



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
ÁREA: RECURSOS HUMANOS

A UTILIZAÇÃO DAS DINÂMICAS DE GRUPO NAS EMPRESAS

DANIELA TÓSCA BAÍ
2063228-0

PROF. ORIENTADOR:
THIAGO ALVES

Brasília/DF, Novembro de 2008

DANIELA TÓSCA BAÍ

A UTILIZAÇÃO DAS DINÂMICAS DE GRUPO NAS EMPRESAS

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof. Orientador: Thiago Alves

Brasília/DF, Novembro de 2008

DANIELA TÓSCA BAÍ

A UTILIZAÇÃO DAS DINÂMICAS DE GRUPO NAS EMPRESAS

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof. Orientador: Thiago Alves

Banca examinadora:

Prof. Thiago Alves
Orientador

Prof. Luigi Silva Mota
Examinador

Prof(a). Inácio Lacerda Ventura
Examinador

Brasília/DF, Novembro de 2008

Dedico esse trabalho àqueles que torcem pelo meu sucesso e minha realização pessoal e profissional.

Para meu tio Luis Antônio, que nunca me deixou esquecer quem eu sou.

E para aqueles que me presentearam com a vida ontem, me guiam hoje e se orgulharão de mim amanhã, meus amados pais Adilson e Lúcia.

Agradeço ao meu orientador Thiago que dividiu comigo momentos de angústia e de superação.

RESUMO

A dinâmica de grupo é muito utilizada pelas empresas em vários contextos, como nos processo de recrutamento e seleção, nos treinamentos, em reuniões, para motivar os funcionários, para integrá-los, entre outros. Este trabalho busca encontrar uma coerente estrutura teórica que embase questões práticas. Para isso, verificaremos desde o surgimento da dinâmica de grupo, suas aplicações e seus objetivos, além de destacar suas vertentes que são caracterizadas pelos jogos empresariais e pelas vivências. Objetiva-se averiguar as aplicações e impactos da dinâmica de grupo na empresa; como são utilizadas no cotidiano; se influenciam e estimulam o funcionário a atingir os objetivos propostos pela gerência e se afetam relacionamentos entre os funcionários das empresas. A monografia foi estruturada com base na pesquisa exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa utilizando a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. Os dados foram coletados por meio de questionários e entrevistas. Foram avaliados os possíveis efeitos da dinâmica de grupo realizadas com equipes de funcionários das empresas Ponto Frio e Centauro em Brasília. Por meio de questionário, foi verificado as atitudes dos funcionários em relação às atividades de dinâmica de grupo. A abordagem avaliou quais os tipos de atividades que mais agradam ao funcionário, como ele entende a importância dessas atividades e como ele percebe que isso contribui para os relacionamentos dentro da empresa, entre outras percepções. Como resultados, percebeu-se de modo global, que a aplicação das dinâmicas propiciam que os funcionários sintam-se estimulados e que a técnica ajuda na integração do grupo e proporciona momentos de descontração. Este trabalho, porém, não pretende se esgotar, mas intenta sobre o que parece ser plausível, entender como as empresas podem usar a dinâmica de grupo tanto para alcançar seus objetivos empresariais como investir no bem-estar de seus funcionários.

Palavras Chaves: Trabalho em grupo. Dinâmica de grupo. Jogos empresariais. Vivências.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	08
1 REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
1.1 O início da preocupação com as pessoas nas organizações.....	10
1.2 As teorias motivacionais.....	11
1.3 Qualidade de vida no trabalho.....	13
1.4 O trabalho em grupo.....	13
1.5 Dinâmica de Grupo.....	15
1.5.1 Surgimento da dinâmica de grupo.....	16
1.5.2 Objetivos da dinâmica de grupo.....	16
1.5.3 Atividades da dinâmica de grupo.....	18
1.5.4 Papéis que as pessoas assumem na dinâmica de grupo.....	18
1.5.5 Papel do condutor da dinâmica.....	19
1.6 Conclusão do referencial teórico.....	19
2 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	21
3 APRESENTAÇÃO DOS CASOS, ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO.....	22
3.1 O caso da Centauro.....	22
3.1.1 A empresa.....	22
3.1.2 Análise dos dados.....	22
3.2 O caso Ponto Frio.....	24
3.2.1 A empresa.....	24
3.2.2 Análise dos dados.....	25
3.3 Discussão dos casos.....	27
4 CONCLUSÃO.....	29
REFERÊNCIAS.....	32
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO.....	33
APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	35

INTRODUÇÃO

As empresas que lidam diariamente com o público dependem do bom desempenho de seus funcionários para que haja resultados satisfatórios quanto as vendas e empenho pessoal no trabalho. Como meios para alcançar tais objetivos, algumas lojas estão adotando reuniões diárias a fim de proporcionar integração e motivação para as equipes, estímulos para atingir as metas e incentivo para o funcionário realizar atendimentos ao público com qualidade. Para isso, os gerentes planejam atividades motivadoras que possam gerar resultados satisfatórios para a empresa e para os funcionários.

De acordo com Militão e Militão (2000), a dinâmica de grupo envolve atividades desenvolvidas em grupos de trabalho, reuniões, treinamentos, recrutamento e seleção, dentre outras áreas e atividades. A dinâmica tem finalidades como: proporcionar integração entre as pessoas, oportunizar momentos de aprendizagem, de colaboração e motivação.

O objetivo geral do trabalho é verificar quais são os efeitos das dinâmicas de grupo nas equipes de funcionários das empresas Centauro e Ponto Frio, com filiais em Brasília.

Como objetivos específicos pretende-se:

- a) Levantar as possíveis aplicações da dinâmica de grupo na empresa;
- b) Verificar os aspectos da dinâmica de grupo capazes de impactar o trabalho dos funcionários;
- c) Descrever a maneira como as empresas utilizam as dinâmicas de grupo e quais os objetivos dessas atividades;
- d) Verificar se a dinâmica de grupo, na visão dos funcionários, influencia e estimula o funcionário a realizar as atividades pretendidas pela gerência;
- e) Verificar como a dinâmica de grupo influencia no relacionamento entre os funcionários das empresas.

O problema de pesquisa que se pretende responder nesse trabalho diz respeito a verificar quais os efeitos das atividades de dinâmica de grupo, realizadas com equipes de colaboradores nas empresas Centauro e Ponto Frio de Brasília.

Foi realizada uma pesquisa exploratória e descritiva com abordagem qualitativa.

As técnicas utilizadas foram a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. Os dados foram coletados por meio de questionários e entrevistas.

A justificativa da escolha do tema deste trabalho é baseada no constructo que tem mostrado a dinâmica de grupo como uma ferramenta muito utilizada nas empresas para realização de treinamentos, recrutamentos e seleção. Foi constatado que em organizações que lidam com vendas, a técnica é utilizada para auxiliar na motivação dos colaboradores, na integração deles e na apresentação de funcionários novos. Do ponto de vista acadêmico, o trabalho é relevante por buscar as origens da dinâmica de grupo, suas possíveis aplicações nas organizações atuais e como ela pode auxiliar o administrador moderno. Do ponto de vista gerencial, sua importância consiste em esclarecer até que ponto a dinâmica de grupo é uma ferramenta eficaz para alcançar os objetivos gerenciais pretendidos pelas empresas.

A monografia está dividida em quatro partes. Na primeira parte está o referencial teórico que em linhas gerais, aborda a dinâmica de grupo, suas vertentes e como começou a preocupação com o indivíduo e o que o motiva. Após essa contextualização do tema, é abordada qual a metodologia utilizada para chegar aos objetivos propostos pelo trabalho. Em seguida contextualizam-se as empresas Centauro e Ponto Frio e depois faz-se a análise dos resultados dos questionários aplicados nas empresas citadas acima. Na conclusão do trabalho busca-se responder a questão de pesquisa, levantar como foram alcançados os objetivos propostos, levantar quais foram as limitações observadas durante todo o processo da realização da monografia, além de abordar quais são as perspectivas de possíveis trabalhos futuros.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 O início da preocupação com as pessoas nas organizações

Marras (2000) aponta que o surgimento da área de recursos humanos ocorreu na época dos estudos relacionados à administração científica de Taylor e Fayol, quando surgiu o termo Homo-Economicus. Com isso surgiu o cargo de chefe de pessoal, que tinha a função de advertir os funcionários e despedi-los, além de orientar o indivíduo no sentido de gerar a maior receita possível para a empresa. O chefe de pessoal também controlava a frequência dos funcionários, os atrasos e as horas trabalhadas, com o objetivo de averiguar os registros das atividades dos indivíduos e exercer controle sobre suas ações. Motta e Vasconcelos (2006) acrescentam que nessa época, chamada escola clássica, os incentivos econômicos predominavam e, por este motivo, o homem era chamado de Homo-Economicus. Logo em seguida surgiu a Escola de Relações Humanas, que veio para substituir esse modelo, valorizando o aspecto social e respeitando as necessidades do homem.

Marras (2000) menciona que estudiosos como Mayo, Follet, Dickson, Roethlisberger e McGregor, dentre outros, influenciaram o surgimento do novo homem, o Homo-Socialis, direcionando as preocupações do chefe de pessoal no sentido de fiscalizar para a busca de satisfação dos funcionários no trabalho e o atendimento das necessidades pessoais. Com isso surge o Behaviorismo, que aborda temas como motivação, liderança e democracia na organização.

Conforme Motta e Vasconcelos (2006) o homem social possuía um comportamento diferenciado do homem econômico, pois o Homo-Socialis tinha necessidades de relacionamentos sociais enquanto o Homo-Economicus visava a maior produtividade. Para atender a nova demanda do homem social, surgiram os grupos informais no trabalho.

Devido ao dinamismo do homem, seu caráter incerto, que nem sempre pode ser controlado pela organização, agregado a necessidade de obter autonomia e desenvolvimento próprio, Motta e Vasconcelos (2006), abordam o surgimento do Homo-Complexus. Surge a gestão dos recursos humanos para lidar com este novo indivíduo. Com isso, vários autores propuseram mudanças nas estruturas das organizações para estimular os funcionários, direcionando-os para a realização no sentido pessoal. Em um

estudo de Maslow sobre a motivação, foi constatado que o Homo-Complexus tem necessidades relacionadas à sua realização no âmbito profissional, tais como aprendizado, desenvolvimento pessoal além das relacionadas com seu Ego.

Motta e Vasconcelos (2006) afirmam, por fim, que os fatores motivacionais são propulsores para o indivíduo atingir as metas da organização.

O homem necessita de estímulos internos e externos que lhe proporcionem vontade de realizar tarefas atribuídas nas organizações. As teorias motivacionais surgiram para explicar como se dão os estímulos motivacionais individuais e como eles podem ser usados para proporcionar sentimento de auto-realização e atitudes positivas na vida das pessoas.

1.2 As teorias motivacionais

De acordo com Robbins (2002), a motivação pode variar de indivíduo para indivíduo. Uma pessoa pode se sentir motivada com uma situação e a outra não, dependendo do caso. Essa motivação é a consequência da interação da pessoa com a situação apresentada.

Robbins (2002, p.151) define a motivação como “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.” O autor ressalta que esses três elementos (intensidade, direção e persistência) determinam o quanto a pessoa quer atingir o resultado proposto. Destaca a forma como cada um se empenha para atingir os objetivos com persistência.

O quadro 1 abaixo descreve as principais teorias sobre motivação abordadas por Robbins (2002) e Maximiano (2005).

TEORIA	AUTOR	CONTRIBUIÇÃO
Teoria da Hierarquia das Necessidades	Maslow	Cada indivíduo possui uma hierarquia de necessidades -Necessidade de Auto - Realização - Necessidade de Estima - Necessidades Sociais - Necessidades de Segurança -Necessidades Fisiológicas
Teoria X	Douglas McGregor	É uma teoria de caráter mais negativo, em que considera os funcionários como pessoas que não tem vontade de trabalhar sem serem intimidadas a desempenhar a função que deve ser desempenhada.
		É uma teoria de caráter mais positivo. Os funcionários apreciam trabalhar e são

Teoria Y	Douglas McGregor	comprometidos com os objetivos da organização, além de demonstrarem criatividade no ambiente de trabalho, são inovadores e responsáveis
Teoria de Dois Fatores	Frederick Herzberg	É a teoria dos fatores higiênicos (fatores externos) e da motivação (internos), em que as expectativas em relação ao trabalho geram satisfação ou a não-satisfação.
Teoria da Expectativa	Victor Vroom	O resultado de certa ação será proporcionalmente igual à expectativa gerada para alcançar aquele objetivo. Existem 3 relações na teoria, a relação de esforço-desempenho, de desempenho-recompensa e de recompensa- metas pessoais.
Teoria da Equidade	J. Stacy Adams	O funcionário compara seu trabalho com os resultados atingidos, e com os resultados de seus colegas e se a recompensa foi justa ou não. Existem pontos de referência que podem ser percebidas pelo funcionário como um estado de equidade ou não, entre eles próprio-interno, próprio-externo, outro-interno e outro-externo.
Teoria ERG	Clayton Alderfer	Teoria em três pilares que surgiu para reestruturar as necessidades da pirâmide de Maslow, são elas de existência, relacionamento e crescimento. Os níveis podem ser utilizados ao mesmo tempo pelo indivíduo. A teoria também diz que ao ter uma necessidade reprimida, a outra de nível mais baixo ganhará importância na vida da pessoa.
Teoria das Necessidades	McClelland	A teoria enfoca três necessidades, que são necessidade de realização, a necessidade de poder e a necessidade de associação
Avaliação Cognitiva	Deci	Diz que se o funcionário já estiver sentindo-se satisfeito internamente e receber mais recompensas extrínsecas, sua motivação tende a ser diminuída.
Teoria da Fixação dos Objetivos	Edwin Locke	Os objetivos criados por organizações ajudam a melhorar o desempenho do funcionário. Quando um objetivo é difícil representa um desafio maior para o seu alcance e gera um melhor resultado, representando um estímulo interno nos funcionários. A teoria também revela que objetivos quando muito difíceis, podem ser abandonados ou perdidos. A teoria valoriza o feedback (a revisão após a ação) como direcionador para atingi-los. Sendo ele externo ou autogerenciado.
		O reforço é percebido como condicionador do comportamento. Não há interferência

Teoria do Reforço	Burrhus Frederic Skinner	dos estímulos internos do funcionário nesse comportamento. A teoria esclarece que quando há uma resposta para o comportamento, ele tende a ser repetido.
-------------------	--------------------------	--

Quadro 1 – Resumo das teorias motivacionais

Fonte: Robbins (2002) e Maximiano (2005)

1.3 Qualidade de vida no trabalho

A motivação está intimamente ligada à realização intrínseca do funcionário na empresa. Vários fatores contribuem para essa realização acontecer, como a qualidade de vida no trabalho, que gera satisfação e, as melhorias profissionais e pessoais.

Conforme Marras (2000) a qualidade de vida no trabalho gera sensação de realização pessoal, pois os funcionários sofrem constantes pressões para atingir metas e cumprir prazos e consideram fundamental encontrar na instituição programas como ginástica laboral, treinamentos, políticas voltadas para a qualidade de vida, entre outros programas buscando melhorar as condições de vida e viver qualitativamente melhor.

Silva e De Marchi (1997) citado por Motta e Vasconcelos (2006), constata que a aplicação da qualidade de vida no trabalho gera pessoas menos estressadas, mais motivadas, mais eficientes, com melhor estabilidade emocional e com uma auto-imagem mais positiva. Em virtude disso, as empresas têm funcionários mais equilibrados, mais saudáveis, que apresentam um menor custo operacional e propiciam uma menor rotatividade laboral.

1.4 O trabalho em grupo

Besrstein (1986) abordando Pichon-Rivière, citado por Segundo Souza (2005 p.13), define grupo como: “um conjunto restrito de pessoas ligadas por uma constante de tempo e espaço, articuladas por sua mútua representação interna, se propondo à realização de uma tarefa que constitui a finalidade do grupo, interagindo por intermédio da adjudicação e assunção de papéis.”

Militão e Militão (2000) citam a estrutura dos grupos que promovem o desenvolvimento enquanto indivíduos inseridos em uma sociedade. Segundo os autores, o primeiro é o grupo familiar, no qual aprendemos normas de conduta, valores e a base para o desenvolvimento. A seguir vem o grupo na escola, no qual o indivíduo cria vínculos, aprende a conviver com outras pessoas, busca autonomia e mais tarde, começa a trilhar sua vida profissional. O grupo de trabalho inclui profissionais de

diversas áreas que se reúnem para atingir metas organizacionais. Já os grupos religiosos ocorrem pela interação de pessoas que procuram seguir determinadas crenças. Também existem os grupos filantrópicos nos quais as pessoas buscam ajudar e apoiar as comunidades e projetos sociais. E por último, mas não menos importante, o grupo de lazer, que proporciona diversão, recreação, práticas desportivas e entretenimento, além de promover relacionamentos afetivos e sociais.

Kwasnicka (2004) classifica os grupos em formais e informais. Os formais são aqueles criados para realizar tarefas específicas e alcançar objetivos propostos pela organização. Dividem-se entre permanentes e temporários. Os permanentes são formados por departamentos e repartições das instituições. Mesmo que algum membro saia, o grupo dará continuidade ao trabalho. Os grupos temporários são caracterizados por equipes de projetos, staff, grupos de trabalho que realizam tarefas definidas e logo se dissolvem.

Kwasnicka (2004) acrescenta que os grupos informais, são constituídos por relacionamentos que se estendem além do trabalho na empresa. Eles ocorrem a partir de interesses em comum e podem se desenvolver em momentos de lazer. Um fato interessante é que sempre existirão os grupos informais dentro das empresas. Nesse sentido, as pessoas procurarão satisfazer necessidades que não são atendidas pelos grupos formais.

Os autores Roethlisberger & Dickson citados por Motta e Vasconcelos (2006) salientam que as relações informais podem aumentar ou diminuir a produtividade individual, ao passo que as pessoas trazem consigo experiências anteriores, juntamente com particularidades de sua cultura. Roethlisberger & Dickson citados por Motta e Vasconcelos (2006 p. 52) acrescentam que:

como o processo identitário humano é um elemento em permanente construção, valores e sentimentos podem ser transformados a partir da interação na organização e sociedade.

Kwasnicka (2004) constata que dentro dos grupos existem tensões que desviam o foco do objetivo principal. Estas tensões podem diminuir o discernimento dos indivíduos, reduzir o potencial criativo e drenar as energias do grupo. As tensões podem ser expressadas de vários modos, como em reações agressivas, evasivas (na qual o indivíduo evita enfrentar a situação), reações concordantes (quando o indivíduo

lida com problemas dentro do grupo de amizade e recorre a pessoas amigas e não aos outros membros que necessitariam ficar a par também da situação) e, por último, as reações dependentes, nas quais o indivíduo fica dependente dos outros para encontrar soluções.

Dentro desse contexto de grupo e diante da necessidade de desenvolver um ambiente dinâmico e agregador, surgiu a dinâmica de grupo.

1.5 Dinâmica de Grupo

De acordo com Militão e Militão (2000, p.22):

toda atividade que se desenvolve com um grupo (reuniões, workshop, grupos de trabalho, grupos de crescimento ou treinamento, plenário/grandes eventos, etc) que objetiva integrar, desinibir, “quebrar o gelo”, divertir, refletir, aprender, apresentar, promover o conhecimento, incitar à aprendizagem, competir e aquecer, pode ser denominada Dinâmica de Grupo.

Os jogos de empresa e as vivências podem ser considerados por alguns autores como vertentes da dinâmica de grupo, pois agregam valor para a dinâmica. Segundo Militão e Militão (2000) a dinâmica, o jogo e a vivência são técnicas e, portanto se complementam. Porém alguns autores os distinguem e diferenciam cada atividade.

Militão e Militão (2000) conceituam o jogo empresarial como um processo dinâmico que resulta em um exercício de vivência, em que há relações entre os participantes com interesses comuns, sendo o jogo uma das técnicas utilizadas na dinâmica de grupo. Os jogos têm caráter competitivo e saudável, visando atividades de recreação e aprendizado. O objetivo é fazer com que o participante fique motivado, reflita e relacione o jogo com alguma atividade diária.

Hemzo e Lepsch (2005) consideram que os jogos empresariais representam uma ferramenta que facilita o processo decisório do funcionário na organização, além de ajudar no desenvolvimento de habilidades estratégicas do indivíduo. Ressalta também que os jogos são simuladores da realidade. Proporcionam experiência, reflexão e visam atingir os objetivos propostos por intermédio de um cenário competitivo e dinâmico.

Militão e Militão (2000, p. 19) citam Moscovici que conceitua outra vertente da dinâmica que é a vivência de grupo:

É um processo de ensino-aprendizagem denominado Educação de Laboratório, ou seja, um conjunto metodológico que objetiva o alcance de mudanças pessoais, a partir de aprendizagens baseadas em experiências diretas ou vivências.

1.5.1 Surgimento da dinâmica de grupo

Militão e Militão (2000) relatam que a dinâmica de grupo começou a ser desenvolvida em 1912 por um estudante de medicina chamado Jacob Levy Moreno, que buscava compreender os problemas produzidos na interação entre indivíduos, dando ênfase para as esferas afetivas e da comunicação entre o “Eu” e o “Outro”.

Militão e Militão (2000) afirmam que o primeiro a realizar atividades grupais foi Carl Rogers, que chamou esse processo de “grupos de encontro”. Porém a expressão de dinâmica de grupos surgiu com Kurt Lewin, no ano de 1945, quando fundou, em Massachussets, o Centro de Pesquisas para Dinâmica de Grupo.

Os Jogos de Empresa, conforme Militão e Militão (2000), tiveram seu início nos anos 50, quando foram usados para treinamentos organizacionais no continente americano. Com o passar do tempo as organizações foram adequando os jogos às necessidades e culturas de cada país e região. De acordo com Gramigna (1993), os jogos tiveram sua expansão para o Brasil na década de 80. Desde o século XIX o jogo já era utilizado com o objetivo de treinar soldados e militares, fazendo o uso de jogos de tabuleiro como modelo de simulação estratégica.

1.5.2 Objetivos da dinâmica de grupo

Segundo Lima (2005), as pessoas que conhecem as dinâmicas dos grupos são mais preparadas para enfrentar desafios que surgem ao longo da carreira e possuem melhor capacidade de relacionamento. A dinâmica de grupo busca a interação de indivíduos proporcionando uma melhor comunicação entre eles. Também traz benefícios para as empresas que aplicam a técnica em suas equipes. Esses benefícios podem ser percebidos como o aumento da produtividade da equipe, a melhora da sinergia, a criação de um ambiente harmônico com total aproveitamento da atividade dentro das organizações, além de cooperação entre funcionários.

Para Hemzo e Lepsch (2005) os jogos empresariais têm como objetivo oferecer uma visão sistêmica da organização na simulação da gestão dessa empresa, que pode ser trabalhada em grupos ou individualmente. Os jogos tanto podem ter caráter integrador como motivador para os funcionários.

Militão e Militão (2000) consideram que o jogo empresarial traduz a realidade vivenciada pelos indivíduos na organização, principalmente dentro de grupos e lugares

onde os indivíduos estão inseridos, e que o aprendizado acontece com a experiência do grupo, pois o indivíduo tem a oportunidade de colocar em prática suas competências e simular uma situação sem causar danos financeiros nem morais à organização.

Gramigna (1993) menciona que durante os jogos os participantes mostram sua verdadeira personalidade. Em outras situações não mostrariam como se comportariam para evitar repreensões. Posteriormente, é necessário que o facilitador faça uma análise de quais são os comportamentos adequados para uma situação real. Depois é necessário que sejam reforçados os bons comportamentos e atitudes e descartar ou reformular a atitude que não agrada.

Johnsson (2002) citado por Hemzo e Lepsch (2005) aborda um ponto interessante sobre os jogos empresariais. Cita que neles os funcionários conseguem aprender a ser reativos e pró-ativos nos desafios do dia-a-dia. Aprendem, também, a elaborar um diagnóstico da situação empresarial, além de desenvolverem a habilidade de resolver problemas do cotidiano.

Moscovici citado por Militão e Militão (2000, p.19) constata que nas vivências, os participantes apresentam comportamentos distintos do comportamento rotineiro e têm interação com outros participantes e que:

A experiência vivenciada é direta, pessoal, imediata, compartilhada pelos membros do grupo, podendo ser comparada, apreciada e validada como base para conceitos e conclusões pessoais e grupais a serem elaborados.

Também é mencionada por Moscovici citado por Militão e Militão (2000), a importância do aprendizado entre indivíduos e a quebra de paradigmas.

Moscovici citado Militão e Militão (2000) relata que o processo vivencial é dividido em quatro etapas: primeiro é realizada a atividade, depois a análise ou reflexão, que representa o momento da discussão, também tem o feedback e, por fim, o embasamento teórico, que é a conceituação e a correlação com o real.

1.5.3 Atividades da dinâmica de grupo

Militão e Militão (2000) abordam a utilização de músicas, filmes, histórias, fábulas e parábolas como um recurso didático de aprendizado. Analogias ou recreação são usadas pelo facilitador para enriquecer a dinâmica do grupo.

Gonçalves e Perpétuo (2002) separam as atividades de dinâmicas em: apresentação, entrosamento, reflexão, aprofundamento, sensibilização, desafio,

avaliação, aquecimento e recreação e, por fim, dinâmicas de relaxamento.

Fica caracterizado que diferentes autores podem diferir muito em sua classificação sobre os tipos de dinâmicas de grupo que podem ser aplicadas na equipe, de acordo com o objetivo que se deseja atingir.

1.5.4 Atividades da dinâmica de grupo

As equipes de trabalho são compostas por vários indivíduos com diferentes potenciais e personalidades. Dentro da dinâmica de grupo é possível distinguir cada personalidade e atitude da pessoa quando se aplicam as atividades de dinâmica de grupo nas empresas.

Militão e Militão (2000) acreditam que durante atividades de dinâmica de grupo as pessoas costumam demonstrar como é sua personalidade na vida real. Afirmam que para o sucesso de qualquer tipo de dinâmica de grupo é essencial que todos os componentes estejam envolvidos com o objetivo da proposta apresentada.

Segundo Souza (2005), quando a dinâmica de grupo é realizada, alguns indivíduos assumem papéis que são significantes para o funcionamento da equipe. Quando o indivíduo aceita assumir o papel destinado a ele pela organização, há uma complementaridade e isso gera cooperação e boa vontade laboral. Caso contrário, ele promove a desarmonia no grupo.

Para Militão e Militão (2000) os papéis se dividem dentro do um grupo em construtivos, que estão relacionados às virtudes e qualidades, e os não construtivos, que estão relacionados aos defeitos e más atitudes. Como papéis construtivos estão o papel do conciliador, do mediador, do animador e do ouvinte interessado. Para os papéis não construtivos temos o dominador, o dependente, o criador de obstáculos, o agressivo, o vaidoso, o reivindicador, o confessante e o gozador.

Já Souza (2005), divide os papéis em quatro tipos definidos: o porta-voz, que é o indivíduo que aceita a tarefa de expressar a ansiedade do grupo; o bode expiatório, que é considerado como responsável pelo fracasso do grupo e geralmente as frustrações e insatisfações do grupo são depositadas nele; o sabotador, que é aquele membro que se opõe a realização da tarefa, e por fim, o líder, que ajuda na condução das atividades desenvolvidas com o grupo. Dentre os tipos de liderança, o líder autocrático exige dependência por parte das outras pessoas do grupo, costuma ser um indivíduo rígido e

direto. Já o líder democrático preza pela comunicação dentro do grupo. Também podemos distinguir o líder laissez-faire que tem como propósito a análise da situação para depois orientar qual a melhor ação e ajudar o grupo a se auto-estruturar.

1.5.5 Papel do condutor da dinâmica

Lima (2005) ressalta que os desempenhos dos papéis variam de acordo com os objetivos da dinâmica de grupo e que o coordenador deve encontrar papéis adequados para cada membro e deve cuidar de todos os preparativos, desde a escolha da dinâmica e técnica mais adequada, até o local mais propício. Para essas pessoas, podemos atribuir diversos nomes, que quase sempre resultam na mesma função, como: o coordenador, o supervisor, o treinador, o facilitador ou o gerente da organização.

De acordo com Lima (2005) quem lidera a dinâmica de grupo deve assumir o papel de observador, cuidando para não intervir nas atividades, incluindo dar rumo à discussão. Outro ponto importante é que os participantes devem entender claramente as regras da dinâmica, por meio das explicações do facilitador, antes de começar a atividade. O ideal é que o participante não tenha que pedir ajuda ao coordenador, pois assim o indivíduo demonstra que tem capacidade de superar os obstáculos sozinho e que pode criar situações criativas para resolver seus conflitos.

1.6 Conclusão do referencial teórico

Sempre houve preocupação constante com o ser humano dentro das organizações devido ao dinamismo e demandas do indivíduo, por isso surgiram novos modelos de relações humanas nas empresas.

As dinâmicas grupais são realizadas dependendo dos objetivos a serem atingidos. Principalmente há ênfase na área motivacional, nos relacionamentos interpessoais e num ambiente de trabalho harmônico entre as pessoas. Ao traduzir, por meio da dinâmica de grupo, a realidade vivenciada pelos indivíduos na organização, eles aprendem a ser pró-ativos no dia-a-dia empresarial e isso beneficia a organização.

Vários autores compartilham a idéia que as pessoas geralmente retratam sua personalidade no momento de expressarem-se na dinâmica de grupo e esse fato é

importante para a organização.

Autores classificam de modo diferenciado os tipos de dinâmicas de grupo que podem ser aplicadas no grupo, entretanto, sabe-se que o homem necessita constantemente receber estímulos que lhe proporcionem motivação para realizar tarefas. Atualmente busca-se o bem estar do empregado, mas ao mesmo tempo, os empregadores também querem suprir seus interesses financeiros aumentando a produtividade dos seus funcionários. Então cabe a empresa investir na qualidade de vida dos seus funcionários na medida em que isso implicará em satisfação e, conseqüentemente, gerará mais lucro para a organização, pois funcionários motivados tendem a produzir mais.

2 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Os tipos de pesquisa utilizados foram a pesquisa exploratória e a descritiva. A exploratória foi usada porque existem poucos estudos definindo, explicando e analisando a utilização da dinâmica de grupo nas empresas. E a descritiva, porque tem o intuito de descrever os possíveis efeitos da dinâmica de grupo na equipe de funcionários.

Quanto à abordagem, pode-se classificá-la como qualitativa porque busca-se compreender a subjetividade das experiências, ou seja, o comportamento, os sentimentos e a motivação dos funcionários nas empresas estudadas.

As técnicas de pesquisa utilizadas são a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. Por se tratar de duas empresas, o estudo passou a ter uma característica de múltiplos casos, proporcionando diferentes visões e situações do mesmo contexto que enriqueceram o estudo (GIL, 2002).

O meio utilizado para a coleta de dados foi a entrevista e o questionário. Cada gerente da sua respectiva loja, foi entrevistado a fim de levantar os objetivos organizacionais da aplicação da dinâmica de grupo, bem como os tipos de atividades desenvolvidas e a avaliação das técnicas. Também foram aplicados questionários visando descrever os comportamentos, percepções, atitudes, preferências e influências dos colaboradores para a partir de suas participações na dinâmica de grupo. Num total, 48 questionários foram respondidos, sendo 12 da Centauro e 36 do Ponto Frio.

3 APRESENTAÇÃO DOS CASOS, ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO

3.1 O caso da Centauro

3.1.1 A empresa

A empresa Centauro faz parte do grupo SBF, que possui redes de produtos esportivos, sendo elas, a empresa By Tennis, a Centauro e a Almax Sports. A Centauro possui 71 lojas em 14 estados brasileiros e no Distrito Federal, com mais de 3,5 mil funcionários (CENTAURO, 2008).

O grupo foi fundado em 1981, em Belo Horizonte, por Sebastião Bomfim Filho (WIKIPEDIA, 2008).

A empresa tem seu foco na venda de artigos esportivos, como roupas e tênis, entre outros artigos e acessórios.

A filial pesquisada está localizada no Park Shopping, e foi pesquisada com a autorização do gerente para o estudo de caso. Atualmente a loja possui 28 funcionários.

3.1.2 Análise dos dados

Por intermédio do questionário aplicado, verificou-se que os tipos de atividades mais apreciadas pelos funcionários da loja Centauro, em ordem de preferência, são as dinâmicas de grupo que envolvem: as orações em grupo, as mensagens para reflexões, as dinâmicas que tenham participação ativa do funcionário, o grito de guerra e as atividades em grupo que estimulem o espírito de equipe, liderança, criatividade ou cooperação.

Para os funcionários da Centauro, a realização das atividades de dinâmica de grupo mostram-se importantes pois agregam valor para o capital humano da empresa e norteiam o funcionamento da loja, além de motivar, incentivar e descontrair a equipe. A dinâmica de grupo contribui também com boas dicas para melhorar o desempenho do funcionário e para um melhor conhecimento dos produtos da loja. Quase todos os funcionários da Centauro apresentaram boa aceitação das atividades de dinâmica de grupo, entretanto aquele funcionário que não teve grande interesse pela dinâmica afirmou que considera o grito de guerra desnecessário. Entre os funcionários pesquisados foi constatado que quando há a dinâmica de grupo, todos eles se esforçam para serem assíduos e não se atrasarem para tal atividade grupal.

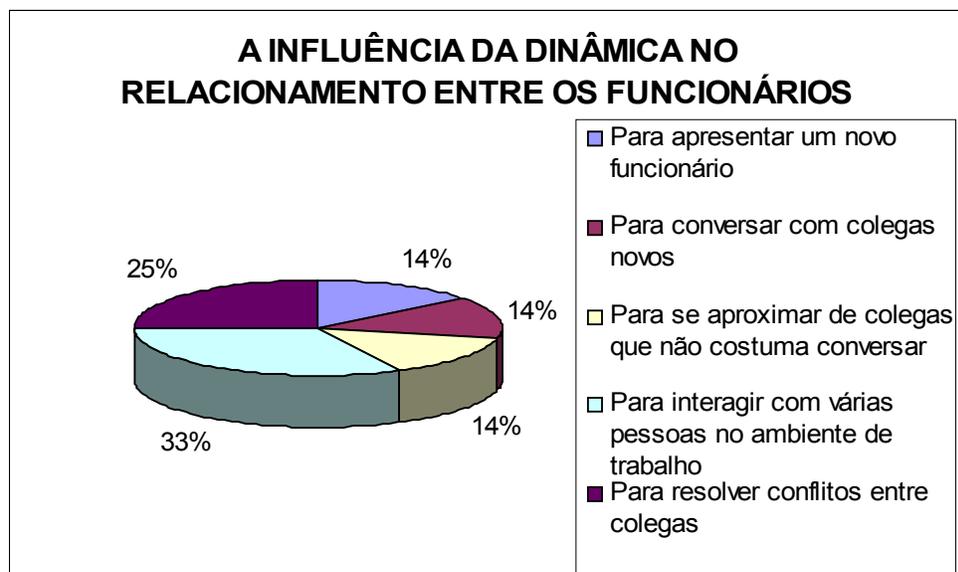
De acordo com os entrevistados, eles acreditam que a dinâmica de grupo influencia em vários aspectos. Consideram que ela sempre ajuda a superar a timidez, melhorar a comunicação em público, aumentar tanto a auto-estima como a autoconfiança, proporcionar a cooperação entre os colegas de trabalho, incluir novos colegas e oportunizar conhecer melhor os antigos colegas.

Quanto ao cumprimento das metas de vendas, os funcionários freqüentemente sentem que a dinâmica de grupo ajuda na motivação, bem como no aperfeiçoamento das técnicas de vendas e também impulsiona os funcionários a buscar melhorias constantes em seu trabalho. Constatam que o espírito de equipe é freqüentemente desenvolvido entre os funcionários.

Também percebem que quase sempre a dinâmica ajuda a resolver conflitos que às vezes ocorrem entre os colegas, fornece estímulos para a realização de vendas e motivação pessoal tanto no trabalho como na vida particular.

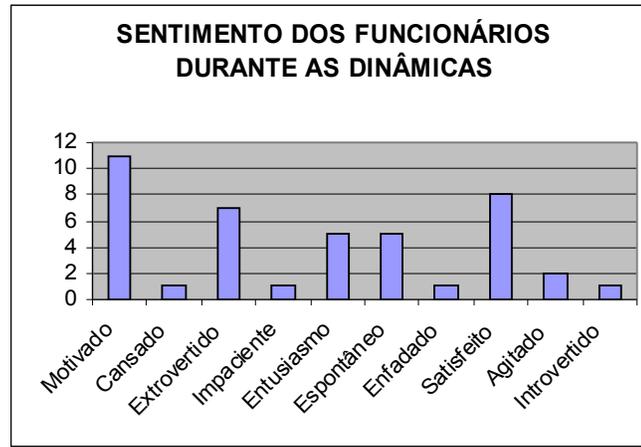
Porém os funcionários percebem que raramente a dinâmica ajuda na integração dos diferentes setores da empresa.

Analisando os dados obtidos no gráfico abaixo, verifica-se que a dinâmica de grupo auxilia para interagir com as pessoas no ambiente de trabalho e principalmente também para resolver conflitos entre colegas.



Na loja Centauro, os principais sentimentos que os funcionários percebem

durante as atividades de dinâmica de grupo, estão relacionados a sentirem-se principalmente, motivados, satisfeitos, extrovertidos e entusiasmados.



As sugestões apresentadas pelos funcionários da Centauro para melhorar e incrementar as atividades de dinâmicas de grupo foram relacionadas a ter mais tempo dedicado para essas atividades e realizá-las com maior frequência. Como melhorias, houve a solicitação para que as pessoas tímidas fossem preservadas, e também tornar a dinâmica mais breve. Como fator motivacional, afirmaram que as dinâmicas são prazerosas e construtivas.

Observa-se que independente do tipo de dinâmica de grupo realizada, os objetivos das empresas são para desenvolver a capacidade de vendas de cada funcionário e desenvolver e melhorar a capacidade individual. O gerente da Centauro considera que as atividades de dinâmica de grupo cumprem os objetivos propostos, pois sempre há elogios por parte da equipe.

3.2 O caso Ponto Frio

3.2.1 A empresa

A Empresa Ponto Frio possui sua razão social denominada Globex Utilidades S/A. Sua missão é "Comercializar, de forma rentável, produtos das melhores marcas e serviços associados, fidelizando os clientes através da excelência no atendimento"(PONTO FRIO 2008).

O fundador da empresa Ponto Frio foi Alfredo João Monteverde, que abriu sua primeira loja em 1946 no Rio de Janeiro. Ele começou comercializando produtos importados como máquinas de costura e refrigeradores. Devido aos produtos terem alta

tecnologia para a época, houve grande aceitação por parte do público e foi necessário abrir uma loja, que tinha como seu carro chefe o "Cold Spot", um refrigerador americano que traduzindo significa Ponto Frio. Desde então, foi adotado esse nome fantasia para a empresa (PONTO FRIO 2008).

Atualmente o Ponto Frio é uma empresa muito bem conceituada, com 62 anos no mercado do ramo varejista de eletrodomésticos. Possui 436 lojas espalhadas por todo o país, contando com centros integrados de distribuição localizados em 7 estados estratégicos, entre eles, São Paulo, Rio de Janeiro, além do Distrito Federal. Seus principais concorrentes são Ricardo Eletro, Novo Mundo, Star Móveis e Casas Bahia (PONTO FRIO 2008).

A filial estudada situa-se no Conjunto Nacional, em Brasília e atualmente conta com 89 funcionários e a pesquisa também foi autorizada pelo gerente.

3.2.2 Análise dos dados

Para os funcionários do Ponto Frio, a realização das atividades de dinâmica de grupo mostra-se importante por proporcionar entretenimento antes das obrigações diárias e ajudar a esquecer das pressões cotidianas. Também geram motivação e entusiasmo nos funcionários, unem a equipe de trabalho, ajudando a conhecer os colegas e a trabalhar com o imprevisto. Grande parte dos funcionários declarou ter uma boa aceitação quanto à realização das atividades de dinâmica de grupo. Os participantes que não gostam de participar, alegaram que acham os jogos cansativos e que não gostam das dinâmicas. O nível de assiduidade entre os funcionários que participam nas dinâmicas, é de quase a totalidade dos funcionários pesquisados.

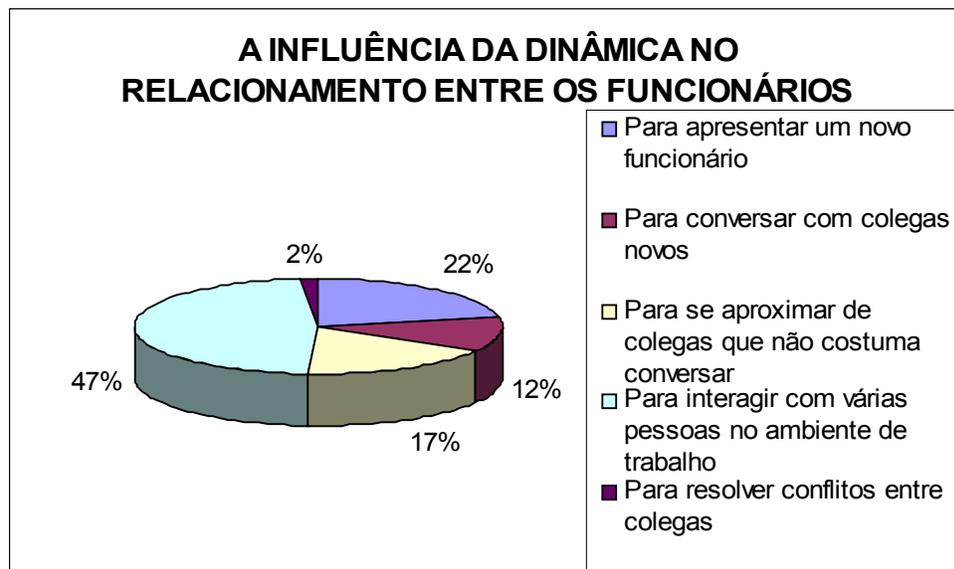
Por intermédio do questionário aplicado, foi verificado que os tipos de atividades preferenciais dos funcionários do Ponto Frio ao realizar dinâmicas são: atividades em grupo que estimulem o espírito de equipe, liderança, criatividade e cooperação, mensagens para reflexão, dinâmicas que tenham participação ativa do funcionário, grito de guerra, orações em grupos e vídeos.

Em relação à frequência que a dinâmica de grupo contribui para a melhoria no desempenho do funcionário, eles indicaram que: quanto ao cumprimento das metas de vendas, os funcionários consideram que sempre são estimulados pela dinâmica de grupo e que ela também ajuda na busca da melhoria de seus trabalhos.

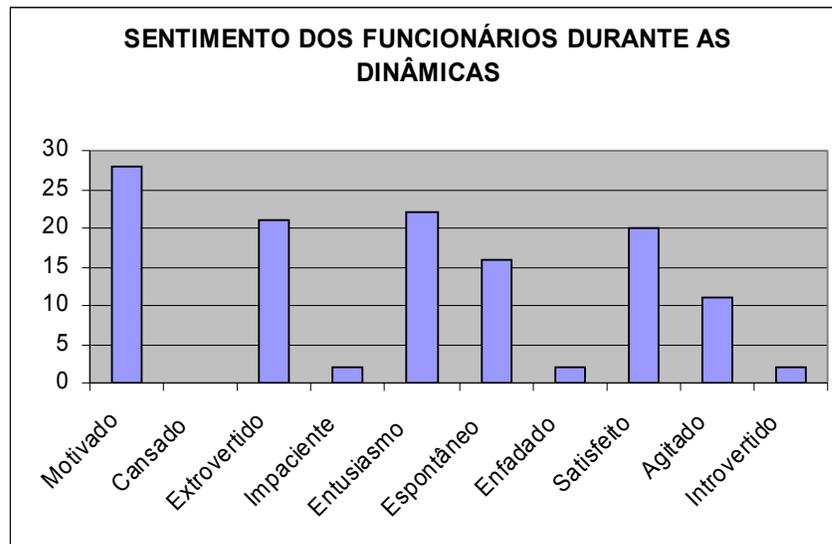
Os funcionários consideram que quase sempre há estímulo para a realização e aperfeiçoamento das técnicas de vendas, motivação para a realização dos trabalhos e integração dos diferentes setores da empresa. Além de desenvolver espírito de equipe entre os funcionários, conhecer colegas novos, aumentar a cooperação entre os colegas no trabalho, ajudar a superar a timidez e conseqüentemente melhorar a comunicação em público e, finalmente, contribuir para aumentar tanto a auto-estima como a autoconfiança.

Referem-se que às vezes a utilização das dinâmicas ajuda a conhecer melhor os colegas antigos, auxilia a resolver conflitos que podem ocorrer entre os colegas e gera motivação pessoal nas atividades fora do trabalho.

Analisando os dados obtidos no gráfico abaixo, percebe-se, pela visão dos funcionários, que a dinâmica de grupo contribui para o relacionamento entre os colegas, foi percebido que a dinâmica de grupo auxilia principalmente para interagir com vários funcionários no trabalho, além de ser útil para apresentar um novo funcionário.



O sentimento dos funcionários do Ponto Frio durante a realização da dinâmica de grupo, normalmente, é de motivação, entusiasmo, extroversão, satisfação e espontaneidade.



Na loja Ponto Frio, as melhorias sugeridas pelos funcionários para melhorar a dinâmica de grupo foram relacionadas à diminuição da pressão e cobrança de metas. Também foi pedido que considerassem deixar os objetivos mais claros da dinâmica de grupo para não se tornarem cansativas. Como sugestões apresentaram que deveriam acontecer com maior frequência e em maior quantidade, também que fossem realizadas em lugares mais arejados e abertos e que fosse aberto mais espaço para diálogos entre a equipe. Em contra ponto, houve um grupo de funcionários que apontaram como aspecto positivo as cobranças de metas, pois acreditam que com o uso da técnica grupal ficam mais motivados e entusiasmados para cumpri-las.

3.3 Discussão dos casos

Como pode ser percebido na prática, as empresas quando aplicam a dinâmica de grupo, utilizam-na com o intuito de gerar integração, motivação para seus funcionários, estímulo para atingirem metas e desenvolvimento do espírito de equipe. Percebe-se com isso, como foi abordado por Motta e Vasconcelos (2006), que o foco no homem passou dos incentivos econômicos para os incentivos sociais, quando foi percebido que o homem possuía outras necessidades, como a de relacionar-se socialmente, de obter aprendizado, de desenvolvimento pessoal e de nutrir sua auto-estima. Com isso, vemos o empenho das empresas em proporcionar atividades e momentos que possam valorizar o capital humano de suas empresas. Podemos relacionar a prática empresarial à teoria motivacional de Maslow, que é a teoria da hierarquia das necessidades, em que a empresa percebe que existem outras

necessidades que precisam ser supridas pelo indivíduo antes mesmo dele exercer seu trabalho. Podemos associar também com a teoria ERG de Clayton Alderfer e com a teoria das necessidades de McClelland, pois tanto o referencial dessas duas teorias como as situações práticas das duas empresas pesquisadas buscam identificar as necessidades dos indivíduos. A teoria Y de Douglas McGregor também pode ser considerada, pois com a dinâmica de grupo os indivíduos tendem a comprometer-se com a empresa. Na teoria do reforço de Skinner, pode ser feita uma analogia com o estímulo motivacional para a dinâmica de grupo, pois ela proporciona reforços e incentivos de comportamentos que tendem a ser repetidos.

Segundo a definição de dinâmica de grupo feita por Militão e Militão (2000), pode-se constatar que muitas das atividades e objetivos que definem a dinâmica são aplicadas nas duas empresas.

Conforme Lima (2005) já havia dito anteriormente, a dinâmica busca gerar interação entre indivíduos para se comunicarem melhor, aumenta a produtividade da equipe, cria um ambiente harmônico, além de gerar cooperação entre os funcionários. Foi constatado que as dinâmicas de grupo aplicadas nas duas lojas cumprem os objetivos propostos pela teoria, pois os participantes afirmaram que essas características são desenvolvidas em suas empresas.

Segundo Gramigna (1993), os participantes da dinâmica demonstram sua verdadeira personalidade. E na prática, o facilitador sendo conhecedor disso, seria ideal que ele fizesse uma análise de quais são os comportamentos adequados para uma situação de uma venda ou de um atendimento ao cliente para adequar as atitudes desejadas conforme os objetivos empresariais.

Foi percebido que os recursos didáticos citados por Militão e Militão (2000) como as músicas, filmes, histórias, fábulas, entre outros, são utilizados pelos gerentes das duas lojas pesquisadas.

Por fim, podemos concluir que as empresas somente obterão sucesso por meio dos esforços de seus funcionários e para isso é necessário valorizar, motivar, incentivar e dar boas condições de trabalho.

4 CONCLUSÃO

A presente monografia teve como objetivo principal verificar quais são os efeitos das dinâmicas de grupo nas equipes de funcionários tomando como base as pesquisas nas empresas Centauro e Ponto Frio, com filiais em Brasília.

Por meio da pesquisa bibliográfica foi conceituada motivação e dinâmica de grupo. Buscou-se conhecer o histórico das dinâmicas de grupo, desde seu surgimento até a aplicação prática nos dias atuais. Além disso, foram ressaltados os objetivos, as atividades e os papéis da dinâmica de grupo.

Vimos a importância da utilização da técnica de dinâmica de grupo, dos jogos empresariais e vivenciais, que são usados com diversas finalidades, ressaltando os aspectos motivacionais e o aprimoramento dos relacionamentos interpessoais.

Quanto aos objetivos específicos, pode-se considerar que em sua maioria foram atingidos satisfatoriamente. Ao ser pesquisado quais eram as possíveis aplicações da dinâmica de grupo na empresa, percebeu-se tanto pela literatura como pela pesquisa de campo, que as dinâmicas podem ser aplicadas nas empresas por intermédio de técnicas vivenciais, jogos empresariais ou até mesmo com atividades que podem proporcionar momento de motivação, integração, competição e aprendizagem, entre outras aplicações.

Verificou-se, por meio de questionários aplicados nas empresas, um número significativo de aspectos da dinâmica de grupo capazes de impactar pessoalmente e profissionalmente no trabalho. Destacam-se os seguintes: desenvolvimento do espírito de equipe, cumprimento das metas e estímulo para a realização de vendas, aperfeiçoamento das técnicas de vendas, treinamento para a melhoria constante no rendimento do trabalho, motivação pessoal no trabalho e fora dele, integração dos diferentes setores da empresa, interação com os novos e antigos colegas, aumento da cooperação, solução de conflitos que podem ocorrer entre os colegas, superação da timidez, melhoria na comunicação em público e aumento da auto-estima e da auto-confiança.

Cada empresa, no entanto, tem maneiras diferentes de conduzir as atividades, buscando os seus objetivos. Na Centauro, por exemplo, a dinâmica de grupo também é utilizada como ferramenta para resolver conflitos internos, já no Ponto Frio ela é um

bom instrumento para apresentar um novo funcionário, dentre outros aspectos.

Também foi percebido, por meio da análise crítica, que as atividades de dinâmica de grupo que estimulam e agradam os funcionários são praticamente comuns nas duas lojas. Geram os mais variados sentimentos, diferindo de acordo com a personalidade dos participantes, dentre os que apreciam ou não as atividades.

No aspecto das entrevistas com os gerentes, o gerente da empresa Centauro afirmou que utiliza a dinâmica de grupo na área comercial com o objetivo de desenvolver a habilidade de vendas de cada funcionário, melhorando a sua capacitação individual.

Já a gerente do Ponto Frio considera a possibilidade de desenvolver novas idéias, trazendo inovações para a loja. Considera também que a dinâmica provoca avaliações que motivam os funcionários para o cumprimento das metas e permitem melhoria na loja.

Os gerentes consideram, ainda, que as atividades de dinâmica de grupo cumprem os objetivos propostos, sendo motivo de elogio por parte da equipe.

Como limitações da monografia, pode-se dizer que o tema tem um aspecto mais prático envolvendo a experiência vivencial, do que teórico. Por esse motivo, a literatura não é vasta.

Como agenda futura de pesquisa, pode ressaltar a importância para o meio acadêmico de trabalhos que abordem como a dinâmica de grupo tem se desenvolvido nas organizações atuais, além de pesquisas, a fim de verificar como a dinâmica de grupo influencia em áreas específicas das organizações como, por exemplo, nas áreas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento. Também seria interessante uma pesquisa de mensuração sobre como o desenvolvimento da dinâmica de grupo influencia nos resultados e metas em outras empresas.

Por fim, foi possível concluir que os funcionários demonstraram que a aplicação das atividades de dinâmica de grupo geram resultados favoráveis para a organização e para eles mesmos, na medida em que promove interação com vários colegas no trabalho, auxilia a resolver conflitos entre eles, além de ser útil para apresentar novos funcionários e por fim provoca sentimento de motivação nos indivíduos.

REFERÊNCIAS

GIL, Carlos Antonio. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, Ana Maria; PERPÉTUO, Susan Chiode. **Dinâmica de grupos na formação de lideranças**. 6ª Ed. Rio de Janeiro: DP&A 2002.

GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. **Jogos de Empresa**. 1ª Ed. São Paulo: MAKRON Books, 1993.

HEMZO, Miguel Ângelo e LEPSCH, Sérgio Luiz. Jogos de empresas com foco em marketing estratégico: uma análise fatorial da percepção dos participantes. **RBGN**, São Paulo, n. 20, Vol. 8, p. 22-33, jan./ abr. 2006.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução a administração**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LIMA, Lauro de Oliveira. **Dinâmica de grupo na empresa, no lar e na escola: grupos de treinamento para a produtividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. 3ª Ed. São Paulo: Futura, 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MILITAO, Rose e MILITAO, Albigenor . **Jogos, dinâmicas e vivências grupais**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2000.

MOTTA, F.C.P; VASCONCELOS, I.F.G. **Teoria Geral da Administração**. 3ª Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SOUZA, Marcus Aguiar de. **Aprendizagem e os processos sociais**. Rio de Janeiro: UFRRJ/CEP EB, 2005.

PONTO FRIO. Institucional; quem somos. Disponível em:
<http://www.pontofrio.com.br/cgi-bin/loja.pl>. Acesso em 01 nov. 2008.

CENTAURO. Trabalhe conosco. Disponível em: <http://www.curriculorh.gruposbf.com.br>. Acesso em 01 nov. 2008.

WIKIPEDIA. Busca; Grupo SBF. Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Grupo_SBF. Acesso em 03 nov. 2008.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA ACADÊMICA

Por gentileza leia as observações contidas no quadro:

A dinâmica de grupo envolve atividades desenvolvidas dentro de grupos de trabalho, em reuniões, em treinamentos, também em eventos, entre outros. Como objetivos das atividades da dinâmica de grupo, podemos considerar que elas fazem as pessoas interagirem entre si, aprenderem, refletirem, apresentar e integrar companheiros, competirem etc.

O questionário a ser respondido trata-se de um trabalho de conclusão de curso de Administração do UniCEUB. Não é preciso se identificar e a gerência da loja não terá acesso à suas respostas, somente ao resultado geral da pesquisa.

1) Que tipos de atividades você aprecia que sejam realizadas na empresa? (Marque quantas alternativas desejar):

- a. () Grito de Guerra b. () Orações em grupo c. () Música d. () Vídeos
 e. () Histórias e mensagens para reflexão
 f. () Jogos de competição entre equipes
 g. () Dinâmicas que tenham participação ativa do funcionário (Ex.: encher balões, abraçar o colega, alongamentos etc)
 h. () Atividades em grupo que estimulem o espírito de equipe, liderança, criatividade, cooperação etc.

Porque você considera importante a realização destas atividades:

2) Você gosta de participar de todas as reuniões e atividades citadas na questão anterior que utilizam a Dinâmica de Grupo na sua empresa? () SIM () NÃO

Em caso negativo, cite qual (is) atividade(s) você não gosta e por quê:

3) Leia o quadro abaixo e marque um “X” para indicar a frequência (1-Nunca; 2-Raramente; 3-Freqüente-mente; 4-Quase Sempre; 5-Sempre) em que a dinâmica de grupo contribui para as seguintes realizações:

Realizações	Nunca	Raramente	Freqüente-mente	Quase Sempre	Sempre
Cumprimento das metas de vendas	1	2	3	4	5
Estímulo para a realização de vendas	1	2	3	4	5
Aperfeiçoamento das técnicas de vendas (treinamento)	1	2	3	4	5
Busca de melhoria constante do seu trabalho	1	2	3	4	5
Motivação pessoal para o trabalho	1	2	3	4	5
Integração dos diferentes setores da empresa	1	2	3	4	5
Conhecer os novos colegas de trabalho	1	2	3	4	5

Conhecer melhor os antigos colegas de trabalho	1	2	3	4	5
Desenvolver o espírito de equipe entre os funcionários	1	2	3	4	5
Aumentar a cooperação entre os colegas no trabalho	1	2	3	4	5
Resolver conflitos que às vezes ocorrem entre os colegas	1	2	3	4	5
Motivação pessoal para a vida fora do trabalho	1	2	3	4	5
Superar a timidez	1	2	3	4	5
Melhorar sua comunicação em público	1	2	3	4	5
Aumentar sua auto-estima e autoconfiança	1	2	3	4	5

4) Quando você sabe que terão atividades e reuniões com Dinâmica de Grupo no início do expediente, você se esforça para chegar no horário e, conseqüentemente, em tempo de participar?

() SIM () NÃO

5) Leia cada opção e indique abaixo com um “X” aonde você percebe que a Dinâmica de Grupo influencia no relacionamento entre os funcionários.

- () Para apresentar um novo funcionário
 () Para conversar com colegas novos
 () Para se aproximar de colegas que não costuma conversar
 () Para interagir com várias pessoas no ambiente de trabalho
 () Para resolver conflitos entre colegas

6) Marque com um “X” como você se sente durante as atividades de Dinâmica de Grupo. (Marque quantas alternativas desejar)

- () Motivado () Impaciente () Satisfeito
 () Cansado () Entusiasmado (empolgado) () Agitado
 () Extrovertido () Espontâneo () Introverso (tímido)
 () Inseguro () Enfadado (c/ vontade que acabe logo)

7) Que tipo de sugestões, críticas ou elogios você poderia fazer para melhorar às atividades que utilizam as dinâmicas de grupo?

8) Aproximadamente há quanto tempo você trabalha na empresa? (informe em anos ou meses)

9) Informe sua faixa etária:

- () Até 20 anos () Entre 21 e 25 anos () Entre 26 e 30 anos
 () Entre 31 e 40 anos () Entre 41 e 50 anos () A partir de 51 anos

OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO!

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA

1 - Em que áreas (vendas, RH, diretoria etc) a empresa utiliza a dinâmica de grupo entre os funcionários?

2- Quais são os objetivos dessas atividades em cada área?

3 - Você acha que as atividades de dinâmica de grupo cumprem todos os objetivos propostos?