2. CONCEITO

Este manual busca estimular a motivação na Indústria do Vestuário através de dinâmicas.

É um dos maiores desafios do administrador motivar as pessoas, fazê-las decididas e comprometidas intimamente a alcançar os objetivos propostos, estimulá-las suficientemente para que sejam bem sucedidas através do seu trabalho dentro da empresa.

3. OBJETIVOS

As informações dispostas neste manual devem servir de apoio às necessidades de gerentes de empresas que desejam motivar a sua equipe de trabalho, além do apoio melhor do local de trabalho e relações interpessoais dos funcionários.

4. ESTRUTURA E ATRIBUIÇÕES

Estrutura

O setor de produção das indústrias de confecção é composto de bancadas, máquinas, retas de uma e duas agulhas, overlock, interlock, máquina de braço, máquina plana ponto corrente, máquina de cós, máquina de barra, máquina de travete, caseadeira olho e botoneira, geralmente dispostos em forma de U (linear) celular.

Atribuições

O administrador tem o dever de fixar tarefas a serem executadas por cada trabalhador, como uma maneira de atribuir a cada funcionário responsabilidades, assim como a duração de cada atividade e as habilidades para execução de cada tarefa.

O relacionamento entre líderes e liderados deve ser claro, o trabalhador deverá saber onde o gerente ou encarregado quer que ele chegue. Um aspecto que deve ser levado em consideração é que em uma organização o gerente deve sempre procurar propor as atividades e jamais impor.

A função principal do administrador é gerenciar a empresa de maneira a obter o máximo de produtividade com os menores custos, assim aumentando seu lucro.

O dever do liderado é de estar envolvido com a empresa de maneira a executar as tarefas propostas por seu líder.

5. NORMAS

A empresa tem o dever de pagar o salário dos funcionários, manter organizadas as contas públicas da empresa e de matéria-prima para confecção; deverá providenciar também a manutenção de maquinários para que estejam em perfeitas condições para produção.

O colaborador deverá seguir as normas da empresa, como assiduidade, deverá ouvir e reagir de forma construtiva promovendo apoio às realizações em comum. O colaborador deverá saber onde o gerente ou encarregado quer que ele chegue, para tanto deve ser bem orientado.

6. PROCEDIMENTOS

A empresa quando contratar um funcionário deverá exercer um comprometimento social sobre a vida deste indivíduo, deve agir de maneira tal que o sujeito também se sinta responsável por esta empresa. O envolvimento nas atividades empresariais leva a pessoa a se sentir como integrante da construção desse empreendimento. O líder deve orientar os liderados e solicitar sugestões, mas quem deve tomar as decisões finais é ele.

Na empresa o funcionário deve estar motivado pelo trabalho, pois há uma cooperação e um apoio das equipes, sendo simpático, harmonioso e participativo, dessa forma, estará colaborando para que o produto seja um sucesso, pois é necessária a interação e um bom relacionamento entre todos da empresa para se chegar aos objetivos e metas planejados.

7. DINÂMICAS DE GRUPO²

CONHECIMENTO PESSOAL

1. O gráfico da minha vida – 1

Objetivos:

- a) Dar a todos os participantes uma oportunidade de fazer um feedback de sua vida, através disso motiva para o grupo de trabalho.
- b) Todos poderão expressar suas vivências e sentimentos ao grupo.

Tamanho do grupo: Oito a dez membros. O exercício poderá ser feito com vários subgrupos, simultaneamente.

Tempo exigido: Trinta e cinco minutos, aproximadamente.

Material utilizado: Folhas de papel em branco, lápis ou caneta.

Ambiente físico: Uma sala com carteiras, suficientemente ampla para acomodar todos os participantes.

Processo: I. O animador inicia explicando os objetivos do exercício. A seguir distribuirá uma folha em branco para cada participante. Todos procurarão traçar uma linha da própria vida. Os fatos podem limitar-se a um determinado período da vida: por exemplo, os últimos três meses ou último ano.

V. O gráfico pode expressar vivências e sentimentos do tipo religioso, familiar, grupo ou social.

VI. A seguir, um a um irá expor ao grupo seu próprio gráfico, explicando os pontos mais importantes.

VII. Terminado o exercício, seguem-se comentários e depoimentos dos participantes.

2. O gráfico da minha vida – 2

Objetivos:

- a) Representar graficamente os fatos mais importantes da própria vida.
- b) Motivá-los para que haja muitas coisas boas em sua vida pessoal e no ambiente de trabalho.
- c) Representar graficamente o lugar onde cada participante se encontra no momento atual, em relação à família, ao grupo, à sociedade, etc.

Tamanho do grupo: Oito a dez pessoas, aproximadamente. O exercício poderá ser feito com vários grupos, simultaneamente.

² Dinâmicas extraídas do livro **Exercícios práticos de Dinâmicas de Grupo**, de Silvino José Fritzen. Petrópolis: Vozes, 1981.

Tempo requerido: Trinta e cinco minutos, mais ou menos.

Material exigido: Folhas de papel em branco, lápis ou caneta para cada membro participante.

Ambiente físico: Uma sala suficientemente ampla para acomodar todos os participantes.

Processo: I. O animador explicando os objetivos do exercício. A seguir distribuirá uma folha em branco para cada participante. Todos deverão traçar numa linha da graduada, de 0 a 100, o lugar em que cada um se encontra no momento, em relação à família, ao grupo, à sociedade, etc.

II. Ainda é facultado aos participantes para que assinalem atitudes prospectivas, isto é, como irá ser a vida de cada um, daqui a dez anos, por exemplo.

3. Técnica de penetração

Objetivos:

- a) Vivenciar o desejo de merecer consideração e interesse.
- b) Sentir a alienação, o isolamento, a solidão, sensação de estar excluído de um grupo.

Tamanho do grupo: Qualquer tamanho, uma vez que serão escolhidos membros para participar do exercício.

Tempo requerido: Trinta e cinco minutos, aproximadamente.

Ambiente físico: Uma sala suficientemente ampla para acomodar todos os participantes.

- Processo:** I. O animador escolhe de cinco a sete pessoas que serão identificadas como “de dentro” e que ficam de pé, no centro do grupo, formando um círculo apertado com os braços entrelaçados. Tanto podem ficar viradas para dentro como para fora.
- III. A seguir, escolherá uma pessoa do grupo que será o “intruso” e que deverá tentar penetrar no círculo de maneira que puder, e os componentes do círculo procuram conservá-lo fora.
- III. O “intruso” tentará abrir o círculo e toma seu lugar ao lado dos outros como um membro regular, podendo o animador indicar outro membro como “intruso”, já que essa atividade costuma despertar grande empatia.
- IV. No final do exercício, os “intrusos” e os outros membros, que funcionam como observadores, farão os comentários acerca da experiência. É importante observar se os “intrusos” tentaram penetrar usando a força ou o diálogo.

4. Integração de um Grupo Hostil

Quem trabalha com grupos enfrenta, não raras vezes, grupos considerados hostis. A hostilidade pode ter várias origens, tais com:

- Quando os participantes não têm vontade de assistir aos cursos de treinamento;
- Quando os participantes forem enviados, por ordem dos chefes, patrões e superiores, contra a própria vontade;
- Quando o grupo tem preconceitos formados contra o curso ou contra os professores ou animadores;
- Quando o grupo tem uma mentalidade já formada, acreditando não aprender nada de novo, sentindo-se auto-suficiente;
- Quando as pessoas se sentem, por assim dizer, saturadas com cursos, congressos, simpósios e seminários;

- Quando as pessoas que seguirem o curso sentirem que serão obrigadas a mudar de comportamento, de pensar e de sentir.
- Através de todos esses pontos negativos, motivá-los dos pontos positivos.

Diante de um grupo em que predominam estes elementos negativos, pode-se explicar os seguintes exercícios.

Objetivos:

- a) Criar no grupo, considerado hostil, um clima positivo.
- b) Integrar um grupo que resista ao treinamento.

Tamanho do grupo: Um número indeterminado de pessoas.

Tempo exigido: Uma hora, aproximadamente.

Material utilizado:

- Um quadro-negro ou diversas cartolinas (1m x 0,50).
- Lápis ou caneta.
- Folhas em branco.

Ambiente físico: Uma sala ampla que acomode todas as pessoas.

Processo:

- I. O animador, sentindo que os participantes do treinamento apresentam, na sua maioria, resistência ao curso, o que é facilmente observável, pelo comportamento (por exemplo: no modo de agrupar-se, distante do animador), pede que formem subgrupos de três, com as pessoas mais próximas;
- III. A cada subgrupo será distribuída uma folha, na qual deverão responder a seguinte pergunta: “como vocês se sentem em estar aqui?” solicita-se que cada subgrupo faça uma listagem de razões;
- III. A seguir o animador pedirá que cada subgrupo faça a leitura de sua listagem, que será escrita no quadro-negro ou na cartolina, caracterizando os pontos considerados negativos e positivos;

- IV. Usando os mesmos “trios”, o animador pede para responder à seguinte pergunta: “como vocês se sentem com a minha presença aqui?”.
- V. Novamente as respostas serão lançadas no quadro-negro ou na cartolina, realçando-se os pontos positivos e negativos;
- VI. Finalmente, o animador formula a terceira pergunta: “como vocês se sentem em relação à pessoa que os mandou para o curso?”, cujo resultado será lançado no quadro-negro ou na cartolina, destacando novamente os aspectos positivos e negativos;
- VII. A seguir, forma-se o plenário para uma análise geral das respostas dadas às três perguntas. Geralmente pode-se observar que nas respostas à primeira pergunta predominam os aspectos negativos, e na segunda e terceira aparecem mais os positivos, o que demonstra que houve mudança de clima no curso, e maior integração.

5. Eficiência de um trabalho de equipe

A corrida de carros

- Objetivos:**
- a) Demonstrar rapidez num trabalho de equipe.
 - b) Desenvolver agilidade mental e capacidade de raciocínio.
 - c) Desenvolver a imaginação e a criatividade, motivando-os a desenvolver seus trabalhos.

Tamanho do grupo: Diversos subgrupos de cinco a sete membros cada um.

Tempo exigido: Aproximadamente vinte minutos.

Material utilizado:

- Uma cópia da Corrida de carros, conforme se encontra no final do exercício.
- Lápis ou caneta.

Ambiente

físico: Uma sala com carteiras para acomodar todos os membros participantes.

Processo: I. A tarefa de cada subgrupo consiste em resolver, na maior brevidade possível, o problema da Corrida de carros, conforme a explicação na folha, que será entregue a cada pessoa do grupo;

VIII. A seguir, lê-se, em voz alta, o conteúdo da folha, e forma-se os diversos subgrupos para o início do exercício;

IX. Todos os subgrupos procurarão resolver o problema da Corrida de Carros, com a ajuda de toda a equipe;

X. Obedecendo às informações constantes da cópia da Corrida de Carros, a solução final deverá apresentar a ordem em que os mesmos carros estão dispostos com a respectiva cor, conforme chave anexa;

XI. Será vencedor da tarefa o subgrupo que apresentar por primeiro a solução do problema;

XII. Terminando o exercício, cada subgrupo fará uma avaliação acerca da participação dos membros da equipe, na tarefa grupal;

XIII. O animador poderá formar o plenário com a participação de todos os membros dos subgrupos, para comentários e depoimentos.

A corrida de Carros

Oito carros, de marcas e cores diferentes, estão alinhados, lado a lado, para uma corrida. Estabeleça a ordem em que os carros estão dispostos, baseando-se nas seguintes informações:

10- O *Ferrari* está entre os carros vermelhos e cinza.

11- O carro cinza está à esquerda do *Lótus*.

12- O *McLaren* é o segundo carro à esquerda do *Ferrari* e o primeiro à direita do carro azul.

13- O *Tyrrell* não tem carro à sua direita e está logo à direita do carro preto.

14- O carro preto está entre o *Tyrrell* e o carro amarelo.

15- O *Shadow* não tem carro algum à esquerda: está à esquerda do carro verde.

16- À direita do carro verde está o *March*.

17- O *Lótus* é o segundo carro à direita do carro creme e o segundo à esquerda do carro marrom.

18- A *Lola* é o segundo carro à esquerda do *Iso*.

Corrida de Carros

A solução

9- O *Shadow*, cor azul.

10- O *McLaren*, cor verde.

11- O *March*, cor vermelha.

12- O *Ferrari*, cor creme.

13- O *Lola*, cor cinza.

14- O *Lótus*, cor amarela.

15- O *Iso*, cor preta.

16- O *Tyrrell*, cor marrom.

6. Técnica de pressionamento

Objetivos: a) Investigar os sentimentos de poder-dependência-competição entre os participantes.

b) Vivenciar as emoções interpessoais da hostilidade e da competição.

Tamanho

do grupo:

A experiência pode realizar-se com a presença de qualquer número de participantes.

Tempo

exigido:

Três a quatro minutos a cada díade.

Ambiente

físico:

Uma sala bastante ampla para acomodar todas as pessoas e participantes do exercício.

Processo: O pressionamento revela-se eficaz no caso de duas pessoas cujo relacionamento contenha elementos negativos não resolvidos. Para isso:

- III. O animador coloca as duas pessoas de pé, frente a frente, no centro do grupo.
- IV. As duas pessoas receberão a seguinte instrução:
“Um de vocês coloque as mãos no ombro do outro e pressione para o chão. Pode usar o método que quiser para derrubá-lo, mas ele tende ficar de costas, ou fazer o que quiser. Depois disso, você tem de auxiliá-lo a pôr-se de pé. Novamente, ele auxiliará ou resistirá, conforme o que sentir”.
Terminando o exercício, invertem-se os papéis, repetindo tudo da mesma maneira.
- V. Durante o exercício, o restante dos participantes serão os observadores.
- VI. Após uns sete a oito minutos, os membros de ação e os observadores farão os comentários sobre as suas observações e reações.

7. Dinâmica de Exclusão

Objetivos:

- a) Permitir aos participantes experimentar conscientemente o que significa ser excluído do grupo.
- b) Confortar sentimentos que se originam da exclusão.
- c) Experimentar os processos pelos quais a identidade social é concedida pelo grupo excluído e aceita pelos membros excluídos.

Tamanho do grupo: Um número ilimitado de grupos pequenos, compostos de cinco a seis pessoas cada um.

Tempo exigido: Aproximadamente uma hora e meia.

Material

utilizado: Refrigerante e biscoitos.

Ambiente

físico: Uma sala suficiente ampla com cadeiras onde vários grupos possam movimentar-se, sem prejudicar os outros.

Processo: I. O animador forma subgrupos de cinco a seis pessoas, deixando uma pequena distância entre um grupo e outro.

II. A seguir, o animador orienta cada subgrupo no sentido de excluir um membro, baseando em critérios fixados e aceitos pelo grupo. Para isso, cada grupo terá vinte minutos para executar a tarefa. Assim que cada subgrupo tiver excluído um membro, esses serão encaminhados juntos para um lugar pré-fixado da sala.

III. Depois que todos os membros excluídos se encontrarem sentados no lugar pré-fixado, o animador pede que os outros subgrupos tomem seus refrigerantes e com os biscoitos, sem, contudo, se comunicar com os grupos excluídos.

IV. Após dez minutos, formam-se novamente os subgrupos, sem a presença dos membros excluídos, e o animador solicita que cada subgrupo indique um membro para falar em nome do subgrupo, no momento oportuno, explicando os critérios usados para excluir um membro. Convida, a seguir, o grupo excluído, para localizar-se no meio da sala, formando em redor os outros subgrupos.

V. O animador pede, a seguir, que cada membro excluído diga ao grupo as razões de sua exclusão, se acha que sua exclusão foi justificada, como ele se sente tanto em relação ao grupo que o exclui como em relação aos outros membros que integram o grupo dos excluídos.

VI. Depois que cada membro excluído tiver falado, o animador solicita do membro representante de cada subgrupo os critérios adotados pelo subgrupo para excluir o grupo e por que ele sentiu que na pessoa excluída o critério foi encontrado.

VII. A seguir, os membros excluídos retornarão a seus grupos de origem, e prossegue-se a tarefa de reagir satisfatoriamente às fases iniciadas do exercício.

VIII. Forma-se, a seguir, o grupo maior para o plenário, e o animador apresenta comentários acerca do exercício realizado, enfatizando os aspectos sociais da identidade social, as características da interação, entre pessoas “estigmatizadas” e pessoas “normais” e as características de interação entre pessoas “estigmatizadas”.

O “GANHADOR” E O “PERDEDOR”

O ganhador diz: “Vamos ver”.

O perdedor diz: “Ninguém sabe”.

Quando o ganhador faz um erro, diz: “estou errado, enganei-me”.

Quando o perdedor faz um erro, diz: “não foi minha culpa”.

O ganhador acredita na boa sorte, mesmo que não tenha sido tão boa. É otimista.

O perdedor lamenta sua “má sorte”, embora nem sempre tenha sido tão má.

O ganhador sabe como e quando dizer “sim” e “não”.

O perdedor diz: “sim, mas”, e “talvez não”, em tempo e razões erradas.

O ganhador trabalha mais do que o perdedor, e tem mais tempo.

O perdedor está sempre “ocupado demais”, para fazer aquilo que é necessário.

O ganhador enfrenta o problema.

O perdedor contorna o problema.

O ganhador assume compromissos.

O perdedor faz promessas.

O ganhador fica triste por não poder fazer mais.

O perdedor pede “desculpas”, mas faz a mesma coisa, numa próxima ocasião.

O ganhador sabe para que está lutando, e quando assumir compromissos.

O perdedor se compromete, quando não desvia, e luta por aquilo que não convém.

O ganhador diz: “Estou bom, mas não tão bom, como deveria”.

O perdedor diz: “Não sou tão ruim, como muita gente”.

O ganhador escuta.

O perdedor apenas aguarda a sua vez de falar.

- O ganhador prefere ser admirado a ser amado, embora prefira ambos.
- O perdedor prefere ser amado e ser admirado.
- O ganhador sente-se bastante forte para ser gentil.
- O perdedor jamais se mostra gentil, mas é fraco, ou às vezes um tanto cansado.
- O ganhador respeita seus superiores, e procura aprender algo deles.
- O perdedor guarda ressentimento contra os superiores e até procura armar ciladas contra eles.
- O ganhador explica.
- O perdedor procura justificar-se.
- O ganhador sente-se responsável por realizar sempre mais.
- O perdedor diz: "Só trabalho aqui".
- O ganhador diz: "Deve haver uma maneira melhor de se fazer isso".
- O perdedor diz: "Sempre se fez assim".
- O ganhador sabe controlar-se.
- O perdedor só tem duas velocidades: uma histérica e a outra letárgica.

(Dr. Whitt N. Schultz)

REFERÊNCIAS

TESSARO, Elaine Aparecida. **Motivação na Indústria do Vestuário utilizando Dinâmicas de Grupo**. Dois Vizinhos, FAED, 2005.