

ADMINISTRAÇÃO

Relato de experiência de um treinamento focado no trabalho de equipe em uma organização pública no estado do Piauí

Alexsandro Augusto Carvalho de Oliveira¹
Ana Maria Menezes Neiva Eulálio Amorim²

Resumo: O presente trabalho relata uma experiência de aprimoramento de trabalho de equipe desenvolvida em uma instituição pública da área de comunicação. Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa e de caráter exploratório realizada com 10 (dez) pessoas de um mesmo setor, entre servidores efetivos, comissionados e estagiários. Destas, 08 (oito) aderiram às oficinas. Foram ao todo 10 (dez) encontros ao longo de 02 (dois) meses, e sua programação abrangeu jogos, dinâmicas e atividades práticas, de forma a criar um contexto em que os participantes pudessem desenvolver habilidades para trabalhar mais eficientemente em grupo. Foram colhidos relatos dos participantes nos encontros, por meio de uma entrevista semi-estruturada aplicada antes das oficinas e em fichas preenchidas ao final de cada encontro. Na avaliação, foram relatadas percepções dos participantes que descreveram o ambiente da oficina como acolhedor e agradável; uma oportunidade de expressão do que cada um pensa sobre si, o outro e o grupo. Percebe-se que no fim do processo o espaço das oficinas foi significativo para o grupo enquanto momento de encontro entre seus membros e como possibilidade de crescimento profissional e pessoal.

Palavras-chave: Trabalho de equipe. Treinamento. Instituição pública.

1. Professor substituto da Universidade Estadual do Piauí, Especialista em Abordagem Centrada na Pessoa pelo CFAPI/Faculdade UNIDA, Especialista em Gestão de Pessoas pelo Centro de Ensino Unificado de Teresina/CEUT, formado em Psicologia pela UESPI. - E-mail: alexoliveirapsicologo@gmail.com

2. Professor Efetivo do Centro de Ensino Unificado de Teresina-CEUT e professora da Faculdade Santo Agostinho. Mestre em Políticas Públicas pela Universidade Federal do Piauí (2004). Especialista nas seguintes áreas: Saúde Pública/Desenvolvimento de Recursos Humanos/Planejamento Estratégico e Gestão e Saúde.

Introdução

No cenário atual, a idéia de treinamento e desenvolvimento se relaciona com a necessidade cada vez maior de aprimoramento das pessoas que ocupam papéis, cargos e funções no âmbito das instituições. Assim, treinamento e desenvolvimento de pessoas relacionam-se a diversos temas e necessidades da organização tais como: gestão do conhecimento, educação e cultura organizacional e, mais do que isso, correlaciona-se a aspectos do indivíduo que são relevantes no seu desempenho e no sentido atribuído ao trabalho, como o *saber* o serviço, produto, atividade; *saber fazer* aquilo que é proposto e *querer fazer*.

Desta forma, verifica-se o quanto a área de treinamento e desenvolvimento é relevante neste cenário, o quanto ela se relaciona a diversos aspectos da organização, notadamente se considerarmos os inúmeros desafios à frente e as estratégias que constantemente precisam ser aprimoradas e reformuladas para atender às exigências de preparação deste homem para o mundo do trabalho com o qual se relaciona.

São diversas as transformações no quadro mundial que apontam a necessidade de preparar os recursos humanos de forma mais completa. Cada vez mais, novas habilidades estão sendo exigidas e muitas delas dizem respeito à forma como o indivíduo se relaciona com os pares. Assim, o desenvolvimento de pessoas deve fundamentar-se não só em aspectos técnicos e profissionais, mas também nas habilidades e atitudes das pessoas por trás destes papéis. Aprimorar tais habilidades exige trabalhos multidisciplinares, contribuições de áreas variadas do conhecimento e uma compreensão mais panorâmica e aprofundada do assunto.

Este trabalho fundamenta-se no questionamento acerca da potencialidade que vivências e exercícios grupais possuem de, ao problematizarem e simularem questões práticas do cotidiano de trabalho no serviço público, induzirem mudanças no modo de agir e de se relacionar dos colaboradores ali inseridos. Este relato de experiência objetivou investigar, portanto, as experiências dos colaboradores relacionadas ao treinamento desenvolvido, buscando analisar a dinâmica do grupo na vivência das situações no processo de treinamento.

Acredita-se na relevância deste relato pelo fato de reforçar e aprimorar o tema treinamento e desenvolvimento de pessoas numa proposta que envolve temáticas relacionadas ao trabalho em equipe, a partir de oficinas realizadas,

nas quais os participantes se envolveram em jogos, dinâmicas e atividades grupais sistematicamente organizadas. A importância do relato está também em explorar as possibilidades de investigação e aplicação deste tipo de treinamento na realidade piauiense, mais precisamente no serviço público.

Concepção de Treinamento para Organização

Dentro das organizações, entre diversos processos que se relacionam à gestão do capital humano, encontram-se os sistemas de desenvolvimento de recursos humanos. Tal processo de gerenciamento de capital humano tem no treinamento um dos recursos mais utilizados para o alcance de seus objetivos.

Chiavenato (2006) caracteriza o treinamento como um processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e competências em função de objetivos definidos. O treinamento, dessa forma, é um tipo de educação institucionalizada com o fim de preparar o homem para a vida profissional e responder aos desafios encontrados na organização.

Como uma forma de desenvolvimento de recursos humanos, o treinamento, ainda segundo Chiavenato (2006), pode atuar na perspectiva de transmitir informações necessárias à execução dos serviços da organização; desenvolver habilidades pertinentes à função a ser executada; desenvolver ou modificar atitudes reguladoras e potencializadoras do desempenho e até mesmo desenvolver conceitos.

Dessa forma, objetiva, no que se refere diretamente às pessoas, prepará-las para execução imediata de diversas tarefas do cargo em que ocupam, proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal e profissional e mudar suas atitudes frente aos desafios que aparecem (CHIAVENATO, 2006). A necessidade de preparar seus colaboradores é uma prerrogativa não apenas das empresas privadas, mas das instituições públicas. Bergue (2007) afirma que o "treinamento", em sentido amplo, é uma necessidade do serviço público. Os governos têm promovido ações nessa área, buscando a qualificação de seus serviços, como forma de melhorar seu desempenho.

Bonezzi e Pedraça (2008) apontam que o serviço público é o que o poder público oferece a seu povo, e assim sendo, é fundamental que cada servidor, seja preparado para atender às expectativas da sociedade para a qual presta

serviço. Para responder as tais demandas é importante que o poder público possa disponibilizar o necessário para o cumprimento da tarefa, incluindo uma estratégia de qualificação desse colaborador.

Ainda no âmbito do serviço público, segundo Bergue (2007), tem-se usado organismos especializados como as Escolas de Governo ou Escolas de Gestão Pública como uma das principais estruturas de capacitação e qualificação de pessoas direta ou indiretamente relacionadas à administração pública e como estratégia de modernização desta. Amparadas no ordenamento constitucional brasileiro, sua linha de atuação pedagógica é voltada principalmente para cursos de extensão e de especialização, ciclos de seminários e palestras, grupos permanentes de estudo, programa de produção intelectual e incentivo à qualificação de quadros docentes.

Sobre o treinamento em si, Spector (2010) apresenta cinco etapas básicas a serem seguidas no desenvolvimento de um treinamento: avaliação das necessidades de treinamento da organização, levando em consideração suas necessidades e o contexto em que está inserida; definição de objetivos; construção do projeto; aplicação do treinamento e, por fim, avaliação dos resultados das atividades empregadas. Os aspectos elencados nessa organização de um programa treinamento são semelhantes aos propostos por Chiavenato (2006).

Na análise das variáveis relacionadas ao processo de T&D encontra-se o conhecimento dos atributos necessários ao bom desempenho no trabalho. Spector (2010) discorre na análise do trabalho orientada à pessoa a necessidade de identificação dos CHAOs (conhecimento, habilidade, aptidão, outras características pessoais) necessários ao desenvolvimento do trabalho. "Outras características pessoais" abrangem certas competências como o domínio afetivo ou atitudinal, motivação para o trabalho, assertividade, trabalho de equipe, características em voga para responder as demandas do mundo do trabalho hoje (TONET; MOTA, 2006).

Sobre a formação de equipes de trabalho, um dos focos dessa investigação, Puente-Palacios (2008, p.145) discorre:

As equipes de trabalho constituem unidades de desempenho cada vez mais utilizadas no cenário organizacional. Esta é uma das razões pelas quais temos testemunhado, nas últimas décadas, um marcado incremento do interesse na compreensão das suas características principais e do seu

funcionamento, tanto por parte de pesquisadores, quanto de gestores organizacionais que convivem no dia-a-dia com essas unidades de desempenho.

Puente-Palacios (2008) enfatiza ainda uma literatura crescente sobre as vantagens de sua implementação no âmbito organizacional. Desenvolvê-la no setor público seria colaborar na preparação do servidor para dar conta das novas exigências do mundo do trabalho. A metodologia a ser empregada nesse processo deve ser capaz de adentrar o campo das atitudes, uma dimensão mais subjetiva e de difícil mensuração que o das habilidades e conhecimentos do sujeito.

Para atuar sobre esses aspectos, parte-se da prerrogativa que o colaborador não deve ser visto apenas como uma "peça" na estrutura organizacional; seu fator distintivo enquanto homem é a capacidade de preencher com significado e valor todas as coisas que faz (OLIVEIRA, 2005). Atividades que buscam esses fins são:

[...] desenhadas para mudar atitudes, desenvolver consciência de si e dos outros e desenvolver habilidades interpessoais. São as que enfatizam a interação entre os treinandos no sentido de influenciar mudança de comportamento ou de atitude, mais do que transmitir conhecimento. [...] Entre as técnicas orientadas para o processo estão o *role-playing*, simulação, treinamento da sensibilidade, treinamento de grupos, etc. (CHIAVENATO, 2006, p.415)

A escolha de técnicas dependerá da natureza do que será desenvolvido no grupo ou indivíduo, bem como de sua eficiência e eficácia na otimização da aprendizagem dessas habilidades. Os recursos metodológicos que serão utilizados terão como desafio trabalhar com conteúdos de difícil mensuração e avaliação, e os facilitadores serão instigados a adquirirem habilidades que vão além do conhecimento sobre o assunto, mas de serem capazes de construir projetos em que esses processos possam ser desenvolvidos.

Contribuições de Jogos e Dinâmica de Grupo para treinamentos na Organização

Na implementação desses treinamentos que envolvem a atuação sobre processos subjetivos como atitudes ou conceitos das pessoas, recorre-se por vezes a uma compreensão das pessoas, no caso em questão, no contexto das organizações, bem como a uma contextualização do grupo em que está inserida.

Nesse sentido, os estudos sobre dinâmica de grupo contribuem significativamente para uma compreensão do indivíduo neste contexto. Minicucci (2002) cita várias teorias que contribuem para o desenvolvimento da dinâmica de grupo, como a teoria de campo de Kurt Lewin (onde o comportamento é o produto de um campo de determinantes interdependentes, conhecido como *espaço de vida*); Teoria da Interação (Bales, Homans, Whyte); Teoria de Sistema (Newcomb, Miller, Stogdill); Teoria Sociométrica (Moreno); Teoria Psicanalítica, (Bion, Thelen, Stock, Berne e outros); Teoria Cognitiva (Piaget, Festinger, Heider, Krech e Crutchfield) e Orientação Empírica e Estatística (Cattell, Meyer, Hemphill, entre outros).

Tais teorias oferecem subsídios para compreender o movimento dos grupos, permitem contextualizar, analisar e mensurar fenômenos grupais nas organizações colaborando inclusive para o planejamento de treinamentos mais coerentes com a realidade da organização. Além desses estudos, contribuem para o desenvolvimento dos treinamentos o uso de jogos, simulações e dinâmicas como forma de se criar um espaço de desenvolvimento pessoal.

A utilização dos jogos e das simulações como instrumentos de aprendizagem teve seu incremento nos Estados Unidos da América (EUA), em meados da década de 50, com o fim de treinar executivos da área financeira. Devido aos resultados positivos, seu uso estendeu-se a outras áreas, chegando e se fortalecendo no Brasil na década de 80 (KANAANE; ORTIGOSO, 2001).

Ainda segundo Kanaane e Ortigoso (2001), percebe-se que o jogo, mais que uma atividade lúdica, é um instrumento muito importante nos mais diversos processos de educação. Nele, as pessoas exercitam habilidades necessárias para seu desenvolvimento integral, assim como a autodisciplina, a sociabilidade, a afetividade, os valores morais, o espírito de equipe, o bom-senso, a criatividade, a espontaneidade e a iniciativa. A natureza lúdica favorece a experimentação de aspectos por vezes tidos como subjetivos e difíceis de serem mensurados. Os autores prosseguem:

O lúdico, o espontâneo, a ruptura da inércia, entre outros pontos, canaliza e direciona o pensar individual e coletivo, sob a perspectiva da espiral dialética do aprender, aonde fatores intrínsecos vêm a tona, explicitando um momento particular do indivíduo, do grupo, da organização e do processo civilizatório aí contido (KANAANE; ORTIGOSO, 2001, p.96).

O que há de mais pertinente no jogo reside na capacidade de espontaneidade que desperta naquele que participa, fazendo surgir o sentido de liberdade, permitindo ao homem “viajar” ao mundo da imaginação, com o intuito de recriar e descobrir novas formas de atuação, exercitando sua autonomia diante do mundo (KANAANE; ORTIGOSO, 2001). Essa natureza do jogo o torna um recurso rico de exploração e desenvolvimento humano.

A partir dessas ponderações sobre tais técnicas de treinamento e da área de estudo dos fenômenos grupais, pode-se chegar também a concepções de treinamento mais elaboradas e que respondam aos objetivos de criar um espaço de desenvolvimento para o indivíduo, bem como atender às necessidades da organização, não só no que se refere à execução bem sucedida do trabalho, mas aos novos desafios que aparecem constantemente às organizações.

Quanto às estratégias de treinamento e desenvolvimento no panorama atual das organizações, destacam-se o respeito e adaptação ao potencial e necessidades do treinando; organicidade; flexibilidade na negociação; planejamento do treinamento envolvendo as partes envolvidas (treinando, organização, facilitador), aproximação do treinamento com a prática vivenciada pelos participantes; capacidade de motivar-se, de permitir ao treinando adquirir mais autonomia e serem mais ativos em sua aprendizagem; análise de indicadores (financeiros e não financeiros); pro-atividade ao lidar com o desafio e ênfase à comunicação entre as partes (KANAANE; ORTIGOSO, 2001).

E mais do que esses aspectos, complementam Kanaane e Ortigoso (2001), os programas de Educação, Treinamento e Desenvolvimento devem aproximar os colaboradores de algumas questões como: seu país e o mundo em que vivem; os negócios organizacionais (missão, valores, visão, objetivos); o significado do trabalho, o *e-commerce*; as atitudes e comportamentos atuais e futuros; a carreira, empregabilidade e *performance* (técnica comportamental e intercultural) e seu potencial e conseqüente desenvolvimento.

Castilho (2002, p.19) faz algumas considerações sobre a utilização de jogos, citando alguns dos fatores importantes para este processo mostrando o quão ampla é a variedade de fatores envolvidos no treinamento de atitudes e conceitos utilizando-se jogos:

Ao contrário, no grupo, o espaço e as dimensões físicas do ambiente terapêutico são sentidos como elementos

importantes, e o cliente usa essas dimensões de forma bastante ativa. A sala, sua dimensão e formato, as cadeiras, almofadas, os móveis, a ventilação são pontos importantes na administração do grupo (CASTILHO, 2002, p.19).

Mais que a organização minuciosa do que cerca o treinamento em si, são também aspectos pertinentes: o enriquecimento da atividade com um amplo conhecimento do contexto social, grupal e organizacional; o conhecimento das teorias sobre jogos e seus propósitos; um planejamento que considera também material didático e de apoio, características da população alvo, processo de avaliação; a clareza da amplitude do trabalho educativo a ser desenvolvido com o treinamento; a compreensão e o uso dos jogos como um meio e não um fim em si mesmo; a compreensão da conduta humana em seu contexto profissional, familiar, social, entre outros (KANAANE; ORTIGOSO, 2001).

Redontar (2007) exemplifica que educar o sujeito a partir do jogo significa criar condições objetivas para que os sujeitos possam gozar da experiência lúdica em sua totalidade e descobrirem a si mesmos no processo. Boog (1999) enfatiza que jogos cooperativos podem gerar benefícios diversos como diminuir agressão e desconfiança; desenvolvimento de senso de unidade onde o sucesso é partilhado; perceber o outro como parceiro, não como adversário; melhorar o clima organizacional. O uso desse tipo de recurso amplia as possibilidades de atuação da empresa enquanto instituição que busca o desenvolvimento e o comprometimento das pessoas que a estruturam como estratégia de crescimento. Dessa forma, percebe-se que:

Uma organização que facilita a aprendizagem de todos os seus membros transforma-se continuamente. Isso é muito mais do que oferecer treinamentos. Com isto não se quer dizer que a capacitação não é um elemento-chave; mas é somente um aspecto da criação de uma cultura de aprendizagem. Desenvolver pessoas é essencial nessa perspectiva estratégica (ZANELLI, 2002, p. 151).

A organização que facilita a aprendizagem de seus participantes pode encarar com mais flexibilidade os desafios que surgem, abre espaço para seus indivíduos se desenvolverem e serem mais ativos dentro da organização. Tal perspectiva requer uma visão de desenvolvimento de pessoas mais ampla para a organização e a capacitação de pessoas neste contexto pode se configurar como importante instrumento estratégico.

Metodologia

A pesquisa possuiu natureza qualitativa de caráter exploratório. Foi caracterizada como um relato de experiência pelo fato de o pesquisador ter desenvolvido um trabalho de treinamento junto ao grupo e ter realizado de forma paralela uma investigação de como todo o processo de treinamento ocorre. Uma metodologia qualitativa mostrou-se mais coerente com o objetivo proposto, por enfatizar o modo como a experiência grupal é criada e adquire significado, focando a dinâmica do processo, e não relações causais entre variáveis (DENZIN; LINCOLN, 2006).

Foi feita uma análise de conteúdo partindo dos relatos dos participantes nas entrevistas, de suas falas no decorrer das reuniões e das fichas preenchidas. Os dados foram colhidos, categorizados e posteriormente analisados juntamente ao referencial teórico sobre o assunto. O protocolo desta pesquisa foi aprovado previamente por um Comitê de Ética em Pesquisa e os sujeitos do estudo assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

A instituição pública que colaborou para a pesquisa atua na área de comunicação, contando com pouco mais de 100 funcionários distribuídos em 17 setores. Foi escolhido um entre vários setores com base no critério de disponibilidade da organização, dos gestores envolvidos e dos colaboradores. O setor escolhido é responsável por uma das atividades fins da instituição, atuando diretamente com o público externo e constituído por um contingente de 10 (dez) servidores dentre efetivos, comissionados e estagiários. Destes, 08 (oito) colaboradores aderiram às oficinas, atingindo 80% do universo priorizado. A amostra pesquisada é formada por pessoas entre 21 e 64 anos, em sua maioria, por homens (70%), entre efetivos (20%), comissionados (60%) e estagiários (20%). Os efetivos têm mais de 30 anos de serviço na instituição; os comissionados e os estagiários, entre 01 e 04 anos.

No primeiro momento, foi aplicada uma entrevista individual semi-estruturada, de forma a colher informações sobre a dinâmica do grupo, do seu setor, de seus pensamentos e expectativas sobre a proposta da capacitação. Foram ao todo 10 (dez) encontros ao longo de dois meses, utilizando-se de jogos, dinâmicas e atividades práticas com o intuito de criar um contexto que os participantes pudessem desenvolver habilidades para trabalhar mais eficientemente em grupo.

Iniciaram-se os encontros com atividades relacionadas a autoconhecimento, conhecimento dos colegas, entrosamento, partindo logo em seguida para assertividade, comunicação, conflitos no trabalho, julgamento do outro e solução de problemas em grupo. Tais temas são citados por Boog (1999) no desenvolvimento de equipes. As atividades desenvolvidas foram organizadas em ordem crescente de exigência de integração e comunicação entre os membros. No último encontro, buscou-se uma avaliação do treinamento através de *feedback* da experiências vividas nos encontros.

Foi fornecido a cada participante ao final de todo encontro ficha e lápis, instrumentos utilizados para, anonimamente, relatarmos suas experiências com a oficina. No fim dos 10 encontros, buscou-se também o relato sobre como os membros do grupo avaliam a sua participação no processo. As atividades foram facilitadas pelo próprio pesquisador.

Discussão dos resultados

A partir dos relatos dos participantes, nos encontros e nas fichas, identificaram-se categorias de respostas que descrevem algumas experiências que o grupo teve nas oficinas. Pode-se identificar três momentos do grupo durante o processo: os contatos iniciais (onde os membros do grupo puderam conhecer mais sobre os colegas e compartilharam situações, fatos e sentimentos importantes para si mesmos); experiências diversas (desde alguns conflitos em relação ao grupo, até experiências relevantes como grupo); e, por fim, um sentimento de união.

Os encontros foram sentidos como ocorrendo em um ambiente acolhedor e agradável para os participantes. Tal perspectiva foi encontrada em diversos relatos nas fichas e em algumas verbalizações, como podem ser vistas nas frases abaixo:

"A nossa reunião de hoje foi muito proveitosa." (Colaborador 2)

"Se o diálogo foi feito para aproximar as pessoas, nada mais salutar do que exercitar a conversa franca entre seres civilizados. Portanto, reunião desse tipo é sempre proveitosa" (Colaborador 7)

Partindo dessa perspectiva mais geral, encontramos outras experiências que o grupo teve ao longo dos encontros que foram tidas também como significativas nos relatos. Os colaboradores têm as oficinas como uma oportunidade para se expressarem sobre seus colegas de trabalho, sobre si mesmos e em contrapartida ouvir os outros sobre si e sobre eles mesmos.

Essa visão é mostrada nas frases a seguir:

"Esses encontros foram maravilhosos, pudemos aprender mais sobre os colegas, bem como aceitá-los como são. Através dessas experiências, eles puderam aprender mais sobre mim também. Foi muito proveitoso, obrigada pelas propostas! Valeu!" (Colaborador 4)

"Meu encontro foi bastante proveitoso, pois tive a oportunidade de compartilhar fatos da minha vida pessoal e minhas ansiedades." (Colaborador 3)

"Um encontro bom, onde pude conhecer um pouco mais dos meus companheiros de trabalho (...). (Colaborador 1)

"Ótimo, porque conheci um pouco da vida de meus amigos de trabalho e contei um pouco da minha. Muito bom!" (Colaborador 5)

Outras experiências também foram tidas como positivas durante o processo, vivenciadas em oficinas que discutiam temas específicos como comunicação dentro do grupo, relações de poder, entrosamento, solução de conflitos em grupo, entre outros temas propostos. As frases abaixo apresentam algumas perspectivas:

"A tarefa realizada dependia do interesse mútuo em ajudar já que você só concluiria sua missão assim que cada componente tivesse encaminhado sua montagem." (Colaborador 8)

"O encontro de hoje foi bem interessante. A brincadeira que nós participamos comprova que realmente que um grupo que não tem sintonia não consegue obter resultados positivos." (Colaborador 6)

"A atividade de hoje foi boa, demonstrou uma competição saudável entre os participantes. E sinceramente adorei ter terminado primeiro, porque em tudo que eu faço procuro fazer o melhor e seguir o que me foi proposto." (Colaborador 4)

O colaborador 8 e 6 comentam sobre a colaboração com os colegas do grupo; o 8 visualiza a importância do interesse e o comprometimento do outro no que estavam desenvolvendo e o colaborador 6 destaca o efeito que um grupo em sintonia tem na obtenção de resultados, no caso em questão, na atividade vivenciada na oficina. O colaborador 4 também enfatizou a experiência de competir com colegas na atividade e ainda sim sentir o processo como saudável. É possível inferir que sua relação com os colegas amadureceu e foi possível perceber isso na oficina.

Houve também algumas experiências de conflito, como as que são ilustradas abaixo:

"O Encontro de hoje foi bem interessante. A proposta da brincadeira tem tido a ver de fato como de fato funciona a equipe 'X'. As pessoas que compõe a equipe, algumas no caso (...), não dão o braço a torcer de forma alguma" (Colaborador 6)

"A experiência de hoje nos mostrou que mesmo sem perceber a gente mede forças continuamente. Mas mesmo medindo forças com uma mão, a outra segurava a mão do companheiro, ou seja, deve-se prezar pelo companheirismo e medir forças de forma saudável." (Colaborador 4)

As falas mostram como foi sentido o momento do grupo pelos participantes nos primeiros encontros. O participante 6 sentiu alguma rigidez na comunicação com relação a alguns colegas. Em contrapartida, o colaborador 4 visualizou durante as oficinas como ao mesmo tempo em que existe uma medição contínua de forças, também é possível apoiar os companheiros "medindo forças de forma saudável".

Na retrospectiva sobre o que vivenciaram ao longo das oficinas, verbalizaram a importância de poderem se encontrar para "conversar" em meio a uma rotina atribulada de serviços desenvolvidos no setor. Ter um momento para o grupo foi importante para redescobrirem algumas questões importantes:

"Os encontros foram proveitosos à medida que despertou em todos pequenas coisas que permaneciam implícitas" (Colaborador 3)

"Oportunidade que tivemos de lembrar o quanto a equipe é verdadeiramente unida e busca otimizar seus resultados através do companheirismo." (Colaborador 8)

"Foi ótimo todas as reuniões que tivemos. Até breve!" (Colaborador 2)

O grupo verbalizou também (no final das oficinas) que reconhece algumas de suas dificuldades na interação dentro do próprio setor. Contudo, os principais desafios atualmente acontecem fora do setor. São eles o pouco reconhecimento pelo trabalho desenvolvido pelo grupo e também a dificuldade de interação com algumas pessoas de outros setores da instituição. O que se percebe é que, ao longo dos encontros, pelo próprio formato das oficinas, o grupo apresentou um ritmo próprio de crescimento, aumentando a frequência durante os encontros e participando ativamente das atividades.

As falas também remetem a um maior envolvimento com a equipe (a saber: envolvimento do indivíduo com a equipe, disposição para trabalhar com ela, aceitação de metas da equipe, desejo de permanecer nela), aspecto importante citado por Spector (2010) para o desempenho das equipes de trabalho. Fortuna (2005, p. 264) chama atenção para o cuidado com as relações humanas no ambiente de trabalho:

Assim, consideramos a equipe como um processo de relações a serem permanentemente "olhadas". Por quem? Pelos próprios trabalhadores e com múltiplas possibilidades de significados. Podemos dizer que o trabalho em equipe vai se constituindo, gestando-se no seu fazer de todo dia, e precisa ser analisado, pois passa por movimentos de dificuldades, de paralisação, de satisfação, enfim, é também um processo de idas e vindas em diversas direções.

Nessa perspectiva, visualiza-se que a construção do grupo enquanto equipe vai se desdobrando no dia a dia, se fazendo em meio às interações de seus membros. Todos participam ativamente na configuração do grupo ao experimentar união e conflito, atribuindo sentido e resignificando suas relações. Percebe-se que, em meio à rotina movimentada de trabalho no setor, encontraram mais um espaço onde puderam dedicar tempo e atenção à dinâmica do grupo.

Acredita-se que as oficinas contribuíram como um local de encontro onde

punderam experimentar situações ligadas à relação de equipe e tomar consciência por meio de sua própria experiência (as vivenciadas nas atividades e as relacionadas ao cotidiano no trabalho) de aspectos importantes não apenas para uma possível e posterior melhoria do desempenho no trabalho, mas, principalmente, para uma convivência mais harmoniosa.

Considerações Finais

O que se verificou nessas atividades, a partir da verbalização dos integrantes e das observações do facilitador, é que se construiu um espaço onde os membros puderam conhecer um pouco mais profundamente uns aos outros e a si mesmos na relação com os outros. Eles se perceberam interagindo entre si em situações de atividades em equipe, vivenciaram contextos em que visualizaram as forças que unem o grupo e os conflitos que dificultam sua interação, perceberam o ritmo do grupo e experimentaram uma forma de trabalhar em grupo nas atividades.

Nessa interação, acredita-se que foi oportunizado o crescimento do grupo enquanto equipe, incentivando dessa forma a cooperação e a motivação para o trabalho em grupo. Também se acredita que as oficinas resgataram o fator humano por trás do funcionário, partindo da idéia de que é a pessoa, não o cargo ou função, que irá interagir com os colegas no desenvolvimento de suas atividades. E, assim, é a qualidade dessa interação com o outro que poderá beneficiar ou atrapalhar o desempenho dos membros do grupo no trabalho.

Percebe-se também que desenvolver tais habilidades e investir em mudanças de atitudes pode ser outro recurso de capacitação disponível para o serviço público e que também é coerente com seus objetivos: valorização do colaborador (efetivo ou temporário), um investimento na melhoria desempenho da instituição (pois as pessoas, enquanto equipe, podem desempenhar suas tarefas de forma mais articulada e motivada) por meio da capacitação do servidor, entre outros fatores indizíveis resultantes do processo.

Ressalta-se que o trabalho com atitudes na organização, mais do que com conhecimentos e habilidades, exige do facilitador abertura à experiência de conhecer o grupo, estar atento às suas peculiaridades, entre outras variáveis na produção e condução do projeto de treinamento. Também é necessário atentar para uma metodologia mais ativa, que se ajuste a um conteúdo fluido e dinâmico;

nessa perspectiva, o uso de jogos, dinâmicas e atividades grupais se constitui em importantes recursos metodológicos.

Referências Bibliográficas

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2ª edição. Caxias do Sul/RS: EducS, 2007.

BOOG, G. G. (org). **Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD**. 3ª edição. São Paulo: Makron Books, 1999.

BONEZZI, Carlos Alberto; PEDRAÇA, Luci Léia de Oliveira. **A nova administração pública**: reflexão sobre o papel do Servidor Público do Estado do Paraná. Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Formulação e Gestão de Políticas Públicas da U.E.L. – Universidade Estadual de Londrina. Londrina-PR: 2008. Disponível em <http://www.repositorio.seap.pr.gov.br/arquivos/File/artigos/administracao_e_previdencia/a_nova_administracao_publica.pdf>. Acesso em 24 de julho de 2009.

CASTILHO, Áurea. **Dinâmica do trabalho de grupo**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: o capital humano nas organizações. 8ª ed. São Paulo: atlas, 2006.

DENZIN, N. K., LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K., LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. 2ª edição. Porto Alegre: Artmed, 2006.

FORTUNA, Cinira Magali ETAL. **O trabalho de equipe no programa de saúde da família**: reflexões a partir de conceitos do processo grupal e de grupos operativos. Rev. Latino-am Enfermagem 2005 março-abril; Vol. 13 nº2, p.262-8. Disponível em <<http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/rlae/v13n2/v13n2a20.pdf>>. Acesso em 24 de julho de 2009.

KANAANE, Roberto; ORTIGOSO, Sandra Aparecida Formigari. **Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano**. São Paulo: Atlas, 2001.

MINICUCCI, Agostinho. **Dinâmica de grupo**: teorias e sistemas. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Andréa Glória Franco de. **Gestão de Pessoas por Competência**: gerenciamento e capacitação do servidor público. Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração Judiciária da Fundação Getúlio Vargas. Rio de

do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

REDONTAR, Moebus José Jeferson. **Teoria do Jogo:** a dimensão lúdica da existência humana. Petrópolis – RJ: Ed. Vozes, 2007.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações.** 3ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

TONET, H.; MOTA, L. M. O. Metodologia Ativa em TD&E com Ênfase no Role Playing. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Orgs). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho:** fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

ZANELLI, José Carlos. **O psicólogo nas organizações de trabalho.** Porto Alegre: Artmed, 2002.

Abstract

This paper is a report of an enhancing experience of a team work developed in a public institution of communication. This is a qualitative research and has an exploratory conducted made with 10 people in the same sector, between effective servers, commissioned and trainees. Of these, 08 joined the workshops. It was a total of 10 meetings over 2 months, and its programming covering games, dynamic and practical activities, to create a context in which participants can develop skills to work more efficiently in group. Reports were collected from those present, by a semi-structured interview applied before the workshops and sheets completed by the end of each meeting. On the evaluation were reported perceptions of participants as to: the environment of the workshop was warm and pleasant; an opportunity for expressing of what everyone thinks about themselves, and another group, among others. We can see that at the end of the process the space of the workshops was significant for the group as a meeting point between its members and as a possibility for professional and personal growth.

Keywords: teamwork - Training - public institution.

CIÊNCIAS SOCIAIS