

# O QUE UM PEDAGOGO EMPRESARIAL PRECISA SABER SOBRE GRUPOS?

## FASES DE UM GRUPO

adaptado (Maria Rita Gramigna)

### O QUE ACONTECE QUANDO UM GRUPO SE ENCONTRA?

#### POR QUAIS FASES ELE PASSA?

Todos os grupos quando se encontram para um novo empreendimento (mesmo que seus integrantes já se conheçam), passam por três fases distintas:

#### **INCLUSÃO, CONTROLE E AFEIÇÃO (ou MATURIDADE)**

Em cada uma das fases, geralmente apresentam um conjunto de comportamentos peculiar, cujos motivos variam de pessoa a pessoa.

Vejamos alguns exemplos

#### **FASE DA INCLUSÃO**

COMPORTAMENTOS MAIS COMUNS	MOTIVOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconfiança</li> <li>• Isolamento</li> <li>• Mudez</li> <li>• Dificuldade em se expressar</li> <li>• Busca de conhecidos (panelinhas)</li> <li>• Insegurança</li> <li>• Gestos fechados indicando afastamento do grupo</li> <li>• Desconfiança</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medo de se expor</li> <li>• Necessidade de ser aceito</li> <li>• Medo de errar</li> <li>• Medo de crítica</li> <li>• Desconhecimento do que vai acontecer</li> </ul>

#### **O QUE PASSA NA CABEÇA DAS PESSOAS?**

- “Serei capaz de enfrentar este grupo?”
- “Vou fazer sucesso?”
- “Conseguirei me fazer entender?”
- “Acho que vou ficar calado(a)!”
- “Minhas expectativas serão atendidas?”
- “Vou ser aceito(a) por estas pessoas?”

#### **O QUE ESTÁ FALTANDO NESTE PRIMEIRO MOMENTO?**

- Confiança no grupo
- Autoconfiança
- Integração e aproximação maior entre as pessoas

## **PAPEL DO PROFISSIONAL ( do treinamento)**

- Promover as apresentações.
- Estabelecer um clima descontraído e lúdico no primeiro momento.
- Quebrar a barreira da desconfiança.
- Informar sobre o motivo da reunião (objetivos e conteúdo).
- Estabelecer contrato de participação e levantar expectativas.

## **FASE DO CONTROLE**

<b>COMPORTAMENTOS MAIS COMUNS</b>	<b>MOTIVOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativa para dar explicações</li> <li>• Cobranças</li> <li>• Vontade de exercer influências</li> <li>• Tentativas de liderança</li> <li>• Feedback</li> <li>• Definição de normas sobre horário, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecimento da confiança</li> <li>• Integração</li> <li>• Perda dos medos</li> <li>• Necessidade de ocupar espaços no grupo</li> </ul>

## **O QUE PASSA NA CABEÇA DAS PESSOAS?**

- “Serei capaz de exercer liderança neste grupo”?
- “Como fazer para ocupar meu espaço”?
- “Tenho idéias que quero colocar”!
- “Posso contribuir neste grupo”!

## **PAPEL DO PROFISSIONAL:**

- Abrir espaços para as pessoas assumirem a liderança
- Manter um comportamento mais discreto
- Promover discussões
- Incentivar idéias
- Respeitar pontos de vista
- Negociar as exigências (caso surjam)
- Decidir em conjunto
- Encorajar tentativas de novas participações (quando houver enganos)
- Estimular a expressão de sentimentos, dificuldades, facilidades, etc.

## **FASE DA AFEIÇÃO (MATURIDADE)**

<b>COMPORTAMENTOS MAIS COMUNS</b>	<b>MOTIVOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aproximação</li> <li>• Formação de pequenos grupos</li> <li>• Demonstração de afeto ou desafeto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecimento de amizades</li> <li>• Necessidade de criar vínculos</li> </ul>

- Troca de endereços
- Solicitação de novos encontros
- Facilidade em expressar afetividade

### **O QUE PASSA NA CABEÇA DAS PESSOAS?**

- Quero encontrar este grupo novamente.
- Vou propor troca de endereços.
- Quando surgir um novo encontro semelhante a este vou comparecer. Valeu a pena.

### **PAPEL DO PROFISSIONAL:**

- Providenciar lista de endereços
- Estimular compromissos com mudanças e melhorias
- Promover a aproximação das pessoas

### **Leitura recomendada:**

***Áurea Castilho Liderando grupos - um enfoque gerencial - Editora Qualitymark***

## **1.1 CONCEITO DE JOGOS E SIMULAÇÕES**

### **Jogo:**

É uma atividade livre, realizada por mais de uma pessoa, regido por regras que determinam limites aos jogadores e apontam formas de identificar os vencedores.

### **O jogo ainda é:**

Fascinante, surpreendente e destinado às horas de ócio.

### **O jogo gera:**

Tensão, fascinação, alegria, vontade de vencer o desafio.

### **Simulação:**

A simulação é um teatro do cotidiano e reproduz uma situação real através de personagens.

### **Jogo De Empresa:**

O jogo de empresa é a união dos dois conceitos: **jogo e simulação.**

É uma atividade onde as equipes são desafiadas a resolver problemas do cotidiano de forma simulada e tem como desafio:

- Montar seu modelo de tomada de decisões.
- Planejar as ações.
- Distribuir tarefas.
- Definir metas.
- Resolver o problema e/ou desafio apresentado.
- Avaliar resultados.
- Chegar a um escore final (todo jogo de empresa tem uma forma de medida que indica quem teve a melhor performance).

Em seguida ao jogo há uma avaliação de processo através da metodologia do ciclo da aprendizagem vivencial - C.A.V. (originalmente desenvolvido por Pfifer & Jones)

## 1.2 CARACTERÍSTICAS ESSENCIAIS AO JOGO DE EMPRESA:

- Possibilidades de modelar a realidade
- Atratividade
- Estimula o desenvolvimento do **Ver, Sentir, Pensar E Agir.**
- Apresenta características lúdicas

## CICLO DA APRENDIZAGEM VIVENCIAL - C.A.V.

**Observação importante:** A metodologia do CAV poderá ser usada em qualquer atividade vivencial, além dos jogos de empresa.

### FASES:

1 - VIVÊNCIA

2 - RELATO

3 - PROCESSAMENTO

4 - GENERALIZAÇÃO

5 – APLICAÇÃO

### COMO APRENDEMOS USANDO ESTA METODOLOGIA?

O CAV permite harmonizar as funções dos dois hemisférios cerebrais: o esquerdo, responsável pelas nossas ações racionais e o direito, responsável por nossas ações criativas e espontâneas. Quando crianças, aprendemos muitas coisas brincando.

O praticar e o realizar solidificam a aprendizagem. Quando usamos o CAV – Ciclo da Aprendizagem Vivencial, estimulamos a ação integrada, ora orientando as funções do hemisfério esquerdo, ora as do direito.

# ESTRATÉGIAS DE APLICAÇÃO DO CAV

**I - VIVÊNCIA:** é a atividade propriamente dita.

- Variar os jogos
- Cuidar para que reproduzam a realidade a ser trabalhada
- Verificar se há tempo para seu processamento
- Adequar ao objetivo pretendido e à clientela
- Realizar um laboratório caso o jogo seja desconhecido.
- Planejar a aplicação incluindo todas as fases do CAV.
- Preparar materiais com antecedência.
- Pesquisar conceitos e conteúdos sobre o tema central.
- Preparar slides ou pequenos textos para fechar a atividade.

**II - RELATO:** é o momento onde o profissional sonda o clima de trabalho durante o jogo, oferecendo espaços para as pessoas falarem sobre seus sentimentos.

É importante trabalhar sempre com o efeito-surpresa e usar recursos de facilitação da expressão.

- carinhas de expressão
- Álbum de gravuras (recorte e colagem – exemplo na foto).
- figuras
- palavras-chave
- baralho de sentimentos
- cores
- símbolos
- verbal

Cuidar para que este momento tenha um tempo “ótimo” (nem muito longo e nem muito pequeno).

**III - PROCESSAMENTO:** fase em que o profissional faz com que o grupo avalie sua performance no jogo, fale sobre suas dificuldades e facilidades, falhas e acertos. Este momento deve ser preparado antecipadamente pelo o profissional, que poderá usar um dos instrumentos a seguir:

- Questionários individuais ou em subgrupo
- Perguntas de “alta categoria” (aquelas que vão além do sim e não)
- Uso de recursos visuais (símbolos, figuras, cartazes, etc)
- Painel de apresentações

O painel poderá ser realizado em um palco simulado, onde os representantes das equipes expõem as conclusões. Lembre-se: a aprendizagem vivencial prevê que cada pessoa passe pela experiência e forme seus conceitos. o profissional (conforme diz o próprio nome) não é a estrela. Permita que o grupo brilhe e evite incluir-se com falas, palestras ou exposição de suas percepções. Este é o momento onde o profissional fica à margem das discussões.

**IV - GENERALIZAÇÃO:** até agora, as discussões estão ancoradas na fantasia do jogo, no lúdico, no que aconteceu no aqui-e-agora. Quando entramos na fase de generalização, devemos puxar as pessoas para sua realidade e:

- Estimular as analogias.
- Usar o material produzido pelo grupo para comparações com a realidade.
- Pedir que estabeleçam “semelhanças e divergências” do que ocorreu no jogo e o que ocorre no cotidiano.

Esta fase é a mais importante do CAV, pois faz com que as pessoas<sup>1</sup> entendam os motivos daquela atividade tão lúdica e que, aparentemente, não tinha nada a ver com o trabalho ou a função de cada um. Somente se esta fase for bem trabalhada, o profissional obterá um diagnóstico da realidade do grupo.

O que fazer com este diagnóstico em mãos?

**V - APLICAÇÃO:** de posse do diagnóstico do grupo, que revelou na fase anterior as semelhanças e diferenças com seu cotidiano, o profissional estimula as pessoas a investir na promoção de mudanças e melhorias aonde “as coisas não vão bem”. É neste momento que vamos obter o comprometimento do grupo através de instrumento formal.

Alguns exemplos:

- Projeto Padrinho ou Anjo-da-Guarda (ao final do seminário, os planos de mudança elaborados pelos participantes são trocados. Cada um elege um anjo-da-guarda que, mensalmente enviará uma cópia ao colega com palavras de incentivo, durante seis meses).
- Plano de Metas Individual ou Plano de Melhorias (setorial)
- Plano de Mudança ou Planos de Estudo
- Contrato psicológico (onde o participante se compromete, por escrito, com mudanças pessoais).
- Outros

## **POSTURA DO PROFISSIONAL NO PAINEL DE CAV**

- Manter-se tranqüilo durante as exposições dos treinandos.
- Ouvir com atenção.
- Seguir as etapas do CAV com flexibilidade. Por exemplo, se alguém começar a processar na hora do relato, deixar o participante ‘à vontade e, na primeira oportunidade, retornar ao relato de sentimentos.

---

<sup>1</sup> **RESUMO:**

**CAV - CICLO DA APRENDIZAGEM VIVENCIAL**

**Vivência:** jogo ou atividade vivencial pura

**Relato:** fase dos sentimentos

**Processamento:** fase da avaliação de performance

**Generalização:** fase das analogias e comparações coma a realidade

**Aplicação:** fase do compromisso com melhorias

- Evitar concluir pelo grupo. Deixar que todos falem e, somente se no final, alguma coisa importante passou em branco, o facilitador faz um breve comentário.
- Preparar roteiros e cartazes com antecedência, de forma a Ter sua total atenção voltada para o grupo.
- Realizar os painéis sempre em círculo ou semicírculo.
- Sentar-se no círculo, junto com os participantes.
- Preparar fechamentos sobre o tema central da vivência. Se possível usar transparências ou flip-chart para melhor fixação.
- Os fechamentos devem ser breves (máximo 15 minutos) e marcantes.

### Leitura recomendada:

**Jogos de Empresa** - Maria Rita Gramigna - Editora Pearson – 2ª. Edição 2007.

**Jogos de Empresa e Técnicas Vivenciais** - Maria Rita Gramigna - Editora Pearson – 2ª. Edição 2007

## 1.4 REAÇÕES PSICOLÓGICAS MAIS COMUNS À VIVÊNCIA:

1. **Medos diversos:** de errar, de não ser aceito, de ser criticado, de fazer papel ridículo, de expressar emoções **podendo ser traduzidos** ora por comportamentos verbais mais agressivos ora por apatia e aparente desinteresse pelas atividades. Em alguns casos, poderá haver a recusa em participar.
2. **Expressões corporais e atitudes inconscientes:** balançar as pernas, bater com a caneta na mesa, risos sem sentido, etc.
3. **Acionamento dos mecanismos de defesa**

## 1.5 MECANISMOS DE DEFESA COMUNS EM TREINAMENTO VIVENCIAL

1. **COMPENSAÇÃO:** é a forma de ajustamento que permite à pessoa dirigir automaticamente um sentimento para um objeto substituto, quando lhe é impossível atingir um objetivo próprio ou atender a uma expectativa pessoal. Este objeto pode estar simbolizado no facilitador, no conteúdo do programa, na metodologia, etc.
2. **CONVERSÃO SOMÁTICA:** é o mecanismo em que a pessoa, para aliviar uma tensão psíquica, descarrega-a em órgãos do corpo, em geral naqueles que já apresentam maior sensibilidade (dores de cabeça, dores de estômago, tonteadas, etc)
3. **DIVISÃO OU CISÃO:** é o mecanismo com o qual manifestamos sentimentos de dualidade, pois podemos sentir amor e ódio simultaneamente, frente a vivências que nos lembram situações prazerosas ou dolorosas.
4. **FORMAÇÃO REATIVA:** é o mecanismo em que exteriorizamos um desejo recalcado, caracterizado por uma atitude ou hábito oposicionista (o famoso comportamento “do contra”).
5. **ISOLAMENTO:** é o mecanismo de defesa em que uma pessoa evita recordar-se de acontecimentos ruins temendo revivê-los. Isolando tal

acontecimento não há ameaças. Normalmente este mecanismo se manifesta pela recusa em participar.

6. **PROJEÇÃO:** atribuição dos próprios pensamentos ou condutas indesejáveis aos outros.
7. **RACIONALIZAÇÃO:** mecanismo pelo qual a pessoa procura enganar a si mesma, encontrando justificativas intelectuais para uma situação que é vivida com certa intensidade emocional. Tais justificativas não são as verdadeiras razões de fato, mas “boas razões” para livrá-la de tensões.
8. **REGRESSÃO:** é o mecanismo em que voltamos a níveis anteriores de desenvolvimento, adotando hábitos já deixados (atitudes infantis, agressividade, etc...)
9. **ARGUMENTAR COM A IGNORÂNCIA ALHEIA:** “se você não sabe como provar o contrário, então eu estou certo”.
10. **RECURSO À CONTENDA:** ferir o sentimento do outro. Mostrar quem é o melhor.

## 1.6 REAÇÕES FISIOLÓGICAS MAIS COMUNS À VIVÊNCIA:

1. Sudorese
2. Alterações na temperatura do corpo
3. Aceleração ou diminuição dos batimentos cardíacos
4. Salivação em excesso ou boca seca
5. Tremor
6. Alterações no ritmo e tom de voz

### Podem ser usadas para:

- vitalizar,
- harmonizar,
- celebrar,
- apoiar um texto de sensibilização,
- apoiar um tema específico,



## ALGUMAS ATIVIDADES

### EXEMPLOS DE ATIVIDADES COM MUSICAS PARA RELAXAMENTO

Para apurar o gosto pela música, dicas de uma **“dieta musical”**:

1. Ser sempre seletivo com a música que escuta.
2. Manter o hábito de ouvi-la e apreciá-la. A consciência musical começa em casa.
3. Evitar música muito alta.
4. Adquirir o gosto pela música primordial: mantras, preces, cantochão, canções folclóricas, toadas, flauta zen, sons da natureza.
5. Cultivar o hábito de cantar para si mesmo(a): antigamente os pais cantavam para os filhos as cantigas de ninar, cantigas de roda e de brincadeira. Hoje, devido ao ritmo frenético das cidades, o espaço para o canto lúdico e natural está reduzido. Precisamos resgatá-lo.
6. Cantar sem imitar cantores. Use seu jeito próprio e descobrirá o prazer de ouvir sua própria voz.
7. Tentar aprender a tocar um instrumento musical, sem necessariamente se tornar um profissional. Toque por prazer.
8. Dedicar um período todo ao silêncio absoluto, de 15 a 20 minutos por dia. Acostumar-se a ouvir a voz do silêncio.
9. Escutar música como se estivesse meditando: em uma sala, com os olhos fechados, sem interrupções.

**Alguns exemplos de músicas que podem ser usadas em treinamento, para você iniciar sua discografia.**

ATIVIDADES	Música/cantor(a) CD	FAIXA
1. Roda de abertura para ilustrar fases de um grupo (atenção à letra e ritmo)	<b>Mestre MPB - Elis - Redescobrir</b>	<b>Faixa 13</b>
2. Rodas de final do dia (mais tranqüila)	Imagine - César Camargo	Faixa 09
3. Dança sagrada	Odes - Irene Papas - Menousis	Faixa 08
4. Rodas de final de curso 5. (atenção à letra)	Renato Teixeira - Ao vivo em Tatuí - Tocando em frente	Faixa 12
6. Dança Sagrada - Ciranda (ativadora)	As aparências enganam - Ney Mato Grosso - Cirandas	Faixa 13
7. Celebração e Feedback com	1492 - Vangelis - Conquista do paraíso	Faixa 02

chapéus		
8. Caminhadas alegres para formar equipes	Jummy Cliff - Monster of Raggae - Reggae in night	Faixa 07
9. Caminhadas alegres (dança das cadeiras cooperativas e X amigo)	Cirque du soleil - saltimbanco - Barock	Faixa 02
10. Para ativar (letra estimuladora)	Música popular brasileira - O Boticário - Gonzaguinha - É	Faixa 07
11. Caminhar alegre	Boi da Lua - Papete	Faixa 05
12. Música mais harmonizadora	Zanfir - Greatst hits - Mult Ma	Faixa 02
13. Fundo de trabalhos	Pan Flaute Magic - Maluco Beleza	Faixa 03
14. Atividades e palestra de Criatividade	Os grandes sucessos - Raul Seixas - Metamorfose ambulante	Faixa 09
15. Atividade vitalizadora	Caixinha de música da Bia – Bia Bedran	Faixa Desengonçada.
16. Música para reflexão sobre qualidade de vida (programas atitudinais)	Oswaldo Montenegro ao vivo	Faixa 01 – a lista

## **ATIVIDADES QUE NECESSITEM DE MOVIMENTO**

O ser humano é por si só dinâmico.

Permanecer concentrado por mais de 20 minutos ouvindo outra pessoa falar traz como consequência a dispersão (em atos ou pensamentos).

O profissional da área de treinamento, sabendo deste fato, poderá usar de estratégias de movimento para retomar a atenção do público.

### **Algumas atividades que movimentam o grupo**

- Exercícios de alongamento no período da manhã e início da tarde, acompanhados de música
- Rodas alegres no início e fim do dia, ao som de uma música com letra relativa ao tema.
- Convite para realizar as tarefas em outro ambiente (fora da sala, por exemplo)
- Mudanças no lay-out da sala durante o dia de trabalho
- Uso diversificado de recursos multisensoriais (música, retroprojeter, filme, flip-chart)
- Ginástica cerebral

- Alteração no tom e ritmo da voz para não cansar o grupo (quando nas exposições)

### **Leitura recomendada:**

**Como animar um grupo** - André Beauchamp, Roger Graveline e Claude Quiviger - Editora Ser e Conviver

**Jogos teatrais - exercícios para grupos e sala de aula** - Maria C. Novelly - editora Papirus

**Jogos cooperativos** - Fábio Otuzzi - Editora CEPEUSP

## **ATIVIDADES COM CORES E ELEMENTOS VISUAIS**

De acordo com estudos da neurolinguística, algumas pessoas aprendem melhor quando estimuladas pelo som, outras pelo tato e outras pelo olhar (visuais). As cores e os elementos visuais, além de tornar o ambiente mais bonito e chamativo, são um excelente recurso para o facilitador de vivências.

### **Dicas:**

- Transparências: uso de letras grandes e com cores variadas, figuras ilustrativas, gráficos e símbolos.
- Cartazes: alternância de cores, letras grandes, ilustração.
- ZOP (figuras de cartolina em cores variadas para colher dados do grupo e formar galerias nas paredes)
- Material de apoio: o facilitador poderá colecionar alguns materiais para enriquecimento de suas vivências, tais como: tiras de pano, papel colorido, balões, sucatas, etc)
- Variação da cor do pincel atômico no flip-chart (evitar textos com a cor vermelha)
- Escrita no flip-chart com letra de forma e em tamanho grande
- Uso de símbolos no lugar de textos (no caso do flip-chart)

## **JOGOS VITALIZADORES**

### **Dicas:**

- Atividades de curta duração (máximo 15 minutos)
- Todos devem participar
- Geralmente são realizadas no início da manhã, entre uma palestra mais prolongada e no final da tarde.
- Como o próprio nome diz, servem para elevar o tônus das pessoas (aumentar a participação).

### **Cuidados na escolha:**

- Devem ser ligadas ao tema central
- Devem conter um elemento chamativo: ludicidade, desafio, humor, etc.
- Devem estar compatíveis com a cultura do grupo
- Devem levar em consideração o objetivo a alcançar

- Ao final, fazer um “link” do vitalizador com o que se quis atingir (não tem CAV).

## JOGOS HARMONIZADORES OU DE RELAXAMENTO

- Seguem os mesmos princípios dos exercícios vitalizadores, porém com objetivo de harmonizar e acalmar o grupo
- Devem ser usados no final do dia ou de alguma atividade muito estressante e agitada (um jogo competitivo, por exemplo)

## JOGOS E VIVÊNCIAS

### EXEMPLO : 01 – MOSAICO DE VALORES

NOME DA ATIVIDADE: MOSAICO DOS VALORES

**Objetivo:** Incluir as pessoas e promover a apresentação dos participantes, através da sondagem de valores pessoais, de forma criativa e motivadora e dentro dos princípios da TECNOCREÁTICA.

**Aplicabilidade:** Seminários e eventos cujo tema central inclua os itens valores, equipes ou competências.

**Tempo estimado:** aproximadamente 60 minutos a 90 minutos (dependendo do número de participantes)

**Número de participantes:** turmas de até 100 pessoas

#### Material necessário:

- Pedacos de mosaico em cartolina com marcação em um dos lados.
- Pincel atômico ou canetas hidrocor ponta grossa
- Lápis cera
- Fita crepe Música harmonizante

**Disposição do grupo:** aleatória (iniciar com uma roda na hora das informações)

#### Desenvolvimento:

Breve fala sobre a TECNOCREÁTICA (***pensar com todo o cérebro*** – uso do racional e ***expressar-se com todo o ser*** – uso da emoção, arte, intuição, etc).

Informar que todos vão descobrir sua veia artística e construir uma obra de arte. Falar sobre os grandes mestres da pintura: Monet, Picasso, Dali, Van Gogh. Ressaltar que cada um tem seu estilo. Falar sobre os requisitos para elaborar uma obra de arte: recursos, imaginação, emoção, intuição, e inspiração. Mostrar os recursos, falar que a técnica é livre e a inspiração será estimulada a partir de um “valor básico, que serve como guia para cada pessoa”

- Distribuir peças de um quebra cabeça, onde cada um (ou equipe) fará uma pintura, utilizando o material disponível, escrevendo, com o pincel

atômico, seu valor no centro da tela. A partir do valor, criar cores, traços, arte.

- No caso de equipes, o valor deve ser definido por consenso e todos ajudam a criar a obra de arte.
- Depois que o desenho fica pronto, o participante assina a obra de arte.
- A seguir, realiza-se um desfile de mosaicos com música de fundo, onde as pessoas caminham e olham os mosaicos dos colegas.
- Aproximam-se, formando equipes por afinidades.
- Conversam sobre seus mosaicos durante 5 minutos.
- Montam os mosaicos por equipes, reunindo as partes (uso de fita crepe).
- Montam o mosaico humano reunindo as peças de cada equipe.

A consolidação de resultados é delegada a um dos participantes (quais os valores presentes e quantos escolheram cada um) que deverá repassar o resultado para o facilitador.

### **CAV – Ciclo da Aprendizagem Vivencial:**

- Procede-se o CAV (relato de sentimentos, dificuldades, facilidades, sacadas, conclusões).
- O que chama a atenção no mosaico.

Que aspectos podemos refletir a partir da vivência (diferenças individuais, ocupação de espaços, diversidade de valores, variação de estilos, integração entre as partes apesar das arestas, etc).

Fechamento pelo Pedagogo : Cola-se o mosaico na parede e faz-se um breve comentário sobre o resultado, reforçando os principais aspectos apontados pelo grupo no painel de CAV.Encerra-se a atividade mostrando os valores universais e os valores declarados.

### **Material de apoio para realização da Atividade**

#### **CONCEITO DE VALORES:**

Normas, princípios ou padrões sociais aceitos por um grupo, uma instituição ou uma sociedade.( devem ser seguidos por todos).

#### **OS VALORES E CRENÇAS:**

- Orientam a conduta das pessoas em uma organização.
- Definem os padrões de comportamento e contribuem para o estabelecimento da cultura interna.
- Os valores são adquiridos no meio familiar e levados para outros ambientes. É vivenciando estes valores que surgem as crenças, formam-se os princípios e as culturas variadas.
- Existem valores construtivos e destrutivos. É necessário identificar aqueles que movem os seres humanos em direção ao desenvolvimento,prosperidade e à harmonia.

### **Exemplo de valor adquirido na trajetória de vida:**

- Valor: colaboração
- Princípio da cooperação.
- Crença: as pessoas gostam de se ajudar e de trabalharem juntas.
- Cultura: trabalho em equipe

### **Alguns valores e crenças:**

- Autonomia: as pessoas são responsáveis.
- Qualidade de vida: merecemos o melhor.
- Democracia: o poder deve ser compartilhado.
- Liberdade: as pessoas devem ser livres para se expressar e agir.

### **Elenco de valores**

1. Lealdade
2. Inovação
3. Respeito às diferenças
4. Honestidade
5. Sensibilidade
6. Poder
7. Criatividade
8. Sucesso
9. Cooperação
10. Conhecimento
11. Amizade
12. Coerência
13. Relacionamento
14. Tolerância
15. Simplicidade
16. Unidade
17. Reconhecimento
18. Responsabilidade
19. Felicidade
20. Harmonia
21. Ambiente saudável
22. Experiência
23. Liberdade
24. Paz
25. Amor
26. Lucro
27. Humildade

### **VALORES UNIVERSAIS (Levantamento da Bhrama Kumaris e Unesco)**

- Amor
- Cooperação
- Felicidade
- Harmonia

- Honestidade
- Liberdade
- Paz
- Respeito
- Responsabilidade
- Simplicidade
- Tolerância
- Unidade

### **VALORES DE MERCADO**

- Amizade
- Autonomia
- Coerência
- Comprometimento
- Cooperação
- Ética
- Honestidade
- Humildade
- Lealdade
- Qualidade de vida
- Relacionamento
- Respeito às diferenças

### **Exemplo :02 – RADICAL LIVRE**

#### **Objetivo:**

Vivenciar desafios do cotidiano empresarial onde aparecem as competências:

- Planejamento
- Liderança
- Negociação
- Visão sistêmica
- Criatividade
- Comunicação
- Foco em resultados
- Qualidade no atendimento

#### **Aplicabilidade:**

Programas voltados para desenvolvimento gerencial e de equipes

#### **Tempo estimado:**

2 horas, incluindo o CAV – Ciclo da Aprendizagem Vivencial

#### **Número de participantes:**

Até 4

**Material necessário:**

- Seis roteiros da simulação.

Material variado: TNT cola tesoura, fita crepe, papel crepom, cartolina, tesoura, etc.

**Disposição do grupo:**

Todos formam uma só equipe. O pedagogo deixa o grupo livre para fazer seu layout

**Desenvolvimento:****I Momento**

- O pedagogo fala sobre a importância do projeto e cita o cenário.
- Informa sobre o tempo para planejamento.
- Pede que indiquem um líder.
- Entrega os seis roteiros para o líder.
- Informa que só voltará a falar com o grupo na hora da apresentação da empresa.

**II Momento**

O pedagogo assume o papel de cliente e visita a empresa. As pessoas apresentam o resultado do trabalho.

**III Momento**

- O pedagogo pede o grupo pontue o trabalho que apresentou.
- Revela o resultado de sua pontuação.
- Compara o resultado da equipe com o do cliente.

**CAV – Ciclo da Aprendizagem Vivencial:****Relato:**

- Fotos representando sentimentos. As pessoas se posicionam perto daquele que mais representou os momentos do jogo.

**Processamento:**

- Em grupos as equipes identificam quais as competências mais exigidas no jogo.
- Apontam as principais falhas e acertos.
- Registram o resultado das discussões.
- Os representantes apresentam o resultado em um palco simulado.

**Generalização:**

- Em painel livre as pessoas comparam o que ocorreu no jogo com o cotidiano empresarial.



**Aplicação:**

- As equipes definem quais as competências necessárias para a excelência. Registram uma carta de intenções para o aperfeiçoamento destas competências. Procede o CAV.

**Texto dos alunos (o pedagogo disponibiliza seis cópias de o material a seguir)**

**RADICAL LIVRE - DADOS SOBRE A EMPRESA**

NOME DA EMPRESA: Radical Livre

TEMPO DESTINADO ÀS ATIVIDADES:

- 50 minutos incluindo organização das equipes e realização das metas
- 10 minutos para apresentação dos resultados ao cliente final.
- A cada minuto de atraso a empresa perde 3 pontos.

**QUEM SOMOS?**

- Nossa empresa esta situada na cidade de PAM capital de CENTAUROS.
- Estamos situados em uma região montanhosa, acidentada, com diversas trilhas, rios e cachoeiras. O clima é temperado, sendo que a temperatura média é de 25 .Ultimamente, notou-se que o mercado está favorável ao nosso negócio e a direção resolveu investir na divulgação de nossa imagem.
- Estamos vislumbrando possibilidades de expansão das atividades da Radical Livre para outros estados e ampliar nossa clientela atual.
- Para apoiar nossos novos empreendimentos estamos recebendo um grande investidor que vem das Ilhas Gregas conhecer nossos serviços e o modelo de gestão da Radical Livre.

**MISSÃO:** contribuir para a melhoria da qualidade de vida de pessoas e organizações, através da prática do esporte ecológico e radical.

**NOSSOS PRINCIPAIS CLIENTES:** turistas e empresas do ramo de lazer e hotelaria.

**ALGUNS EMPRENDIMENTOS DA RADICAL LIVRE:**

- Participação no Plano Diretor da Prefeitura Local, no projeto que regulamenta a prática de esportes radicais.
- Revista indicando as melhores rotas turísticas e de negócios do estado de CENTAURUS, ressaltando a capital em questão.
- Contribuição ao maior jornal de circulação regional no envio de artigos e sugestões de pauta, o que vem favorecendo a expansão do turismo local.
- Promoção do Prêmio Regional de Rafting.
- Promoção do Campeonato Nacional de Esportes Radicais
- Promoção do Festival de Arte Popular.
- Programa de capacitação esportiva para menores carentes da região.

## **NOSSO PROJETO ATUAL:**

- Usar a arte e a criatividade em todas as iniciativas da Radical Livre, de forma a mostrar nossas competências e nossa maneira inovadora de trabalho.

**NOSSO FOCO** - Em todas as nossas comunicações com o público vamos ressaltar as seguintes qualidades presentes no nosso ambiente:

- inovação
- história
- saúde e qualidade de vida
- esportes radicais
- literatura (incluindo poesia)
- oportunidades de negócio
- turismo ecológico

## **ESTRATÉGIA INICIAL:**

Usar todos os meios de comunicação disponíveis para a difusão da Radical livre, apresentando trabalhos de forte conteúdo emocional.

## **DESAFIO**

A direção da Radical Livre vai usar parte de seu capital de giro para realinhar a empresa em seis áreas-chave. Atuando com foco nas **COMPETÊNCIAS**, foram definidas e negociadas algumas metas para as diversas áreas da empresa, de forma a ganhar mercados novos. Dentro de 60 dias (em nossa unidade de medida corresponde a 60 minutos) vamos apresentar nossa maneira de ser para o representante do cliente grego.

## **METAS**

### **1. ÁREA DE CRIAÇÃO E COMUNICAÇÃO:**

- Criar um símbolo(logomarca) que retrate nosso negócio. A marca deve ser acompanhada de um slogan. O slogan e o símbolo deverão ser apresentados em um cartaz na cartolina ou folha de flip-chart branca.

### **2. ÁREA DE CRIAÇÃO E PRODUÇÃO ARTÍSTICA**

- Criar uma coleção de roupas apropriadas para esporte radical, constando de:
  - Agasalhos
  - Calças e bermudas
  - Capacetes de proteção
  - Bonés
  - Tênis e papetes (sandália especial para caminhada em trilhas)
- A coleção deve ser exposta em um cartaz, indicando sua utilidade e funcionalidade.

### 3 ÁREA DE CRIAÇÃO E PRODUÇÃO ARTESANAL

Apresentar uma obra de arte confeccionada em qualquer material, para decorar o hall de entrada da empresa.

Altura mínima: 1 metro

### ÁREA DE CRIAÇÃO E PRODUÇÃO SONORA

Criar um “jingle” bem curto que retrate nossos valores e que ressalte nossa missão. Definir um grito de guerra para ser agregado ao final do “jingle”.

### ÁREA DE CRIAÇÃO E PROTEÇÃO AMBIENTAL E AO TURISTA

- Preparar uma carta que deverá ser entregue a todos os turistas que cheguem à cidade, contendo itens de alerta aos perigos locais e itens de proteção ambiental.

### 6. ÁREA DE PLANEJAMENTO, ANÁLISE E SENSIBILIZAÇÃO DE TALENTOS

- Definir as três competências essenciais de nossa empresa.
- As competências devem estar registradas em árvores, sendo que nas raízes estarão registradas as atitudes referentes à competência, no tronco os conhecimentos necessários para o desenvolvimento da mesma e na copa as habilidades (ações de saída). Total de 3 árvores.
- A equipe de planejamento poderá pedir consultoria ao pedagogo.

### CRITÉRIOS DE QUALIDADE

ITEM	INDICADORES
1. SLOGAN E SÍMBOLO	Slogan: do lado direito do nome da empresa  Símbolo: acima do nome da empresa  Apresentar em cartaz de fundo branco e bordas azuis.
2. COLEÇÃO ESPORTIVA	5 itens no mínimo. Cores da natureza. Modelos unissex. Desenhados em cartaz com fichas alusivas à sua utilidade.
3. OBRA DE ARTE PARA O HALL DA EMPRESA	Altura mínima de 1 metro. Permitido adicionar qualquer material. Confeccionada de forma artesanal. Natureza!
4. MÚSICA E GRITO DE GUERRA	Toda a empresa deve cantar o jingle e participar do grito de guerra. Energia e criatividade!
5. CARTA DE ALERTA AO TURISTA	A carta deve conter 10 itens de alerta ao turista e 05 itens de proteção ambiental. Deve ser escrita em forma de cartaz, em meia folha de flip-chart, com as bordas na cor azul. Logomarca no canto superior direito.
6. CARTAZ COM PERFIL	Em três árvores, contendo nossa logomarca na copa

DE COMPETÊNCIAS e VALORES	e o nome de cada competência acima das mesmas.
---------------------------	--

### PONTUAÇÃO

ITEM 1.....50 PONTOS

ITEM 2.....50 PONTOS

ITEM 3.....30 PONTOS

ITEM 4.....40 PONTOS

ITEM 5.....50 PONTOS

ITEM 6.....50 PONTOS

TOTAL : 270 PONTOS

#### CRITÉRIOS SUBJETIVOS DO CLIENTE:

- 10 pontos para a organização e limpeza do local.
- 10 pontos para o clima de trabalho percebido na empresa.
- 10 pontos de atendimento.

TOTAL MÁXIMO DE PONTOS: 300

#### Exemplo 03 – SEIS CHAPÉUS

Por tratar-se de uma vivência que promove a oportunidade de fornecer e receber feedback de qualificação, com criatividade e objetividade, as pessoas têm aprovado sem restrições a abordagem proposta na simulação. Sabemos que em nosso dia-a-dia a crítica está mais presente do que a aprovação. A necessidade de elevar a auto-estima dos participantes é decisiva na escolha dos seis chapéus.

A técnica apresenta algumas características positivas:

- É rápida
- Todos participam
- Tem como resultado um bem estar geral e um clima de alegria

É adequada para finais de eventos.

#### Objetivos:

- Promover a oportunidade de dar e receber feedback de qualificação.
- Encerrar eventos em clima de alegria e celebração.

Observar o nível de percepção das pessoas.

**Aplicabilidade:**

Encerramentos de eventos

**Tempo estimado:**

60 minutos para turmas com 25 a 30 pessoas.

**Número de participantes:** 25 a 30 pessoas

**Material necessário:**

- Cartazes com o significado de cada chapéu
- Fitas de papel crepom ou TNT de 10cm de largura, nas seis cores dos chapéus (em torno de 30 pedaços de cada cor)
- Música de fundo (Conquista do paraíso – CD 1492 – Vangelis) Som para CD

**Disposição do grupo:**

Quatro a cinco cadeiras posicionadas em frente a um semicírculo de pessoas.

**Desenvolvimento:**

- O facilitador faz um breve comentário sobre os dias de convivência do grupo.
- Chama a atenção para as qualidades que todo ser humano possui.
- Apresenta os cartazes ou **slides** com os seis chapéus, fazendo uma pequena explanação sobre a teoria de De Bono.
- Entrega o roteiro resumido dos chapéus para cada participante.
- Pede quatro ou cinco voluntários para vir à frente e se sentar nas cadeiras colocadas em frente ao semicírculo.
- Informa que vai colocar uma música e que os quatro devem fechar os olhos.
- Os participantes recebem de cada pessoa uma fita colorida, na cor em que foram vistos pelos colegas.
- Cada pessoa deve ser enfeitada com uma cor oferecida pelos colegas.
- O número de fitas coloridas deve ser o correspondente ao número de participantes, menos um.
- Ao final dos feedback coloridos, o facilitador desliga o som, pede que abram os olhos, contem as fitas e comentem como se sentiram ao receber aquelas cores.

Observação: Todos vão à frente e recebem suas cores.

**CAV – Ciclo da Aprendizagem Vivencial:**

- Em uma roda, as pessoas devem fazer uma montagem que represente seus sentimentos naquele momento.
- Comentam sobre as cores recebidas: se as cores recebidas coincidiram com a auto-percepção, se apareceu alguma cor que não foi bem aceita, se houve concentração em uma das cores, etc.

Discutem sobre o dia a dia e como são percebidos no ambiente de trabalho.

### Fechamento pelo Pedagogo :

#### Curiosidades sobre a técnica

As pessoas quase sempre evitam colocar no colega a cor preta, geralmente ligada ao “negativo” e esta quase não aparece nos feedback.

Em geral, a cor branca apresenta um índice maior naquelas pessoas mais tímidas e que se colocam pouco no grupo.

O verde e amarelo sempre caminham juntos, ou seja, as pessoas que recebem muito verde também apresentam o amarelo em quantidade quase igual.

As pessoas que se destacaram como relatores, quase sempre recebem uma quantidade razoável da cor azul (da organização).

Os que tiveram melhor relacionamento têm o vermelho como ponto alto.

O facilitador enfatiza a importância da utilização dos seis chapéus, de acordo com o contexto e a situação do momento.

#### Folha do aluno

<p><b>BRANCO</b>  <b>Objetividade</b>  <b>Imparcialidade</b>  <b>Análise dos dados e fatos presentes</b>  <b>Separação do que é real e visível do irreal e não comprovado</b>  <b>Demonstração de tranquilidade</b>  <b>Facilidade para negociar</b></p>	<p><b>AZUL</b>  <b>Planejamento e</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>organização de idéias</b></li> <li>• <b>Estruturação e</b></li> <li>• <b>redirecionamento do grupo</b></li> <li>• <b>Atenção para o contexto</b></li> <li>• <b>Avaliação de propostas</b></li> <li>• <b>Síntese e conclusão</b></li> </ul> </p>	<p><b>PRETO</b>  <b>Facilidade de argumentos</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Busca de riscos e falhas</b></li> <li>• <b>Sinalização de perigos</b></li> <li>• <b>Verificação do que é falso e incorreto</b></li> <li>• <b>Indicação de falhas: cautela</b></li> </ul> </p>
<p><b>AMARELO</b>  <b>Investigação de</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>probabilidades positivas</b></li> <li>• <b>Visão de ganhos e vantagens</b></li> <li>• <b>Energia, positivismo, brilho</b></li> <li>• <b>Estimulação do pensamento lógico-positivo</b></li> <li>• <b>Busca de oportunidades</b></li> </ul> </p>	<p><b>VERMELHO</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Permissão de palpites e intuição</b></li> <li>• <b>Presença de emoção, interpretações e opiniões</b></li> <li>• <b>Espaços para as emoções</b></li> <li>• <b>Facilidade para expressar sentimentos</b></li> </ul> </p>	<p><b>VERDE</b>  <b>Inovação</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Facilidade na geração de idéias</b></li> <li>• <b>Presença de imaginação</b></li> <li>• <b>Incentivo a novas tentativas</b></li> <li>• <b>Criatividade e ousadia</b></li> </ul> </p>

