

UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES
URI - CAMPUS DE SANTO ÂNGELO - RS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE
ORGANIZAÇÕES
MESTRADO PROFISSIONAL

ADEMIR VIEIRA DOS SANTOS

COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS: UM ESTUDO COM GESTORES DE
ORGANIZAÇÕES SOCIAIS

SANTO ÂNGELO
2013

ADEMIR VIEIRA DOS SANTOS

COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS: UM ESTUDO COM GESTORES DE ORGANIZAÇÕES SOCIAIS

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações sob a linha de pesquisa Desenvolvimento e Organização Social como parte dos requisitos de qualificação para obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações.

Orientador: Prof. Dr. Noli Bernardo Hahn

Coorientador: Prof. Dr. Vilmar Antonio Boff

S337c Santos, Ademir Vieira dos

Competências comportamentais : um estudo com gestores de organizações sociais / Ademir Vieira dos Santos. – Santo Ângelo : URI, 2013.

152 f. : il.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Santo Ângelo. – Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações, 2013.

1. Capital social 2. Competências comportamentais 3. Dinâmica de grupo 4. Psicologia grupal I. Título.

CDU: 658.3

ADEMIR VIEIRA DOS SANTOS

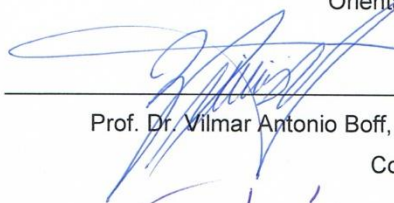
COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS: UM ESTUDO COM GESTORES DE ORGANIZAÇÕES SOCIAIS

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – Mestrado Profissional da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – *Campus* de Santo Ângelo – RS, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações, Área de Concentração: Desenvolvimento, Gestão e Organizações, Linha de Pesquisa: II – Desenvolvimento e Organização Social.

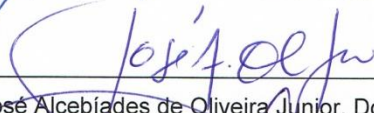
Banca Examinadora:



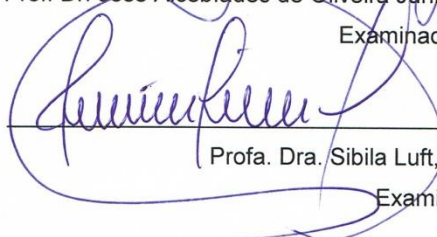
Prof. Dr. Noli Bernardo Hahn, Doutor em Ciências da Religião
Orientador/Presidente



Prof. Dr. Vilmar Antonio Boff, Doutor em Desenvolvimento Regional
Co-orientador



Prof. Dr. José Alcebíades de Oliveira Junior, Doutor em Filosofia do Direito e Política
Examinador Externo



Profa. Dra. Sibila Luft, Doutora em Educação
Examinadora

Santo Ângelo (RS), 24 de junho de 2013.

Dedico esta dissertação a todas as pessoas que, em grupos, tecem o tecido social com laços de solidariedade.

AGRADECIMENTOS

A trajetória humana se faz mais fácil quando se encontram incentivos, alegrias e se compartilham vivências, principalmente em grupos.

Agradeço a uma pesquisadora, muito especial, minha esposa Beatriz, que nas suas pesquisas descobriu as contribuições teóricas de Fleck e Huizinga, fontes que em muito colaboraram neste trabalho.

Agradeço aos meus amados filhos Ísis e Gibran, e a todos os nossos familiares, pelo incentivo, torcida e pelas felizes horas espichadas de conversas sobre todas as coisas.

Agradeço à Coordenação do Curso do Mestrado e Universidade por terem cedido gentilmente o espaço da Universidade para a realização das oficinas e pesquisa.

Agradeço ao Professor Orientador Dr. Noli Bernardo Hahn e Professor Coorientador Dr. Vilmar Antonio Boff pela sintonia que caracterizou nossas relações e pelo excelente grupo de trabalho que formamos. Agradeço à Professora Mestre Regiane Klidzio pelas contribuições no manejo dos dados estatísticos.

Agradeço aos Professores e Colegas do Mestrado pela amizade construída e pelo compartilhar de conhecimentos e experiências de cada um (a).

Agradeço a todas (os) as (os) amigas (os) pelo incentivo.

Um agradecimento muito especial aos participantes da pesquisa, extensivo às organizações que representaram. Nosso reconhecimento pelas suas contribuições ao desenvolvimento local e regional.

A todas e a todos meus sinceros agradecimentos.

“O importante e bonito do mundo é isto: que as pessoas não estão sempre iguais, ainda não foram terminadas – mas que elas vão sempre mudando. Afinam ou desafinam”.

Guimarães Rosa

RESUMO

Neste trabalho discutem-se as competências comportamentais dos gestores que atuam em organizações sociais. Nesse sentido, o objetivo geral traçado é este: ‘Desenvolver uma proposta metodológica que permita aos gestores, que atuam em organizações sociais que contribuem para o desenvolvimento local e regional, ampliarem as suas competências comportamentais’. A fundamentação teórica contempla o desenvolvimento das competências como processo inserido no contexto histórico e social, com olhares para a sociedade do conhecimento onde o capital social, o ‘clima intelectual’, os paradigmas e estilos de pensamento são elementos participantes e constituintes. Os estudos a respeito das competências humanas oferecem contribuições interdisciplinares como: referenciais conceituais relativos às competências; psicologia social; elementos de física teórica; ludicidade; dinâmica de grupos. Para atingir os objetivos desenvolveu-se uma proposta metodológica, o produto, nominado como Oficinas, inspiradas no espírito das oficinas renascentistas. O produto se estruturou em três eixos: as oficinas, a ludicidade e a dinâmica de grupos. Os sujeitos participantes da pesquisa foram seis gestores de organizações sociais que participaram de três oficinas, num total de 12 horas. A participação nas oficinas e as temáticas desenvolvidas possibilitaram aos pesquisados um processo de autopercepção de suas competências comportamentais. A análise dos resultados quantitativos possibilitou disponibilizar um conjunto de competências comportamentais consideradas de alta relevância para os gestores que atuam em organizações sociais: Autopercepção; Comportamento Ético; Cooperação (solidariedade); Cortesia; Determinação; Disponibilidade; Equilíbrio Emocional; Espírito de Equipe; Humildade; Integridade; Liderança Estratégica; Persuasão; Respeito; Saber Ouvir. Dessas competências, destacaram-se a Cooperação (solidariedade); Determinação; Comportamento Ético; Disponibilidade e Espírito de Equipe como as competências comportamentais melhor desenvolvidas pelo grupo. Os resultados qualitativos mostraram a influência do contexto sócio-histórico na autopercepção das competências. A vivência nas oficinas possibilitou aos gestores a construção de Planos de Autodesenvolvimento para ampliarem as suas competências comportamentais. As competências identificadas como relevantes revelaram elementos de capital social e forças sociais presentes no grupo e nas suas organizações. As conclusões do trabalho permitiram responder o problema formulado, mostrar achados teóricos relevantes e oferecer um produto que poderá contribuir com o desenvolvimento das competências comportamentais de gestores e de outros sujeitos ou organizações que aplicarem a proposta metodológica.

Palavras-chave: Capital Social. Competências Comportamentais. Dinâmica de Grupos. Lúdico. Oficinas. Psicologia Grupal.

ABSCTRACT

This work discuss about behaviour competencies of managers that act in social organizations. In this context, the main purpose of this work is: To develop a methodological proposal that allows to managers, that act in social organizations that contribute to local and regional development, improve their behaviour competencies. Theoretical grounding cover the competencies development as a process insert in historical and social context, with a look to knowledge society where social capital, the 'intellectual climate', the paradigms and kinds of knowledge are participant and constituent elements. Studies about human resources competencies provide interdisciplinary contributions, as conceptual references related to competencies: social psychology, theoretical physics elements; ludicity; and group dynamic. In order to get the goal a methodology proposal was constructed and the product was named as Studios, inspired on renaissance studio spirit. The product was structured in three axes: studios, ludicity and group dynamic. Research participant subjects was six managers of social organizations, they participated in three studios, it results in twelve work hours. The studio participation and thematic developed allowed to subjects become a part of an auto perception process of their behaviour competencies. The analysis of the quantitative results provide a possible set of behavioral competencies considered of high relevance for managers who work in social organizations: Self Perception; Ethical Behaviour; Cooperation (solidarity); Courtesy, Determination, Availability, Emotional Balance, Team Spirit, Humility, Integrity, Strategic Leadership, Persuasion, Respect, To Know how to listen. In this group the Cooperation (solidarity); Determination; Ethical Behaviour; Availability and Team Spirit were detached as behavioural better developed by the group. Qualitative results showed socio historical context influence in self perception about competencies. The experiences in the workshops enabled managers to build Self-Development Plans to extend their behavioral skills. The competencies identified as significant reveal social capital elements and social strong in the group and their organizations. Conclusions of this work allows to answer the proposed problem, and show relevant theoretical findings and also offer a product that can contribute to behaviour competences development of managers and other subjects and organization that can use this methodological proposal.

Key-words: Social capital. Behaviour competencies. Group dynamic. Ludicity. Studios. Group psychology.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Conceito de Competências	22
Figura 2 - Eixos que embasam o produto	65
Figura 3 - Processo de comunicação	70
Figura 4- Facilitadores da comunicação	70
Figura 5 - Comunicação Janelas do Eu	71
Figura 6 - Bonecas russas Matryoshkas	77
Figura 7 - Ferramentas, alavancas e métodos.....	84
Figura 8 - Conceito de CAR	84
Figura 9 - Ciclo PDCA	85
Figura 10- 8 Perguntas curiosas e universais.....	85
Figura 11 - 9M meios, recursos, energia, visão sistêmica.....	86
Figura 12 - Análise de conjuntura	86

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Competências melhor desenvolvidas com base no IP2 (Apêndice B) e Apêndice Q	89
Gráfico 2- Competências pouco desenvolvidas conforme o seu interesse em ampliá-las com base no IP2 (Apêndice B) e Apêndice U	89
Gráfico 3- Competências relevantes para os gestores que atuam na sua organização com base no IP3 (Apêndice C) e Apêndice W.	91

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Oficina 1	69
Quadro 2 - Oficina 2.....	76
Quadro 3 - Oficina 3.....	83
Quadro 4- Competências comportamentais a partir do percentual de 66,7%	93

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

8P – O que? Quem? Por que? Onde? Quando? Como? Quanto? Para quem?

9M – Métodos, Medidas, Máquinas, Materiais, Meioambiente, Mundo, Moeda, Marketing, Mulheres (mulheres, homens, pessoas)

BD – bem desenvolvida

CAR – Contexto, Ação, Resultado

CC – Competências Comportamentais

CHA – Conhecimentos, Habilidades, Atitudes

EUA – Estados Unidos da América

IP1 – Instrumento de Pesquisa de autopercepção das competências comportamentais (com 57 competências comportamentais utilizado com a técnica CAR)

IP2 - Instrumento de Pesquisa de autopercepção das competências comportamentais (resgate, aprimoramento, ampliação)

IP3 - Instrumento de Pesquisa de autopercepção das competências comportamentais (competências relevantes para os gestores)

MBD – muito bem desenvolvida

MIT – Instituto de Tecnologia de Massachussets

NO – não observado

ONGs – Organização Não-Governamentais

PD – pouco desenvolvimento

PDCA – Plan (planejar), Do (fazer), Check (verificar), Act (agir)

RD – razoável desenvolvimento

SI – Sistemas de informação

TI – Tecnologia da informação

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A - IP 1 Instrumento de Pesquisa de Autopercepção das competências comportamentais.....	104
APÊNDICE B - IP 2 Instrumento de pesquisa de Autopercepção das competências comportamentais.....	120
APÊNDICE C - IP 3 Instrumento de pesquisa de Autopercepção das competências comportamentais.....	121
APÊNDICE D - Plano de autodesenvolvimento de competências comportamentais	122
APÊNDICE E- Feedback: Autopercepção	124
APÊNDICE F - Avaliação Geral das Oficinas	125
APÊNDICE G - Autopercepção das competências comportamentais (tabela)	126
APÊNDICE H - Autopercepção das competências comportamentais (gráfico)	128
APÊNDICE I - Competências muito bem desenvolvidas (tabela)	129
APÊNDICE J - Competências muito bem desenvolvidas (gráfico)	131
APÊNDICE K - Competências bem desenvolvidas (tabela).....	132
APÊNDICE L - Competências bem desenvolvidas (gráfico)	134
APÊNDICE M - Competências razoavelmente desenvolvidas (tabela).....	135
APÊNDICE N - Competências razoavelmente desenvolvidas (gráfico).....	137
APÊNDICE O - Competências pouco desenvolvidas (tabela).....	138
APÊNDICE P - Competências pouco desenvolvidas (gráfico).....	140
APÊNDICE Q - Dez competências que considera melhor desenvolvidas (tabela).....	141
APÊNDICE R - Dez competências que considera melhor desenvolvidas (gráfico)	142
APÊNDICE S - Dez competências percebidas como razoavelmente desenvolvidas conforme o seu interesse em aprimorá-las (tabela).....	143
APÊNDICE T - Dez competências percebidas como razoavelmente desenvolvidas conforme o seu interesse em aprimorá-las (gráfico).....	144
APÊNDICE U - Dez competências percebidas como pouco desenvolvidas conforme o seu interesse em ampliá-las (tabela)	145
APÊNDICE V - Dez competências percebidas como pouco desenvolvidas conforme o seu interesse em ampliá-las (gráfico).....	146
APÊNDICE W - Dez competências comportamentais que você considera relevante para os gestores que atuam na sua organização (tabela)	147
APÊNDICE X - Dez competências comportamentais que você considera relevante para os gestores que atuam na sua organização (gráfico)	148
APÊNDICE Y - Avaliação Geral das Oficinas - Resultados	149

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	152
---	-----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Problemática da pesquisa	16
1.2 Objetivo Geral	17
1.3 Objetivos Específicos:	17
1.4 Justificativa	17
1.5 Estrutura do trabalho	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 Conceito de Competências	19
2.2 As Competências na visão sócio-histórica	20
2.3 As Competências segundo Rabaglio	21
2.4 As Competências na Sociedade do Conhecimento	23
2.5 Competências e Capital Social	26
2.6 Clima intelectual, paradigmas, estilo de pensamento	27
2.6.1 Muda o <i>paradigma</i> , muda o <i>estilo de pensamento</i> , muda o <i>zeitgeist</i> ?	32
2.6.2 O pensamento lateral, contribuições de De Bono	36
2.7 O Lúdico como elemento que dá sentido ao social e à cultura	37
2.7.1 O ‘ <i>Homo Ludens</i> ’, contribuições de Huizinga	38
2.7.2 ‘O brincar e a realidade’, contribuições de Winnicott	42
2.7.3 A presença do lúdico nos jogos organizacionais	44
2.8 Dinâmica de Grupos, contribuições de Kurt Lewin	47
2.9 Na esteira da Física	48
2.10 Psicologia Grupal	50
2.11 O que são oficinas	55
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	57
3.1 Sujeitos da pesquisa	61
3.2 Construção dos instrumentos de coleta de dados	62
3.3 Limitações do Método	63
4. PRODUTO	64
4.1 Apresentação do Produto	64
4.1.1 Oficina 1	65
4.1.2 Oficina 2	71
4.1.3 Oficina 3	78
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS	87

5.1 Autopercepção geral do grupo a respeito das suas competências comportamentais. Aspectos quantitativos e qualitativos.....	87
5.2 Percentual de alta relevância para análise dos resultados	88
5.3 Resultados em relação aos Objetivos	88
6. CONCLUSÕES.....	96
REFERÊNCIAS	99
APÊNDICES.....	104
ANEXOS.....	152

1 INTRODUÇÃO

A gestão estratégica das organizações, nos tempos atuais, contempla em seus estudos e pesquisas a discussão das competências, compreendidas pela articulação entre o conhecimento, as habilidades e as atitudes humanas.

Na dimensão atitudinal ou comportamental focaram-se os estudos e pesquisas que resultaram numa proposta metodológica (produto).

A proposta metodológica construída se caracterizou pelo exercício da interdisciplinaridade com destaque para as oficinas com dinâmica de grupos e atividades lúdicas. Por meio desse produto buscou-se resgatar, aprimorar e ampliar as competências comportamentais dos gestores que atuam nas organizações sociais.

Por consequência, acredita-se que os objetivos dessas organizações e suas contribuições para o desenvolvimento local e regional também serão otimizados.

A proposta metodológica, enquanto exercício de criatividade e inovação, permite reinventar-se com novos estudos, pesquisas e práticas.

Direcionou-se a pesquisa, principalmente para as organizações do terceiro setor formadas por associações civis, comunitárias, com atuações em diferentes áreas, produtivas, culturais, associativistas.

Segue-se a apresentação do problema, objetivos, justificativa e estrutura do trabalho.

1.1 Problemática da pesquisa

O problema que se apresentou: Como desenvolver as competências comportamentais dos gestores que atuam em organizações sociais que contribuem para o desenvolvimento local e regional?

De acordo com Vergara (2009) antecipa-se a resposta ao problema ao se apresentar hipóteses. A resposta antecipada ou provisória é a seguinte: Ao resgatar as competências comportamentais, pela participação em oficinas, os gestores se apropriarão de uma proposta metodológica que lhes permitirá construir um Plano de Ação de autodesenvolvimento pessoal para aprimorar ou ampliar as suas competências comportamentais.

1.2 Objetivo Geral

Desenvolver uma Proposta Metodológica que permita aos gestores, que atuam em organizações sociais que contribuem para o desenvolvimento local e regional, ampliarem as suas competências comportamentais.

1.3 Objetivos Específicos:

1. Identificar as competências comportamentais bem desenvolvidas e a serem desenvolvidas pelos gestores que atuam em organizações sociais que contribuem para o desenvolvimento local e regional na região das Missões – RS.
2. Identificar quais as competências comportamentais relevantes para os gestores que atuam em organizações sociais que contribuem para o desenvolvimento local e regional.
3. Elaborar uma Proposta Metodológica de desenvolvimento das competências comportamentais por meio de instrumentos referenciais e oficinas de autodesenvolvimento para melhor qualificação das ações dos gestores que atuam em organizações sociais que contribuem para o desenvolvimento local e regional.
4. Aplicar em grupos voluntários de gestores que atuam em organizações sociais que contribuem para o desenvolvimento local e regional a Proposta Metodológica de desenvolvimento das competências comportamentais para validação da proposta.

1.4 Justificativa

O desenvolvimento das competências humanas se constitui num dos grandes desafios na sociedade atual, tanto para as organizações quanto para as próprias pessoas. O foco dado por este trabalho procurará contribuir com o desenvolvimento de um produto, uma proposta metodológica, que possibilite o resgate, aprimoramento e ampliação das competências comportamentais, ou das atitudes, considerando o conceito do CHA – Conhecimentos, Habilidades, Atitudes.

1.5 Estrutura do trabalho

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos: O primeiro capítulo contempla a introdução, a problemática da pesquisa, os objetivos gerais e específicos, a justificativa e a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica desde a conceituação do termo competências em diferentes visões ou contribuições e relações com a sociedade do conhecimento, com o capital social. A questão dos paradigmas ou estilo de pensamento com contribuições epistemológicas. Segue-se a abordagem teórica da ludicidade e da dinâmica de grupos, a interdisciplinaridade, com algumas contribuições da física teórica. É apresentado o conceito das oficinas que inspirou a proposta metodológica.

No terceiro capítulo se apresenta a metodologia de pesquisa com seus referenciais teóricos, os sujeitos da pesquisa e a construção dos instrumentos de coleta de dados, e também a limitação do método.

No quarto capítulo mostra-se o produto construído, a proposta metodológica, as oficinas realizadas com os sujeitos da pesquisa, onde e quando se trabalhou conceituações teóricas atinentes aos objetivos do trabalho, atividades lúdicas e dinâmica de grupos.

No quinto capítulo expõe-se a análise dos resultados, aspectos quantitativos e qualitativos da pesquisa realizada.

Finaliza-se com o sexto capítulo apresentando-se as conclusões percebidas no trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Conceito de Competências

Competências são um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. Competência, do latim *competentia*, ensina Ferreira (2010) que define o vocábulo como “qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; capacidade, habilidade, aptidão, idoneidade”.

Pasqualin & Spadoto (1997) ensinam pela gramática que substantivo é tudo o que existe, pode ser um objeto, uma pessoa, um fenômeno da natureza. Os substantivos dão nome a esses seres. ‘Competências’ pode ser lido como conjunto de três substantivos: conhecimentos, habilidades e atitudes com variação apenas no gênero, o primeiro um substantivo masculino, e os outros dois substantivos femininos.

Ao começar pela significação das palavras procurou-se (re) descobrir um modo de olhar, (re) ler, estudar e aplicar o substantivo ‘competências’ na dimensão coletiva ou social dos sujeitos que manejam a gestão em organizações sociais comprometidas com o desenvolvimento local e regional.

A partir de agora os substantivos, gramaticalmente acima referidos, serão apresentados ora juntos, ora isolados, da maneira que forem citados pelas referências consultadas.

Para Caravantes (1993) a mudança exige inovação e inovação depende diretamente do potencial criativo das pessoas. Quando são desenvolvidas as competências de conhecimento, informação, criatividade, habilidades interpessoais, habilidades de empreender aumentam as possibilidades da organização atingir os seus objetivos.

Resende (2002, p.19) conceitua as competências no sentido amplo: “é a aplicação de um ou mais dos requisitos de conhecimentos, experiências, aptidões, habilidades, motivos, interesses, etc, com obtenção de resultados práticos”.

“As competências são como as raízes de uma árvore, as quais oferecem à organização alimento, sustentação e estabilidade”. (DUTRA, 2012, p. 127).

Dutra, citando Bortef:

A competência não é um estado ou um conhecimento que temos, e nem é resultado de treinamento. Competência é na verdade colocar em prática o que sabemos em determinado contexto, contexto esse marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e recursos, etc. Portanto, podemos falar de competência nessa abordagem apenas quando há *competência em*

ação, traduzindo-se em saber ser e saber mobilizar conhecimentos em diferentes contextos. (DUTRA, 2012, p.128).

2.2 As Competências na visão sócio-histórica

Bock (2002, p. 57), aponta que “os indivíduos se modificam com o tempo e, mais do que isso, adquirem habilidades, mudam interesses e transformam suas características pessoais”.

Segundo o autor, as mudanças provocadas pela globalização aceleraram as exigências do trabalho polivalente, multiqualificado. As pessoas precisaram desenvolver todas as habilidades, ampliar todos os conhecimentos para sobreviver no mercado. A empregabilidade do trabalhador exige polivalência e melhores competências. O indivíduo precisa apresentar competências, e essas passam a ser a capacidade de resolver problemas em determinadas situações e se baseia em resultados.

Prossegue Bock, citando Ferretti:

nos países capitalistas avançados, desenvolve-se a partir das reformas de ensino, um intenso esforço no sentido de estudar, detalhar, padronizar e propor, em termos compreensíveis e úteis à formação profissional e à empresa, a definição, a mais precisa possível, de tais competências, de modo que possam ser eficientemente ensinadas e passíveis de mensuração, semelhantemente, guardadas as devidas proporções, com o que ocorreu quando da definição de cargos, tarefas e funções sob o taylorismo/fordismo. (BOCK, 2002, p. 59).

Os estudos de Bock trazem relações pertinentes entre o desenvolvimento das competências e a abordagem sócio-histórica desenvolvida por Vygotsky (1896-1934), psicólogo bielo-russo. Diz Bock:

Na perspectiva sócio-histórica não se reconhece como meramente ideológica a possibilidade de escolha das classes subalternas. Ao contrário, entende-se que nisso reside a possibilidade de mudança, de alteração histórica, ao reconhecer que os indivíduos podem, de certo modo, intervir sobre as condições sociais, por meio de ações pessoais e/ou coletivas [...] as pessoas podem lutar para mudar as condições em que vivem, tanto individual quanto coletivamente [...] A abordagem sócio-histórica aponta caminhos para entender o indivíduo na sua relação com a sociedade de forma dinâmica e dialética. Vygotsky, o principal representante dessa abordagem, “tem como um dos seus pressupostos básicos a ideia de que o ser humano constitui-se enquanto tal na sua relação com o outro social. A cultura torna-se parte da natureza humana num processo histórico que, ao longo do desenvolvimento da

espécie e do indivíduo, molda o funcionamento psicológico do homem. (BOCK, 2002, p. 69-70).

Bock, citando Sirgado, afirma:

a corrente sócio-histórica concebe o psiquismo humano como uma construção *social*, resultado da apropriação, por parte dos indivíduos, das produções culturais da sociedade pela mediação dessa mesma sociedade. [...] A apropriação implica um processo de *interiorização* das funções psíquicas desenvolvidas ao longo da história social dos homens. A interiorização ocorre numa rede complexa de interrelações que articulam a *atividade* social dos indivíduos. (BOCK, 2002, p. 180).

“Assim, a subjetividade, incluindo habilidades e interesses é forjada na dialética das relações sociais internalizadas. Portanto, a subjetividade é histórica e por isso passível de transformações”. (BOCK, 2002, p.180).

Freire contribui:

Estou certo de que o saber é histórico, que é impossível *saber* sem a história dos seres humanos [...] Isso significa que é na experiência social da história que nós, como seres humanos, criamos um novo conhecimento. Se o conhecimento pode ser superado, se o conhecimento de ontem não faz necessariamente sentido hoje, então eu preciso de outro conhecimento. Isso significa que o conhecimento tem *historicidade*. Isto é, o conhecimento nunca é estático. Está sempre em um processo. (FREIRE, 2003, p. 113).

Depois das contribuições sócio-históricas, apresenta-se os desafios para o presente e o futuro.

2.3 As Competências segundo Rabaglio

Rabaglio assinala que “há muita confusão na compreensão do significado de Competência” e define competência como “um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que permitem ao indivíduo desempenhar com eficácia determinadas tarefas, em qualquer situação”. (RABAGLIO, 2001, p. 2-3).

A autora ensina que todo o profissional tem um perfil de competências que compreende competências técnicas e comportamentais. No passado as competências comportamentais eram pouco valorizadas, enquanto as competências técnicas mereciam o

foco das atenções. O grande desafio no presente e futuro próximo consiste em desenvolver as competências comportamentais.

As competências implicam em saberes pertencentes ao conhecimento, o saber fazer que caracteriza as habilidades e o querer fazer da dimensão atitudinal. Rabaglio (2001) torna claro o conceito de competência na figura 1:

Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
C	H	A
Saber	Saber Fazer	Querer Fazer
Conhecimentos técnicos, escolaridade, cursos, especializações, etc.	Experiência nos conhecimentos técnicos, ter colocado em prática o saber.	Ter atitudes compatíveis para atingir eficácia em relação aos conhecimentos e habilidades adquiridas ou a ser adquirido.

Figura 1 - Conceito de Competências
Fonte: Rabaglio (2001, p. 6)

A pesquisadora exemplifica algumas competências comportamentais: criatividade, relacionamento interpessoal, comunicação, humildade entre outras. Para identificar as competências comportamentais, ou Atitudes, a autora apresenta a técnica CAR – Contexto; Ação; Resultado. O contexto em que acontece a ação, os detalhes da ação e o resultado alcançado por essa ação.

Rabaglio (2006, p. 28) apresenta como definição de competência: “Conhecimentos, habilidades e atitudes que são os diferenciais de cada pessoa e tem impacto em seu desempenho e conseqüentemente nos resultados atingidos.” A autora cita as conceituações de outros autores:

“Uma competência individual é uma descrição escrita de hábitos de trabalhos mensuráveis e habilidades pessoais utilizados para alcançar um objetivo de trabalho” *Paul Green*. “Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o seu desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento” *Scott B. Parry*. (RABAGLIO, 2006, p. 28).

Rabaglio (2008) com o objetivo de ajudar os profissionais que trabalham com projetos de Gestão por Competências apresenta um dicionário de competências comportamentais, possíveis de adaptação à cultura e realidade das organizações. Contribui também com um

dicionário de perguntas comportamentais onde cada competência é seguida do seu conceito e de perguntas comportamentais que facilitam visualizar na prática o aspecto comportamental.

Rabaglio (2012) esclarece que muitos autores já falavam sobre CHA (Competência, Habilidade e Atitude) na década de 1970, mas a valorização, pelo mercado, era maior para as competências técnicas, compostas pelo Conhecimento e Habilidades (CH). Com as mudanças globais as Atitudes ou Comportamentos passaram a ganhar espaços cada vez maiores na literatura e práticas de gestão das organizações e o estudo das Competências passaram a configurar o CHA (Conhecimento, Habilidade, Atitude).

É na dimensão comportamental das Atitudes que esta dissertação está focada.

2.4 As Competências na Sociedade do Conhecimento

Nonaka e Takeuchi (1997) enxergam o conhecimento humano como explícito e tácito. O conhecimento explícito é expressado por palavras e números e representam apenas a ponta do iceberg.

No submerso desse iceberg reside o conhecimento tácito como componente pessoal e difícil de formalizar, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento com outros. Conclusões, *insights* e palpites subjetivos incluem-se nessa categoria de conhecimento. Na cultura oriental o conhecimento tácito está enraizado nas ações e experiências da pessoa e também as suas emoções, valores ou ideais.

Na abordagem desses autores japoneses o conhecimento se ramifica em explícito e tácito, que podem ser identificados tanto nas competências técnicas como nas comportamentais.

Os autores apontam que a sociedade industrial do pós-guerra mudou, transformando-se em uma sociedade de serviços e, recentemente na sociedade da informação. Na próxima era, os setores de produção, serviços e informações basear-se-ão no conhecimento e as organizações se transformarão em criadoras de conhecimentos. Nonaka e Takeuchi incluem novas nomeações para a sociedade: sociedade industrial, de serviços, da informação, chegando à sociedade do conhecimento.

A sociedade industrial se caracterizou pela transformação veloz e gigantesca da matéria-prima (minerais principalmente) retirada da natureza e transformada em artefatos ou objetos. Pode-se dizer também que a sociedade industrial inventou novos métodos, novas técnicas, novas ferramentas para trabalhar a matéria-prima ou materiais. Ao complexo de ferramentas manuais, mecânicas, elétricas, eletrônicas somaram-se as ferramentas

computacionais ou de Tecnologias da Informação que nomeou-se como tecnologias modernas.

Nonaka e Takeuchi destacam que o conhecimento só é criado por pessoas. As organizações não podem criar conhecimentos sem as pessoas. A organização pode apoiar as pessoas críticas ou lhes proporcionar contextos para a criação do conhecimento. Na dimensão epistemológica o conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto, difícil de ser formulado e comunicado. Já o conhecimento explícito refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática.

No pensamento desses autores nipônicos o conhecimento é sempre gerado, criado, dado a existir a partir das pessoas.

São os humanos que ao manejarem o produto dos artefatos modernos de TI ou SI (tecnologia da informação e sistemas de informação) que humanizam ou antropologizam os dados e informações dando-lhes a dimensão de conhecimentos.

O trabalho de Nonaka e Takeuchi (1997) aplicados ao conceito de Competências clareiam o aporte do Conhecimento pelo caminho formal ou explícito e pela experiência ou tácito. As organizações para incrementarem o conhecimento, principalmente o formal ou explícito, desenvolvem os programas de treinamento. Nesses processos as habilidades das pessoas se modificam.

Terra (2000) observa que é relativamente difícil se estabelecer os limites para a forma como os termos conhecimento, competência, aprendizado, habilidade, criatividade, capital intelectual, capital humano, tecnologia, capacidade inovadora, ativos intangíveis e inteligência empresarial, entre outros, são empregados no dia-a-dia das empresas e na literatura relativa a gestão da sociedade do conhecimento.

Essa observação de Terra coloca o desafio de delimitar conceitos e modos de agir específicos de humanos, inexistentes em máquinas. Não existem máquinas inovadoras, criativas, isso são características essencialmente humanas denominadas competências.

As máquinas se tornam mais velozes e eficientes ao serem equipadas com dispositivos diferentes, novos arranjos arquitetônicos, versões atualizadas. Porém, a otimização desses processos são realizados pelas competências humanas. Nessa dimensão as contribuições de Rabaglio são de alta pertinência.

As habilidades técnicas podem ser realizadas por meio de manuais, parâmetros, fórmulas estabelecidas, práticas, e são possíveis de reprodução parecida, igual ou superior. No entanto, são as atitudes comportamentais ao manejar esses processos que poderão agregar iniciativa, criatividade, inovação.

As atitudes humanas se caracterizam por elementos de subjetividade e singularidades nas suas realizações, inexistentes em máquinas.

Sen (2000) analisa a relação entre o capital humano e a capacidade humana para a geração da mudança social. Enquanto o capital humano apresenta um viés econômico, a capacidade humana implica o atitudinal ou comportamental. Uma compreensão mais integral do papel das capacidades humanas leva em consideração: a relevância entre o bem-estar e a liberdade das pessoas; a atitude humana de mudança social; e seu papel indireto de influenciar a produção econômica.

Osorio (2003) ao examinar a globalização percebe que se vive uma nova era, com a conscientização que o esforço individual amplifica-se no contexto cooperativo dos grupos. Para esse autor a globalização sem solidariedade coletiva é caminho para lugar nenhum e progresso tecnológico sem o viés humanista é ameaça de holocausto. A construção coletiva do bem-estar coletivo passa pela cooperação entre as pessoas e as suas comunidades.

Pelas colaborações anteriores procurou-se clarear a definição de competências que abarcam o conhecimento, habilidades e atitudes. A literatura sobre gestão organizacional é rica em referências à sociedade do conhecimento, não seria oportuno começar-se a utilizar a expressão sociedade das competências? Porque a palavra competências abarca o conhecimento.

Enquanto as habilidades técnicas produzem desenvolvimento tecnológico, caracterizando o paradigma ou estilo de pensamento da sociedade da informação e do conhecimento, é na dimensão comportamental que se produzem as relações sociais inclusivas e uma sociedade mais solidária.

Exemplifiquemos duas competências comportamentais:

Criatividade - Ferreira (2010) denomina criatividade como a capacidade criadora, engenho, inventividade.

De acordo com De Masi (2000) a criatividade é unir fantasia e concretude. O burocrata é só concreto, e quem alimenta veleidades é só um sonhador. Para que se obtenha um grupo criativo, é preciso fazer conviver pessoas sonhadoras e pessoas concretas.

Solidariedade - Ferreira (2010) denomina solidariedade como o sentido moral que vincula o indivíduo à vida, aos interesses e às responsabilidades dum grupo social, duma nação, ou da própria humanidade.

Morin (2011) dedica um capítulo do seu livro para tratar ‘A Solidariedade e as Solidariedades’, onde argumenta que cerca de oito a dez por cento das pessoas sentem o impulso altruísta forte e continuamente. O autor segue adiante refletindo que é preciso apostar

no que hoje se encontra recalcado ou inibido. O autor alude às reservas de solidariedade existente nos indivíduos e na sociedade: elas se atualizam e surgem quando há uma forte estimulação. Essas reservas podem se dissipar, mas a potencialidade e a reserva permanecem. O egoísmo é algo contagioso, mas a solidariedade também pode ser.

O comportamento humano é influenciado tanto pela trajetória pessoal do indivíduo como também pela sua relação grupal ou social, o que caracteriza a singularidade das pessoas e nos remete o olhar para essas trajetórias.

2.5 Competências e Capital Social

Putnam (2002) ao pesquisar o desempenho institucional em comunidades italianas encontrou na comunidade cívica o interesse pelas questões públicas, igualdade política, solidariedade, confiança e tolerância. Fatores que podem ser relacionados com as competências comportamentais e ao capital social de uma comunidade.

Putnam encontrou relações entre a cooperação e a confiança. A cooperação voluntária se torna mais fácil quando existe a reciprocidade de participação e o capital social facilita as ações coordenadas. O autor exemplifica:

Assim como outras formas de capital, o capital social é produtivo, possibilitando a realização de certos objetivos que seriam inalcançáveis se ele não existisse [...]. Por exemplo, um grupo cujos membros demonstrem confiabilidade e que depositem ampla confiança uns nos outros é capaz de realizar muito mais do que outro grupo que careça de confiabilidade e confiança [...]. Numa comunidade rural [...] onde um agricultor ajuda o outro a enfardar o seu feno e onde os implementos agrícolas são reciprocamente emprestados, o capital social permite a cada agricultor realizar o seu trabalho com menos capital físico sob a forma de utensílios e equipamentos. (PUTNAM, 2002, p. 177).

O cientista político norte-americano estende o seu olhar para a Nigéria, Escócia, Peru, Vietnã, Japão, Egito, México, Estados Unidos e localiza nesses países exemplos de que o capital social facilita a cooperação espontânea. Faz referência às associações de crédito rotativo que se caracterizam por um grupo de pessoas que contribuem com um montante mensal equivalente a um dólar, e todo o mês um dos integrantes do grupo recebe 20 dólares para utilizar como quiser (comprar uma bicicleta, máquina de costura, entre outras utilidades). Nessa cadeia de relacionamento social se alastra a confiança, e esse capital social é a garantia que substitui os bens físicos garantidores. No Japão, o “*ko*” é uma das formas tradicionais de

assistência entre os aldeões, com troca de serviços e mutirões para construir e reformarem as casas, amparo em caso de morte, doença e outros problemas (PUTNAM, 2002).

Putnam esclarece:

uma característica específica do capital social – confiança, normas e cadeias de relações sociais – é o fato de que ele normalmente constitui um bem público, ao contrário do capital convencional, que normalmente é um bem privado [...] Quanto mais elevado o nível de confiança numa comunidade, maior a probabilidade de haver cooperação. E a própria confiança numa comunidade gera confiança. (PUTNAM, 2002, p. 180).

Quanto à reciprocidade, modo de cooperação e ao mesmo tempo regra, existem dois tipos de reciprocidade, a específica e a difusa. Na específica a reciprocidade envolve itens de igual valor e simultânea, enquanto na difusa as relações supõem expectativas mútuas e futuras, mais presente no capital social. Os sistemas de participação do capital social quanto mais desenvolvidos maior a ocorrência de cooperação e benefícios coletivos. (PUTNAM, 2002).

Sen e Kliksberg (2010) apontam novas estratégias e perspectivas mais amplas para o desenvolvimento quando questionam os indicadores taxa de inflação e PIB per capita como exclusivos para avaliar ou obter desenvolvimento. Esses autores falam do capital social como processos silenciosos que se realizam no interior da sociedade. Argumentam que o capital social constituído pelos níveis de confiança, pela capacidade de associatividade, a consciência cívica e os valores éticos predominantes, é de alta relevância para o desenvolvimento e para a democracia das nações.

Na formação dos contextos sócio-históricos, Morin (2005) analisa a relação triádica indivíduo/sociedade/espécie. Nessa relação, os indivíduos interagem entre si e produzem a sociedade que produz a espécie que retroage sobre o indivíduo. Essa relação implica numa visão ampliada para discutir problemas e buscar soluções que considerem a pessoa, a comunidade em que ela vive e as repercussões na espécie.

As pesquisas referentes ao capital social, das quais se apresentou algumas amostras, são concernentes com as pesquisas a respeito das Competências, na abordagem de Nonaka e Takeuchi e na abordagem de Rabaglio.

2.6 Clima intelectual, paradigmas, estilo de pensamento

Schultz & Schultz (1998, p. 27) denominam de “*zeitgeist*, o espírito ou clima intelectual de uma época.” O termo alemão é um fator contextual que pode facilitar ou dificultar a aceitação e aplicação de uma descoberta científica.

Se o *zeitgeist* não estiver pronto para a ideia nova, esta poderá não ser ouvida. Se Darwin tivesse morrido na juventude, assim mesmo outra teoria da evolução teria sido formulada na metade do século XIX porque o *zeitgeist* estava pedindo uma nova abordagem sobre a origem da espécie humana. O *zeitgeist* está presente na cultura e na ciência. (SCHULTZ & SCHULTZ, 1998).

O desenvolvimento social e econômico local e regional de uma época, região e população são influenciados pelos pensamentos, descobertas, ideologias vigentes e pelo *zeitgeist*.

Ferreira (2010) ao definir ‘paradigma’ registra que foram os gregos que utilizaram o termo *parádeigma* para designar modelo, padrão.

Ludwik Fleck (1896-1961), médico polonês, sociólogo e filósofo da ciência escreveu, em 1935, ‘Gênese e Desenvolvimento de um Fato Científico’, referencial teórico para a epistemologia e história da ciência, onde se encontra:

Se definirmos o “coletivo de pensamento” como a comunidade das pessoas que trocam pensamentos ou se encontram numa situação de influência recíproca de pensamentos, temos, em cada um dessas pessoas, um portador do desenvolvimento histórico de uma área de pensamento, de um determinado estado do saber e da cultura, ou seja, de um estilo específico de pensamento. (FLECK, 2010, p.82).

Fleck prossegue:

Apesar de consistir em indivíduos, o coletivo de pensamento não é a simples soma deles. O indivíduo nunca, ou quase nunca, está consciente do estilo de pensamento coletivo que, quase sempre, exerce uma força coercitiva em seu pensamento e contra a qual qualquer contradição é simplesmente impensável. (FLECK, 2010, p.84).

Para o pesquisador polonês as condições sociológicas são de alta relevância na produção do conhecimento quando afirma “o processo de conhecimento representa a atividade humana que mais depende das condições sociais, e o conhecimento é produto social por excelência” (FLECK, 2010, p.85).

Thomas Samuel Kuhn (1922-1996), norte-americano, físico e filósofo da ciência, em sua obra ‘A Estrutura das Revoluções Científicas’, escrita em 1962, legou um referencial

teórico para a epistemologia e história da ciência que talvez seja um dos mais estudados e discutidos pelos pesquisadores do conhecimento científico.

No prefácio da sua obra Kuhn reporta-se a Fleck:

Um ensaio que antecipa muitas de minhas próprias ideias. O trabalho de Fleck, juntamente com uma observação de outro Junior Fellow, Francis X. Sutton, fez-me compreender que essas ideias podiam necessitar de uma colocação no âmbito da sociologia da comunidade científica. Embora os leitores encontrem poucas referências a qualquer desses trabalhos ou conversas, devo a eles mais do que me seria possível reconstruir ou avaliar neste momento. (KUHN, 2011, p. 11).

O pesquisador norte-americano ao relatar suas experiências de pesquisador da “emergência” de uma teoria ou descoberta nova se pronuncia:

O estágio final do desenvolvimento deste ensaio começou com um convite para passar o ano de 1958-1959 no Center for Advanced Studies in the Behavioral Sciences. Mais uma vez tive a oportunidade de dirigir toda minha atenção aos problemas discutidos adiante. Ainda mais importante foi passar o ano numa comunidade composta predominantemente de cientistas sociais. Esse contato confrontou-me com problemas que não antecipara, relativos às diferenças entre essas comunidades e a dos cientistas ligados às ciências naturais, entre os quais eu fora treinado. Fiquei especialmente impressionado com o número e a extensão dos desacordos expressos existentes entre os cientistas sociais no que diz respeito à natureza dos métodos e problemas científicos legítimos. Tanto a história como meus conhecimentos fizeram-me duvidar de que os praticantes das ciências naturais possuam respostas mais firmes ou mais permanentes para tais questões do que seus colegas das ciências sociais. E contudo de algum modo, a prática da astronomia, da física, da química ou da biologia normalmente não evoca as controvérsias sobre fundamentos que atualmente parecem endêmicas entre, por exemplo, psicólogos ou sociólogos. A tentativa de descobrir a fonte dessa diferença levou-me ao reconhecimento do papel desempenhado na pesquisa científica por aquilo que, desde então, chamo de “*paradigmas*”. Considero “*paradigmas*” as realizações científicas universalmente reconhecidas que, durante algum tempo, fornecem problemas e soluções modelares para uma comunidade de praticantes de uma ciência. Quando esta peça do meu quebra-cabeça encaixou no seu lugar, um esboço preliminar deste ensaio emergiu rapidamente. (KUHN, 2011, p. 12-13).

Kuhn procura demonstrar que “no seu uso estabelecido, um paradigma é um modelo ou padrão aceito”, e continua:

Os paradigmas adquirem seu status porque são mais bem sucedidos que seus competidores na resolução de alguns problemas que o grupo de cientistas reconhece como graves. Contudo, ser bem sucedido não significa nem ser totalmente bem sucedido com um único problema, nem notavelmente bem sucedido com um grande número. De início o sucesso de um paradigma – seja a análise aristotélica do movimento, os cálculos ptolomaicos das posições planetárias, o emprego da balança por Lavoisier ou a matematização do campo eletromagnético por Maxwell – é, a

princípio, em grande parte, uma promessa de sucesso que pode ser descoberta em exemplos selecionados e ainda incompletos. A ciência normal consiste na atualização dessa promessa, atualização que se obtém ampliando-se o conhecimento daqueles fatos que o paradigma apresenta como particularmente relevantes, aumentando-se a correlação entre esses fatos e as previsões do paradigma e articulando-se ainda mais o próprio paradigma. (KUHN, 2011, p.43-44).

Condé (2005) realizou estudos comparativos entre Fleck e Kuhn, no seu trabalho ‘Paradigma *versus* Estilo de Pensamento na História da Ciência’. O pesquisador de forma muito clara comenta que “paradigma” é uma palavra que já pertence ao imaginário social, ultrapassando as fronteiras do imaginário científico. A palavra “paradigma” no sentido kuhniano nos remete à ruptura, enquanto o “estilo de pensamento” no sentido fleckiano nos remete à evolução. Os estudos de Fleck consideram que o fato científico é mais que uma descrição do empírico, é gestado no complexo processo de interações sociais ao longo do tempo, e esses fatores históricos e sociais embasam todo e qualquer fato científico. Condé (2005, p. 134) identifica que “uma comunidade científica define, assim, seu estilo de pensamento, isto é, sua capacidade de perceber os problemas e articular soluções a partir dos valores e práticas que definem o sistema de referência no qual esse estilo de pensamento é criado.” O pesquisador mineiro demonstra que os conceitos centrais kuhnianos possuem muitas semelhanças com o conceito fleckiano entre “paradigma” e “estilo de pensamento”. As diferenças entre Fleck e Kuhn têm relação com as diferentes influências recebidas por eles, diferenças presentes nas comunidades científicas às quais eles integraram, ou em diferentes contextos sócio-históricos vivenciados.

Enquanto Kuhn enxergou revoluções ou rupturas científicas, Fleck percebeu mutações ou evoluções, sob inspiração darwinista. Condé vê no pensamento kuhniano um movimento em direção ao pensamento fleckiano:

Outro conceito que não é desconhecido de Fleck é o de paradigma. Entretanto, ele não é demasiadamente valorizado como em Kuhn. Fleck usa a palavra *paradigma* como exemplo de descoberta. E embora não privilegie excessivamente a expressão, ele já prefigura a ideia kuhniana do paradigma como algo exemplar. Para Fleck, uma forma específica de produção científica pode tornar-se “*paradigma para muitas descobertas*” [...]A noção de paradigma de Fleck em certo sentido, está próxima da noção de *matriz disciplinar* desenvolvida posteriormente no pós-fácio de *A Estrutura das Revoluções científicas*, curiosamente, para corrigir o próprio conceito kuhniano de paradigma. (CONDÉ, 2005, p. 137-138).

Kuhn, a respeito da “matriz disciplinar”:

Para os nossos propósitos atuais, sugiro “matriz disciplinar” porque se refere a uma posse comum aos praticantes de uma disciplina particular; “matriz” porque é composta de elementos ordenados de várias espécies, cada um deles exigindo uma determinação mais pormenorizada. Todos ou quase todos os objetos de compromisso grupal que meu texto original designa como paradigmas, partes de paradigma ou paradigmáticos, constituem essa matriz disciplinar e como tais formam um todo, funcionando em conjunto. (KUHN, 2011, p. 228-229).

No posfácio da sua obra, escrito em 1969, Kuhn diz que muitas dificuldades-chave do seu texto original agrupou-se em torno do conceito de paradigma utilizado em dois sentidos. Num primeiro sentido sociológico o *paradigma* indica a constelação de crenças, valores e técnicas partilhadas por membros de uma determinada comunidade. O segundo sentido para *paradigma*, considerado mais profundo por Kuhn, são as soluções concretas de quebra-cabeças que empregadas como modelos ou exemplos substituem regras explícitas para a solução dos restantes quebra-cabeças da ciência. O pesquisador diz “um paradigma é aquilo que os membros de uma comunidade partilham e, inversamente uma comunidade científica consiste em homens que partilham um paradigma”, numa forma circular (KUHN, 2011, p. 221).

Nos escritos de Kuhn a seguir localiza-se um movimento em direção ao pensamento fleckiano? confirmando Condé?

Imaginemos uma árvore representando a evolução e o desenvolvimento das especialidades científicas modernas a partir de suas origens comuns, digamos na filosofia da natureza primitiva e no artesanato. Uma única linha, traçada desde o tronco até a ponta de algum galho no alto, demarcaria uma sucessão de teorias relacionadas por sua descendência [...] se isso pode ser realizado, então o desenvolvimento científico, tal como o biológico, é um processo unidirecional e irreversível. As teorias científicas mais recentes são melhores que as mais antigas, no que toca à resolução de quebra-cabeças nos contextos frequentemente diferentes aos quais são aplicadas. Essa não é uma posição relativista e revela em que sentido sou um crente convicto do progresso científico. (KUHN, 2011, p. 255).

Kuhn (2011, p. 259-260) conclui a sua obra: “O conhecimento científico, como a linguagem, é intrinsecamente a propriedade comum de um grupo ou então não é nada. Para entendê-lo, precisamos conhecer as características essenciais dos grupos que o criam e o utilizam”.

Capra (2000, p. 25) ao refletir sobre os paradigmas salienta que o paradigma social pode ser definido como: “uma constelação de concepções, valores, percepções e práticas compartilhados por uma comunidade, que dá forma a uma visão particular da realidade, a qual constitui a base da maneira como a comunidade se organiza”. Castells (1999) aborda o paradigma da tecnologia da informação dizendo que um paradigma econômico e tecnológico é um conjunto de inovações técnicas, organizacionais e administrativas interrelacionadas. Para Morin (2005) o paradigma desempenha um papel subterrâneo, soberano, inconsciente em qualquer teoria. O paradigma pode clarear ou cegar, desvelar ou ocultar, como num jogo da verdade e do erro.

2.6.1 Muda o *paradigma*, muda o *estilo de pensamento*, muda o *zeitgeist*?

Gardner, psicólogo norte-americano publicou em 1983 ‘A Teoria das Inteligências Múltiplas’. No prefácio da edição brasileira de 1994 o autor diz que a sua obra é um relato sobre potenciais humanos vistos de uma perspectiva psicobiológica, seguindo duas linhas de pesquisa. Uma é o desenvolvimento da capacidade de símbolos por crianças normais e talentosas, a outra linha de pesquisa foi o colapso de capacidades cognitivas em pessoas com dano cerebral.

Gardner esperava que sua pesquisa “inspire antropólogos orientados à educação a desenvolver um modelo de como competências intelectuais podem ser fomentadas em diversos cenários culturais”. (GARDNER, 1994, p. 8). Segundo ele a ideia de inteligências múltiplas é antiga, não um fato científico comprovado, mas uma ideia que readquiriu o direito de ser discutida seriamente. Quando Gardner vai conceituar o que é uma inteligência, percebe-se referência ao *zeitgeist* quando diz o “Espírito do Tempo parece estar aparelhado para a identificação das diversas competências intelectuais humanas”. (idem: 45).

Gardner apresenta os pré-requisitos de uma inteligência:

A meu ver, uma competência intelectual humana deve apresentar um conjunto de habilidades de resolução de problemas – capacitando o indivíduo a *resolver problemas ou dificuldades genuínos* que ele encontra e, quando adequado, a criar um produto eficaz – e deve apresentar o potencial para *encontrar ou criar problemas* – por meio disso propiciando o lastro para a aquisição de conhecimento novo. Estes pré-requisitos representam meu esforço em focalizar as potências intelectuais que têm alguma importância dentro de um contexto cultural. Ao mesmo tempo, reconheço que o ideal do que é valorizado diferirá marcadamente, às vezes até mesmo radicalmente, entre as culturas humanas, pois a criação de novos produtos ou a colocação de novas perguntas pode ter relativamente pouca importância em alguns ambientes [...] assim, um pré-requisito para uma teoria de inteligências múltiplas, como um todo, é que ela capte uma gama razoavelmente

completa dos tipos de competência valorizados pelas culturas humanas. Devemos levar em conta as habilidades valorizados pelas culturas humanas. Devemos levar em conta as habilidades tanto de um xamã e de um psicanalista quanto as de um yogue e de um santo. (GARDNER, 1994, p. 46- 47).

Gardner faz referência às pesquisas do francês Alfred Binet e seu colega Théodore Simon, com estudos publicados na década de 1900, quando projetaram os primeiros testes de inteligência que se tornaram um paradigma no sentido kuhniano. Por muitas décadas o quociente de inteligência foi um *paradigma* ou *estilo de pensamento*.

Ao apresentar a teoria das inteligências múltiplas Gardner mudou o *paradigma*, o *estilo de pensamento* das comunidades científicas que o estudaram? A partir dessas mudanças novos estudos sobre as potencialidades humanas no sentido da pluralidade, considerando os contextos culturais e históricos, e não mais rotulando uma pessoa de ser ou não ser inteligente com base na genética, se desenvolveram mundo afora.

O *zeitgeist*, ou clima intelectual das duas últimas décadas parece também ter mudado porque se torna difícil justificar que a inteligência humana se sustenta em unidades, como o quociente de inteligência de Binet-Simon. É difícil apresentar argumentos que restrinjam as possibilidades, capacidades ou potencialidade humanas. Ao contrário, o espírito da nossa época se abriu para abordagens que possibilitem resgatar, aprimorar e ampliar essas dimensões, motivação para este trabalho.

Gardner apresentou a sua teoria para as inteligências: linguística, musical, lógico-matemática, espacial, corporal-cinestésica, intrapessoal e interpessoal.

Gardner (1994, p. 61) se refere à inteligência linguística: “A competência linguística é, de fato, a inteligência – a competência intelectual – que parece mais ampla e mais democraticamente compartilhada na espécie humana.” O potencial dessa inteligência permite explicar as suas próprias atividades, refletir sobre si mesma, como no ato da leitura e da escrita. Percebe-se aqui a importância dessa inteligência para aqueles que escrevem trabalhos científicos.

O pesquisador das Inteligências Pessoais apresenta a Inteligência Intrapessoal como aquela envolvida com o conhecimento que o sujeito faz de seus próprios sentimentos, da sua autoestima, do seu processo de autodesenvolvimento. Apresenta a Inteligência Interpessoal como o olhar para fora em direção ao comportamento, sentimentos e motivações dos outros, as relações sociais. Percebe-se que as competências comportamentais em estudo neste trabalho se aproximam, pelo problema proposto, das reflexões oportunizadas pelas pesquisas das inteligências pessoais realizadas por Gardner que aponta:

Quanto menos uma pessoa entender seus próprios sentimentos, mais cairá presa deles. Quanto menos a pessoa entender os sentimentos, as respostas e o comportamento dos outros, mais tenderá a interagir inadequadamente com eles e, portanto, falhará em assegurar seu lugar adequado dentro da comunidade maior. GARDNER (1994, p. 197).

Gardner (1995) apresenta novo resumo para as sete inteligências: a inteligência linguística é a capacidade que se mostra mais completa; a lógico-matemática pelo próprio nome se define, quando Jean Piaget estudou esta inteligência acreditou que estava estudando *toda* a inteligência, no entanto Gardner percebe que o psicólogo suíço estava estudando apenas o desenvolvimento da lógico-matemática; a espacial é a capacidade de criar um modelo mental do mundo espacial e nele manejar; a musical é percebida nos cantores e compositores; a corporal-cinestésica permite resolver problemas ou elaborar produtos utilizando partes ou o corpo todo.

O pesquisador propõe duas formas de inteligência pessoal:

“não muito bem compreendidas, difíceis de estudar, mas imensamente importantes. A inteligência interpessoal é a capacidade de compreender outras pessoas: o que as motiva, como elas trabalham, como trabalhar cooperativamente com elas [...] A inteligência intrapessoal, um sétimo tipo de inteligência, é uma capacidade correlativa, voltada para dentro. É a capacidade de formar um modelo acurado e verídico de si mesmo e de utilizar esse modelo para operar efetivamente na vida.” (GARDNER, 1995, p. 15).

Mais uma forma resumida da teoria pelo descobridor:

Estas, então, são as sete inteligências que descobrimos e descrevemos em nossa pesquisa. É uma lista preliminar, como eu disse; obviamente, cada forma de inteligência pode ser subdividida, ou a lista pode ser reorganizada. O ponto importante aqui é deixar clara a pluralidade do intelecto. Igualmente, nós acreditamos que os indivíduos podem diferir nos perfis particulares de inteligência com os quais nascem, e que certamente eles diferem nos perfis com os quais acabam. **Eu considero as inteligências como potenciais puros, biológicos**, que podem ser vistos numa forma pura somente nos indivíduos que são, no sentido técnico, excêntricos. Em quase todas as outras pessoas, as inteligências funcionam juntas para resolver problemas, para produzir vários tipos de estados finais culturais – ocupações, passatempos e assim por diante. (GARDNER, 1995, p. 15-16, grifo nosso).

Passados 30 anos, como se encontra a teoria de Gardner? Em 2009 foi publicado ‘Inteligências múltiplas ao redor do mundo’ onde toma-se conhecimento das iniciativas, a

partir dessa teoria, em diferentes regiões do planeta. Os estudos de Gardner motivaram centenas de dissertações e teses nas universidades, desencadearam iniciativas, principalmente na Educação, na China, Japão, Coreia do Sul, Noruega, Dinamarca, Inglaterra, Estados Unidos, Irlanda, Escócia, alguns países da América Latina, entre outros lugares ao redor do mundo. No Brasil, entre outros pesquisadores, o educador paulista Celso Antunes publicou estudos na área que buscam o desenvolvimento das inteligências múltiplas. Observa-se na obra recente de Gardner que o foco das experiências continuam privilegiando a discussão e busca por ampliar as potencialidades do conhecimento humano.

Percebeu-se ao visitar as obras de Gardner que a sua linha de pesquisa, iniciada em 1979 e que possibilitou a publicação da teoria em 1983, enquanto psicólogo neurobiologista, dá grande ênfase e contribuições para a compreensão biológica do intelecto humano, com a ruptura do modelo de inteligência total centrada na lógico-matemática e apresentando a fundamentação das suas pesquisas para um modelo plural.

A década de 1990 foi chamada *década do cérebro* quando o congresso norte-americano incentivou as pesquisas na área. As obras de Gardner contribuíram com esses estudos. Os pesquisadores atuais dizem que outras *décadas do cérebro* serão necessárias para que se avance na compreensão da dinâmica da mente humana. Nos últimos meses norte-americanos e europeus noticiaram que estão investindo bilhões de dólares em novas pesquisas nessa área.

Sem deixar de direcionar o olhar para os laboratórios e para as realidades das organizações, principalmente as que atuam com grupos sociais e praticam as inteligências, entenda-se competências pessoais, pode-se dizer que as pesquisas que instrumentalizam o desenvolvimento dessas competências também avançam, veja-se:

Ferreira (2010) ao definir os substantivos femininos ‘capacidade’ e ‘inteligência’ se utiliza dos termos qualidade pessoal, habilidade, potencial, faculdade para aprender. No Dicionário de Perguntas Comportamentais (RABAGLIO, 2008; 2012) encontram-se 57 competências comportamentais conceituadas. Dessas, 55 são conceituadas como ‘capacidades’. Estabelecendo-se a ligação semântica, a pesquisadora brasileira contribui com o estudo da inteligência, das habilidades, das potencialidades humanas. Ao reler os pré-requisitos para uma inteligência, citados pelo descobridor das inteligências múltiplas, encontrou-se pertinências e relevâncias nos trabalhos de Gardner e Rabaglio para esta dissertação.

2.6.2 O pensamento lateral, contribuições de De Bono

De Bono (1994) estudou o modo como novas ideias podem escapar da maneira fixa de se enxergar a realidade. Denominou ‘pensamento lateral’ a busca por diferentes e melhores abordagens, com alguns princípios: reconhecimento das ideias dominantes; busca pela visão diferente das coisas; redução do controle do pensamento vertical; uso da descontinuidade.

O pesquisador, nascido na ilha de Malta, no mar mediterrâneo, identificou no pensamento vertical o interesse de onde vem as ideias? um olhar para trás. Nesse padrão de pensamento a continuidade e a linearidade é a característica, e o processo é útil para descrever o que aconteceu no próprio pensamento. O pensamento lateral se interessa para onde vão as ideias, olhar para a frente, em busca do fazer algo acontecer. O pensamento lateral procura produzir descontinuidades e a criatividade é um dos seus resultados.

Não se trata de comparar qual o melhor padrão para o pensamento, tanto que o autor aponta para o pensamento vertical a maior parte do tempo utilizado pelas pessoas. Na prática se usado 5% do tempo, o pensamento lateral já produziria excelente potencial para novas ideias. A mente humana é um sistema de informação auto-organizável formadora de padrões, onde as informações se arranjam sozinhas numa certa ordem. Ao contrário, um computador é um sistema de organização externa que pega as coisas e as arranja numa certa ordem. Voltando para a mente humana é possível reestruturar a formação dos padrões, por novas percepções, ou por meio do pensamento lateral. Atitudes abertas às mudanças e novas ideias, fugir das restrições inibidoras do pensamento vertical e desenvolver técnicas e instrumentos favorecem o pensamento lateral. (DE BONO, 1994).

De Bono pergunta e responde:

Quem precisa de pensamento lateral? A resposta a essa pergunta é a mesma que a resposta à pergunta “Quem precisa de criatividade?”. Nem toda a criatividade deriva do pensamento lateral, já que um resultado criativo pode ocorrer através de estimulação ao acaso ou através da reunião inusitada de informações. Apesar disso, o pensamento lateral é o tipo de pensamento que dá origem à criatividade. (DE BONO, 1994, p. 209).

Na sociedade do conhecimento ou das competências, com o crescimento dos dados e informações, percebeu-se a alta relevância de examinar a obra de De Bono que aprofunda o estudo sobre a criatividade – competência comportamental presente na dimensão atitudinal

humana. Não são as atitudes humanas que podem alterar o *zeitgeist*, *paradigmas* ou *estilos de pensamento*?

2.7 O Lúdico como elemento que dá sentido ao social e à cultura

A palavra *lúdico* no Aurélio transporta o leitor para ideias, pensamentos ou imagens relacionadas a jogos, brincadeiras e diversão. A palavra *jogo* pode significar brincadeira, passatempo, divertimento, entretenimento. O Aurélio ilustra diversas modalidades de jogo e apresenta várias expressões de uso coloquial como “jogo limpo”, “abrir o jogo”, “fazer o jogo de”, “ter jogo de cintura”, “virar o jogo”.

Outras expressões da linguagem como “jogo negocial”, “jogo amoroso”, “jogo político”, “jogo limpo” “jogo sujo”, “esconder o jogo”, “a vida é um jogo” podem conter significados que somente quem pensa ou diz pode compreender. Também é possível que por si mesmas essas variantes do jogo possam ser compreendidas por outros. É fácil ir encomprando essa lista do uso cotidiano do vocábulo ‘jogo’ devido a sua frequência na cultura.

Lucrécia Ferrara, pesquisadora brasileira, na apresentação da obra de Eco (2005) sustenta que a tese, e estenda-se para dissertações, são atividades lúdicas que possuem o prazer do jogo, tem a ver com invenção, uma receita às avessas, a descoberta. Habilidade da autora, com um bom senso de humor para reduzir a aridez do terreno a ser trilhado pelos pesquisadores e motivá-los.

A palavra *social* no Aurélio designa estrutura, desenvolvimento, interesse da sociedade. A palavra *cultura* está relacionada a diversas dimensões da vida humana, como a administração, antropologia, artes, biologia, comunicação, direito, filosofia, sociologia, entre os outros saberes desenvolvidos pela civilização.

No título acima utiliza-se a expressão ‘que dá sentido’. Sentido é outra palavra riquíssima no Aurélio, onde são elencados muitos ‘sentidos’ para ‘fazer sentido’, aplicável ao título e ao prosseguimento deste trabalho.

Pesquisou-se o ‘*lúdico*’ e o ‘*jogo*’ como elementos fundamentais e integrados às vivências grupais, dinâmica de grupos, jogos organizacionais e oficinas enquanto metodologias e técnicas que contribuem para resgatar, aprimorar e ampliar as competências comportamentais dos gestores que atuam em organizações sociais e em consequência melhorar a gestão dessas organizações.

2.7.1 O ‘*Homo Ludens*’, contribuições de Huizinga

Em 1938 o escritor e historiador holandês Johan Huizinga, no prefácio da sua obra “O Homo Ludens” destaca que a nossa espécie pode designar-se como *homo faber*, enquanto fabricante de objetos; *homo sapiens*, enquanto inteligente; e *homo ludens*, aquele que joga e brinca.

Huizinga tem a convicção de que é no jogo e pelo jogo que a civilização surge e se desenvolve. Declara o autor que desde 1903 a sua opinião pode ser encontrada nas suas obras.

Reitor na Universidade de Leyden, Holanda, em 1933 no seu discurso anual, e posteriormente em conferências em Zurique, Viena e Londres apresentou o tema *O jogo como elemento da cultura*. Quando seus ouvintes questionavam se o título não deveria ser “na” cultura, Huizinga insistia que a sua intenção não era definir o lugar do jogo entre todas as outras manifestações culturais e sim determinar até que ponto a própria cultura possui um caráter lúdico (HUIZINGA, 2010).

O autor holandês se refere ao tema, ora como ‘jogo’, ora como ‘lúdico’.

Na nota de rodapé número 1 o tradutor alerta para as diferentes línguas europeias onde as palavras ‘lúdico’ e ‘jogo’ são significadas apenas por um termo, numa unidade terminológica, enquanto na língua portuguesa somos obrigados frequentemente a escolher um ou outro termo. (HUIZINGA, 2010, p. 3).

O próprio Huizinga na sua obra observou isso quando pesquisou o *ludens* em diferentes culturas e continentes, como no sânscrito, japonês, chinês. A etimologia pode levar o pesquisador às raízes e significados dos termos, desvendando as arqueologias dos significados.

O dicionário e a gramática pátrios ajudam o pesquisador a não se enredar em cipoais etimológicos quando as ramificações semânticas ganham translações em épocas e locais diferentes, e por isso, com frequência, cita-se neste trabalho as cooperações do Aurélio. Sobre a aventura do escrever, e “escrever é preciso” Marques (2008) leciona por metáforas ao falar que na mochila de quem escreve não pode faltar a gramática e o dicionário.

No estudo do lúdico defrontou-se com esse desafio de terminologia, e para prosseguir usou-se também as duas palavras com igual liberdade e autonomia em todo o texto. Em alguns momentos utilizou-se a palavra ‘jogo’, em outros ‘lúdico’. Liberdade que outros

pesquisadores do *homo ludens* poderão sentir necessidade para descobrir as conexões entre os seus saberes e o lúdico.

Huizinga (2010) argumenta que o jogo é mais antigo que a cultura. Chama o nosso olhar para o reino animal onde a brincadeira aparece antecedendo a sociedade humana. O jogo não é um fenômeno fisiológico, nem psicológico, mas uma função “*significante*”, que possui um determinado sentido. O magnífico reitor da Universidade de Leyden descobre que existe alguma coisa “em jogo” que transcende as necessidades imediatas da vida e confere um sentido à ação de quem brinca. A essência do lúdico está contida na frase “há alguma coisa em jogo”.

Marques (2008) desafia e encanta o leitor num jogo lúdico de argumentos, ora embasado em referenciais consistentes e ora na sua própria inventividade. Quando Mario alude ao texto escrito, leciona que a sua materialidade é significativa de seus próprios efeitos, de significados que se revelarão diversos na diversidade das condições de leitura.

Ao jogar com as descobertas de Huizinga e Marques, pode-se construir que o brincar, em sua materialidade é significativa de seus próprios efeitos, de significados que se revelarão diversos na diversidade das condições da ludicidade.

No jogo está presente o elemento *divertimento* que Huizinga categoriza como elemento primário da vida. O jogo é encontrado na cultura, como elemento precedente desde as suas origens até o estágio atual da civilização. Huizinga acredita que a cultura, em fases primitivas, surge sob a forma de jogo. Na dupla jogo e cultura, ao jogo cabe a primazia.

No decurso da evolução de uma cultura, o elemento lúdico vai passando para segundo plano, sendo absorvido em sua maior parte pelo sagrado, e o restante se transforma em folclore, poesia, filosofia, política, jurídico. Por trás dos fenômenos culturais o elemento lúdico original permanecerá oculto. Mas a qualquer momento nas civilizações o instinto lúdico pode se reafirmar defende Huizinga.

Na vida animal o jogo está presente nas competições, exibições, representações, desafios, ornamentos, pavoneios, fingimentos e em regras limitativas. Notável nos pássaros e animais, incluindo os humanos, esses jogos precedem a cultura. O bebê humano brinca com seu próprio corpo numa fase que antecede a complexidade social e cultural que a civilização lhe aguarda.

Um dos momentos mais complexos do lúdico e do jogo acontece na reprodução da vida no planeta. Enquanto na superfície, representantes da espécie brincam em jogos românticos e amorosos, no submerso, na embriogênese os gametas masculinos jogam o jogo

da vida para conquistarem o elemento feminino, às vezes em jogos mortíferos para algumas espécies, jogam para garantir a sobrevivência da espécie.

Na mitologia nórdica e de outros povos os deuses e outras figuras míticas se divertem com jogos, inspiração para as histórias em quadrinhos, jogos e brincadeiras infantis.

Na sociedade primitiva as proezas físicas eram fonte de poder, e o saber ou conhecimento era fonte de poder mágico ligado a uma ordem cósmica decretada pelos deuses. Com a evolução social e cultural esses saberes se transformam e serão nominados por filosofia, matemática, gramática, direito, e outros nomes que especificam saberes no modo como avança a civilização na sua organização social e produção cultural.

Quando Huizinga reporta-se à linguagem poética ressalta que ela joga com as palavras, num ordenamento harmonioso e coloca mistério nas palavras de modo que as imagens possam encerrar a solução de um enigma. Quantas vezes os leitores deparam-se em xeque com os versos dos poetas e literatos, que com seus mistérios metafóricos os levam a imagens singulares, personalíssimas, inspirando-lhes novas jogadas em seus mundos internos. Essa tendência de criar mundos imaginários são um jogo do espírito ou um jogo mental? pergunta Huizinga.

Os filósofos gregos foram mestres no jogo de perguntas e respostas. Os sofistas se utilizaram dos enigmas como truque de linguagem, criticados por Sócrates que via nesse método uma brincadeira pueril, que enganava as pessoas com sutilezas equívocas. No entanto, a maiêutica socrática induz o interlocutor a dar respostas e não exclui o elemento lúdico no jogo de parir ideias. Huizinga encontra nos diálogos de Platão o elemento lúdico como uma forma de arte, uma ficção leve. A presença do humor nos diálogos helênicos pode ser um dos motivos, presentes no lúdico, que continuam a produzir reflexões pertinentes no filosofar contemporâneo.

Na oratória que os gregos utilizavam como forma de exibicionismo, o pretexto era para dar espetáculo e ostentar as palavras, conforme Huizinga. A competição verbal era um jogo grego para resolver questões críticas. Assinale-se que a oratória continua em uso nas diferentes tribunas inventadas pela sociedade.

O autor do 'Homo Ludens' prossegue que a cultura é um jogo, a cultura não nasce do jogo e sim surge no jogo, enquanto jogo, e não mais perde esse caráter. Quando Huizinga fala do Renascimento, e cita Leonardo da Vinci e Michelangelo percebe existir uma atitude lúdica que caracteriza toda a atmosfera daquele período. Havia uma busca de beleza, nobreza, sofisticação e espontaneidade na forma que era um exemplo de jogo cultural. As mascaradas alegres, solenes, alegóricas, emblemáticas tinham um significado histórico e cultural

conscientemente lúdicas. Nessa época, também o Humanismo foi marcado pelo lúdico na linguagem dos seus representantes.

O pesquisador holandês valoriza a grande inovação de Baden-Powell, inglês (1857-1941) que criou o movimento escotista. “Temos aqui um dos exemplos mais expressivos de um jogo que se aproxima tanto da ludicidade criadora de cultura da época arcaica quanto é possível em nossa época.” (HUIZINGA, 2010, p. 229).

Localiza-se no endereço eletrônico dos Escoteiros do Brasil, no campo ‘Escotismo’:

Escotismo, fundado por Lorde Robert Stephenson Smyth Baden-Powell, em 1907, é um movimento mundial, educacional, voluntariado, apartidário, sem fins lucrativos. A sua proposta é o desenvolvimento do jovem, por meio de um sistema de valores que prioriza a honra, baseado na Promessa e na Lei escoteira, e através da prática do trabalho em equipe e da vida ao ar livre, fazer com que o jovem assuma seu próprio crescimento, tornar-se um exemplo de fraternidade, lealdade, altruísmo, responsabilidade, respeito e disciplina. (ESCOTEIROS DO BRASIL, 2013).

A presença do lúdico e dos jogos nas atividades escoteiras é um forte referencial dessa organização, e se constitui num dos elementos que dão sentido às contribuições do escotismo ao social e à cultura.

Huizinga pressente que o lúdico começa a perder espaços no século XIX com a modernidade técnica e industrial. Nessa época a seriedade vai substituindo os aspectos imaginativos do jogo, e os negócios se transformam em jogo. Neste aspecto o autor antecipa novas significações que o jogo ganhará no século XIX e seguintes. Tanto os negócios, como a ciência modificam-se com novas regras que inventam e nesses novos contextos o autor conclui com tristeza que o elemento lúdico da cultura entrou em decadência desde o século XVIII. De tal forma que fica difícil identificar o autêntico jogo do falso jogo, onde um acaba e começa o não-jogo.

Defende-se neste trabalho que a magnífica obra de Huizinga continua pertinente e longe de concluir-se que o lúdico e o jogo podem estar perdendo espaços na cultura contemporânea. O pesquisador holandês percebeu mudanças na cultura e épocas que pesquisou e que produziram impactos no jogo. Cabe aos pesquisadores de hoje e do futuro continuarem a revisitar o ‘*Homo Ludens*’ e fazerem novas (re) descobertas e conexões com as realidades que se apresentarem em seus saberes e atitudes.

Anotamos algumas perguntas que Huizinga registra em sua obra, que nos interrogou, e que poderá interrogar outros pesquisadores. São elas:

“Será que efetivamente a cultura nunca se separa do domínio do jogo?” (HUIZINGA, 2010, p. 193). “Até que ponto será possível verificar a presença do elemento lúdico em épocas culturalmente mais desenvolvidas?” (HUIZINGA, 2010, p. 193). “Em que medida a cultura atual continua se manifestando através de formas lúdicas?” (HUIZINGA, 2010, p. 217). “Até que ponto a vida dos homens que participam dessa cultura é dominada pelo espírito lúdico?” (HUIZINGA, 2010, p. 217).

2.7.2 ‘O brincar e a realidade’, contribuições de Winnicott

Donald Woods Winnicott (1896-1971), inglês, pediatra e psicanalista. Escreveu ‘O Brincar e a Realidade’, que foi um desenvolvimento de seu artigo ‘Objetos Transicionais e Fenômenos Transicionais’ de 1951. Viveu os momentos difíceis da Europa durante a Segunda Guerra e deu importantes encaminhamentos às situações traumáticas vivenciadas pelas crianças separadas dos pais em meio aos bombardeios. Sua experiência o tornou objetivo e claro na construção da sua obra. Pela observação dos fatos construiu a teoria, e a modificava de acordo com a descoberta de novos fatos.

Winnicott no atendimento clínico de crianças se utilizava do jogo de rabiscos. Iniciava o jogo rabiscando um tipo qualquer de traços e convidava a criança a transformar esses traços em algo; depois a criança também fazia um rabisco para que o terapeuta por sua vez o transformasse em algo, nesse jogo prosseguia com o objetivo de trazer a criança para um estado que fosse capaz de brincar e prosseguir o tratamento. Sua esposa contou que não raras vezes Winnicott pegava um papel e fazia um avião ou leque com o qual brincava um pouco; depois, dava o brinquedo para a criança levar.

Para o autor o que quer que se diga sobre o brincar de crianças aplica-se também aos adultos. O brincar é universal, natural e é próprio da saúde, conduz aos relacionamentos grupais e pode ser uma forma de comunicação e de fazer. O brincar é uma experiência criativa, uma experiência na continuidade espaço-tempo, um modo básico de viver. Esse contínuo espaço-tempo é uma área habitada pela criança ou pelo adulto, que não é a realidade psíquica interna e também não é o mundo externo. É uma região, um lugar, potencial entre o sujeito e o objeto.

Parente, psicanalista brasileira, (apud, PINTO 2009, p. 25) em seu trabalho ‘A criação da externalidade do mundo’, divisa o espaço potencial como possibilidade psíquica de tolerar a ausência da mãe e encontrar algo da realidade pelo uso da capacidade imaginativa, entrando

no campo dos fenômenos e objetos transicionais. Esse campo é paradoxal por envolver o eu-outro, dentro-fora.

Vaisberg, professora paulista, (apud, PINTO 2009, p.76-77) em seu trabalho ‘O ser e o fazer’, mostra que a obra ‘O Brincar e a Realidade’ de Winnicott reflete sobre a necessidade dos “espaços-tempos” ou mundos transicionais. Cita os altares, palcos, tribunais, campos de futebol, entre outros, que são exemplos de universos paralelos nos quais acontecimentos de caráter lúdico e simbólico geram efeitos que os ultrapassam. Apesar das diferenças desses lugares, a natureza do brincar em mundos paralelos se faz presente.

Outeiral, psiquiatra e psicanalista gaúcho, (apud, PINTO 2009, p. 15) quando se refere ao jogo de rabiscos de Winnicott, lembra que o pediatra e psicanalista inglês fez alguns traços e o leitor deve fazer os seus. Desse espaço transicional surgirão elementos criativos, espontâneos e novas concepções que poderão surpreender, trazer indagações e paradoxos.

Winnicott (1975, p. 79) diz que “é no brincar, e talvez apenas no brincar, que a criança ou o adulto fruem a sua liberdade de criação”. O autor em seus estudos sobre o lúdico deu grande importância ao ambiente ou realidade externa que circunda o sujeito, pressupõe também relações de confiança entre o indivíduo e as pessoas com quem se relaciona. Compreende-se dessa visão winnicottiana a importância da socialização do sujeito humano que evolui para os grupos e a própria civilização. Percebe-se que o lúdico se constitui como ponte facilitadora da inclusão do individual para a dimensão social, ou permite a conexão indivíduo-todo.

Na busca do Eu (self), Winnicott (1975, p. 80) afirma: “é no brincar, e somente no brincar, que o indivíduo, criança ou adulto, pode ser criativo e utilizar sua personalidade integral: e é somente sendo criativo que o indivíduo descobre o Eu (self)”.

Winnicott com muita clareza situa a cultura e o brincar no *espaço potencial* entre o indivíduo e o meio ambiente. O pesquisador londrino percebia que a utilização desse espaço é determinado pelas experiências de vida que ocorrem nos estágios primeiros da vida humana. Dessa contribuição do autor pode-se enxergar com facilidade a presença do lúdico na vida humana. Quanto aos processos de construção social e cultural é também na infância que se estabelece os alicerces para as construções futuras do sujeito. Importante apontar que o autor estende a ludicidade para a vida adulta. Nessa etapa da vida humana a criatividade poderá ter o seu auge nas diferentes construções que o indivíduo, grupo e espécie realizarem. Permitir-se brincar ou jogar com as escolhas e concretudes de projetos altera o sujeito e as suas potencialidades de participar da dinâmica social e cultural em que vive.

Winnicott destaca:

O espaço potencial entre o bebê e a mãe, entre a criança e a família, entre o indivíduo e a sociedade ou o mundo, depende da experiência que conduz à confiança. Segundo o autor essa experiência pode ser vista como sagrada para o indivíduo, porque é aí que ele experimenta o viver criativo. (WINNICOTT, 1975, p. 142)

Winnicott (1975, p. 147) arremata: “Para mim, o brincar conduz naturalmente à experiência cultural e, na verdade, constitui seu fundamento.”

2.7.3 A presença do lúdico nos jogos organizacionais

Gramigna (2007, p. 1) em sua obra ‘Jogos de Empresa’ apresenta as origens do jogo e explicita que “Toda capacidade e habilidade humana provém do jogo.” A pesquisadora brasileira ensina que quando jogamos e aceitamos as regras de um jogo nos separamos da realidade externa e contactamos com nossas escalas de valores internos vivenciando a magia do lúdico. Essa abordagem da autora está em sintonia com os estudos de Huizinga e Winnicott.

A autora localiza os jogos em épocas remotas citando as impressões arqueológicas e pinturas ruprestres como prova de que os humanos jogam desde tempos imemoriais. Gregos e romanos jogavam, na Idade Média, simulações de situações reais. Na década de 1950 executivos da área financeira nos Estados Unidos precederam o uso de jogos com objetivos de treinamento profissional que começaram a ser utilizados no Brasil no decênio de 1980. Nas organizações escolares, o jogo ocupa importantes espaços com objetivos de desenvolver as habilidades humanas. Nos tempos atuais é crescente a utilização de jogos ou brincadeiras nos processos de ensino e aprendizagem escolares.

O jogo permite que as pessoas revelem aspectos da sua personalidade que normalmente não exibem por motivos diversos, medo de sanções, vergonha, entre outros. Gramigna (2007, p. 3) define o jogo como “uma atividade espontânea, realizada por mais de uma pessoa, regida por regras que determinam quem vencerá. Essas regras incluem o tempo de duração, o que é permitido e proibido”.

Gramigna se refere aos jogos comportamentais como aqueles voltados às habilidades comportamentais e desenvolvimento pessoal. Os facilitadores que trabalham esses jogos estarão atentos ao relacionamento e cooperação entre os participantes. A autora apresenta um ciclo de aprendizagem vivencial integrado por 5 fases, processo ou um Plano de Ação:

Vivência que é a fase das atividades ou jogo, seguido da fase de Relatos pelos participantes sobre o compartilhamento de sentimentos e percepções vivenciadas, que podem ser por meio de recorte e colagem de figuras, murais em flip-chart, círculo de falas, simulações por gestos, entre outros. Segue-se a fase de Processamento, nesse momento os participantes estabelecem relações entre a atividade desenvolvida e os resultados obtidos. Na quarta fase a autora denomina Generalização para o momento que o grupo compara as atividades com o seu cotidiano. Finaliza o processo com a Aplicação do vivenciado por meio do planejamento de novos rumos, projetos que possam ser construídos pelos participantes no seu cotidiano.

A autora ensina como estruturar um jogo, ou atividade lúdica. Orienta na definição dos objetivos da atividade, e toda a logística necessária, desde o local, recursos, perfil dos participantes. O Planejamento pelo facilitador, professor, ou coordenador das atividades contemplará o ambiente com mobiliário adequado, temperatura, material didático, material de apoio, seleção musical adequada. Todos esses elementos objetivam criar as condições mais agradáveis possíveis para os participantes. A postura do facilitador flexível favorecendo um clima de confiança entre os participantes, com atitudes respeitadas e valorizando as participações do grupo colabora com o atingimento dos objetivos dessas atividades. Alerta a autora que no “palco dos jogos” o lugar de “estrela” cabe aos participantes das atividades e não ao facilitador. A autora incentiva o leitor da sua obra afirmando que “criar é preciso”, e utilizar o potencial criativo, tornando diferentes e atrativos os programas desenvolvidos, e cita o psicólogo R.E.Kirsten que diz “Criatividade é a capacidade de usar as informações disponíveis para formar novas combinações.” (GRAMIGNA, 2007, p. 49).

Militão (2000) em ‘Jogos, Dinâmicas & Vivências Grupais’ esclarece conceitos na Introdução, e nas Partes II, III e IV apresenta dezenas de práticas de Dinâmicas, Jogos e Vivências motivando as pessoas que manejam esse instrumental a variarem ou recriarem as dinâmicas.

Em nível conceitual Militão (2000, p. 19) traz o conceito de ‘Vivência’, elaborado por Fela Moscovici, psicóloga brasileira, que situa a ‘Vivência’ como 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”. Nesse processo, o autor cita algumas características do laboratório, com caráter experimental onde os participantes interagem com o grupo, com enfoque no “aqui-e-agora”, numa vivência direta, pessoal, imediata, compartilhada pelo grupo, podendo ser apreciada, validada como base para conceitos e conclusões pessoais e grupais a serem elaboradas. A Educação de Laboratório é também um Ciclo ou Processo

Vivencial de Aprendizagem de quatro etapas: Atividade (vivência); Análise (momento de reflexão e discussão); Conceituação (fundamentação de conceitos, esclarecimentos, realizado pelo coordenador/facilitador) e Conexão (correlações com a realidade dos participantes, possibilitando novas aprendizagens, criatividade, mudanças e inovações).

O autor conceitua ‘Dinâmica’ como as atividades desenvolvidas nos grupos, sejam reuniões, workshops, grupos de trabalho, treinamento ou outros, que objetiva integrar, desinibir, “quebrar o gelo”. Possibilita o exercício de uma ‘Vivência’. O autor cita Jacob Levy Moreno, em Viena, 1912, criador do Psicodrama, uma metodologia de trabalho grupal utilizada para a abordagem dos conflitos interpessoais. Moreno estudou os problemas das relações humanas e colaborou para a Dinâmica de Grupos baseado na empatia entre o Eu e o Outro. No trabalho de Moreno, conhecer as características das pessoas que compõe o grupo e a sua rede de inter-relações é muito importante. Osorio (2003, p. 40) pontua “Para Moreno, o psicodrama é o veículo por excelência para o desenvolvimento da espontaneidade do adulto ou a recuperação da espontaneidade infantil vigente na atividade lúdica.”

O pesquisador brasileiro recorda Carl Rogers, psicólogo norte-americano que trabalhou com Grupos de Encontro, com objetivos terapêuticos, a terapia centrada no cliente e Kurt Lewin, psicólogo alemão, que criou a expressão ‘Dinâmica dos Grupos’.

Em Militão (2000, p. 23) a palavra ‘Técnica’ é dita como forma de variação das expressões Dinâmica de Grupos ou Vivência e cita o Dicionário de Sacconi onde técnica é o “método de procedimento, jeito ou maneira especial de ensinar. Grau de excelência em alguma atividade. Forma de desenvolver alguma coisa”. O autor assinala que o Jogo é um processo vivencial, exercício de laboratório, uma vivência.

Os requisitos básicos ao desempenho do facilitador no trabalho com grupos: saber ouvir e interpretar as situações que ocorrem no grupo; habilidade para sintetizar; sensibilidade aos movimentos do grupo; trazer e manter os comentários dentro do contexto que estiver sendo vivenciado; estabelecer uma comunicação clara e objetiva e manter coerência entre a verbalização e o comportamento diante do grupo. (MILITÃO, 2000).

Alguns princípios norteiam as ações do facilitador de grupos, como: as vivências e o processo de aprendizagem torna o indivíduo mais apto a se autodirigir; aplicação imediata à resolução de problemas e não mera acumulação de conhecimentos para utilidade eventual futura faz parte da aprendizagem adulta; participação no planejamento, execução e avaliação das atividades das quais participa é um respeito esperado pelo participante; o participante adulto cobra sempre o retorno de seu desempenho no processo ensino-aprendizagem, e a

estratégia ideal é auto-avaliação para que ele próprio julgue o seu processo. (MILITÃO, 2000).

2.8 Dinâmica de Grupos, contribuições de Kurt Lewin

Kurt Lewin (1890-1947), pesquisador alemão, doutorou-se em Filosofia, com a tese sobre ‘A psicologia do comportamento e das emoções’ pela Universidade de Berlim, onde também estudou matemática e física.

Registra Schultz & Schultz (1998) que Kurt Lewin migrou para os Estados Unidos em 1933, e dirigiu o Centro de Pesquisas de Dinâmica de Grupos do Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT). Os seus estudos contemplaram o comportamento humano em seu contexto físico e social. Na sua Teoria de Campo as atividades psicológicas humanas acontecem numa espécie de campo psicológico, chamado espaço vital, contemplando todos os eventos passados, presentes e futuros. De acordo com Osorio (2003), Kurt Lewin criou a expressão “dinâmica de grupos” que apareceu em artigo de 1944, no qual Lewin estudou as relações entre teoria e prática em psicologia social.

Lewin se utilizou da matemática topológica, uma forma de geometria, para mapear e diagramar o espaço vital. Na sua obra encontram-se os vetores sinalizando as forças dentro do espaço, e os diagramas ou figuras que contemplam os seus estudos, bem como a sua atenção à abordagem quantitativa e qualitativa dos seus trabalhos.

Lewin buscou desenvolver uma teoria de campo com base em construções e teoremas matemáticos. Dizia não ser tarefa da Psicologia desenvolver novas proposições ou leis matemáticas complicadas, mas buscar instrumentos simples.

Lewin apresenta sua teoria de campo:

As afirmações básicas de uma teoria de campo são: (a) o comportamento deve ser derivado de uma totalidade de fatos coexistentes, e (b) esses fatos coexistentes tem o caráter de um “campo dinâmico”; enquanto o estado de qualquer parte desse sistema depende de cada uma das outras partes do campo. A proposição (a) inclui a afirmação de que temos de lidar em Psicologia, também, com um conjunto, cujas interrelações não podem ser representadas sem o conceito de espaço. (LEWIN, 1965, p. 29)

Lewin considera que a teoria de campo se caracteriza melhor como um método de analisar relações causais e de criar construções científicas. Lewin (1965, p. 71) ao tratar o

termo ‘dinâmico’ refere-se ao conceito de “*dynamis* = força”. O pesquisador alemão defendia a experimentação nas situações de “vida real”, com o desenvolvimento de técnicas que permitam fazer experimentos dentro de grupos sociais naturais.

Os estudos interdisciplinares de Lewin entre a Psicologia, Física e Matemática motivou este trabalho a pesquisar os conceitos de ‘campo’ e ‘força’ nos domínios da física.

Yus (2002) ao estudar a educação na complexidade, porque a realidade é complexa, diz que o nível mais simples de aproximação entre duas ou mais disciplinas é a *multidisciplinaridade*. Num nível mais profundo quando duas ou mais disciplinas se integram em torno de um tema se alcança a *interdisciplinaridade*. No mais complexo o nível é o da *transdisciplinaridade* quando várias disciplinas se integram em torno de um tema amplo. Considerando-se as disciplinas, como os saberes ou contribuições, de diferentes áreas para este trabalho as contribuições do pesquisador e educador espanhol são pertinentes para prosseguir-se para outras disciplinas, agora a física teórica.

2.9 Na esteira da Física

Ferreira (2010), o Aurélio, apresenta 85 vocábulos para a palavra ‘campo’, com diferentes significados. Sobressai-se o número de significados para ‘campo’ nos saberes da Física. Para a palavra ‘força’ o Aurélio apresenta 76 vocábulos, e novamente a Física aparece abarcando significados. Observa-se a presença da Geografia auxiliando a Física quando esta se utiliza de espaço, regiões, locais ou territórios onde se observam as ‘forças’ em ação. Percebe-se a elevada importância dada no Aurélio para essas definições, e, parafraseando Huizinga, intui-se que existe algo mais nesse jogo de significados.

Buscou-se compreender um pouco mais as investigações de Lewin quando pesquisou o ‘campo’ e as ‘forças’, e consideradas as reflexões apresentadas anteriormente a respeito do *zeitgeist*, *paradigmas*, *coletivo de pensamento e estilo de pensamento*, dirigiu-se a pesquisa ao momento histórico vivido por Lewin.

Nessa busca, encontra-se Einstein, em 1938 (mesmo ano da obra de Huizinga e próximo de 1944 quando Lewin cria a expressão “dinâmica de grupos”).

Na obra ‘A Evolução da Física’, escrita em 1938, por Einstein em coautoria com Leopoldo Infeld, físico polonês, que juntos trabalharam na universidade de Princeton (EUA), estudaram no Capítulo III, o Campo.

Einstein e Infeld fundamentam o texto, os diagramas, exemplos práticos ou hipotéticos, tanto com ‘campo’ quanto com ‘forças’.

Com a palavra os físicos:

a realidade do campo como “descrição quantitativa, matemática, está resumida nas equações de Maxwell [...] sua forma simples esconde uma profundidade somente revelada por cuidadoso estudo [...] e são resumidas em uma sentença. As equações de Maxwell são leis que representam a *estrutura* do campo”. (EINSTEIN e INFELD, 1988, p.119)

As equações do físico e matemático britânico James Clerk Maxwell (1831-1879) permitiram avanços na física moderna em relação à física newtoniana.

Com as leis de Newton foi possível deduzir o movimento da Terra da força que atua entre o Sol e a Terra, ou seja relacionar acontecimentos *daqui* com as condições de *lá*. As equações de Maxwell permitiram prever o que acontecerá um pouco mais adiante no espaço e um pouco mais tarde no tempo, se sabemos o que acontece aqui agora, ensinam os físicos citados. Desses estudos foi um passo gigante para a Teoria da Relatividade Restrita apresentada por Einstein em 1905 que revolucionaria a Física.

Dirige-se a pesquisa para estudos recentes a respeito de ‘forças’ e ‘campo’.

O astrofísico e cosmólogo pela Universidade de Cambridge, Stephen Hawking no Glossário da sua obra ‘O Universo numa Casca de Noz’ (2002), faz referências ao ‘campo’. Ensina Hawking que ‘Campo’ é algo que existe por todo o espaço e tempo, ao contrário da partícula, que existe apenas em um ponto em um dado tempo. Campo de Força é o meio pelo qual uma força comunica sua influência. Campo de Maxwell é a formulação matemática das leis de Gauss, Faraday e Ampère relacionando eletricidade, magnetismo e luz.

O ‘campo’ e a ‘força’ se constituem em ‘campo de estudo’ para os físicos, matemáticos, químicos e demais pesquisadores interessados em adentrar as entranhas da natureza. Também os psicólogos, psicanalistas, psiquiatras, filósofos, sociólogos, antropólogos e outros pesquisadores da mente e comportamento humano procuram adentrar as entranhas da natureza humana, nas suas expressões individuais e coletivas, por meio dos seus estudos e pesquisas. Os atuais aceleradores de partículas atômicas e os novos que forem inventados estarão pesquisando novos ‘campos’ e novas ‘forças’ entranhadas na natureza buscando compreender o ‘como’ e ‘porque’ a natureza é do jeito que é.

Na esteira dessa busca o professor de física e astronomia no Dartmouth College, EUA, pesquisador brasileiro Marcelo Gleiser (2008) leciona que existem quatro forças fundamentais na natureza: a força gravitacional que atua sobre partículas com massa; a força

eletromagnética que atua sobre as partículas com carga elétrica; a força nuclear forte no interior do núcleo atômico e nessa região também a força nuclear fraca.

Que forças atuam nos grupos sociais e como elas são nomeadas?

O impacto das descobertas científicas com especiais presenças da Biologia, Física, Matemática e Química, impactaram também as ciências sociais e humanas no século XX, logo, se percebe que o clima intelectual dessa época, ou *zeitgeist*, os *paradigmas* no sentido kuhniano e o *coletivo de pensamento* no sentido fleckiano podem ter influenciado fortemente o pesquisador alemão Kurt Lewin, quando se debruçou em busca das ‘forças’ e do ‘campo’ nas relações grupais.

Encaminha-se a pesquisa para as relações grupais.

2.10 Psicologia Grupal

Osorio (2003), em sua obra ‘Psicologia Grupal’ historia a Psicologia Grupal que nasceu na interface entre a psicologia individual e a psicologia social. A psicologia social se originou nas fronteiras entre a psicologia e a sociologia. Enquanto a psicologia grupal estuda os microgrupos humanos, a psicologia social se dedica aos macrogrupos. O autor comenta as contribuições de Lewin, que formulou o método denominado pesquisa-ação, que permite examinar as variáveis dos fenômenos grupais, em grupos de 12 a 15 participantes. Nesses grupos as pessoas podem reconhecer as suas singularidades. Em Lewin as experiências grupais se tornam inteligíveis ao pesquisador se este participar delas. Da pesquisa-ação introduzida por Lewin para formar profissionais que coordenariam atividades grupais nasceu a *dinâmica de grupos*.

Osorio (2003) salienta como marcos referenciais teóricos-técnicos da Psicologia Grupal:

- Dinâmica de Grupos: estudos do campo grupal, formas de liderança, exercício da autoridade, aprendizado da autenticidade;
- Psicanálise: teoria dos afetos e compreensão das motivações inconscientes das atitudes humanas;
- Teoria dos Vínculos e dos Grupos Operativos: para discernir os objetivos (tarefas) dos grupos e das instituições e o modo de abordá-los operativamente;
- Psicodrama: visualização dos papéis designados no cenário dos sistemas humanos e o uso do jogo ou interpretação de papéis;

- Teoria Sistêmica: perceber o jogo interativo dos sujeitos no grupo, catalisar as mudanças possíveis, esclarecer os “mal-entendidos” e desfazer os “nós comunicacionais”.

Ao citar as contribuições de Kurt Lewin, é pertinente reconhecer as descobertas da escola de psicologia alemã Gestalt. Conforme Schultz & Schultz (1998) essa escola estudou e contribuiu com princípios da organização da percepção, formas, padrões, figura e fundo, importantes aspectos a serem observados quando se trabalha com grupos.

Em texto de Max Wertheimer, em Schultz & Schultz (1998, p. 306), lê-se o que é a teoria da Gestalt: “existem totalidades, cujo comportamento não é determinado pelo dos seus elementos individuais, mas nos quais os processos parciais são eles mesmos determinados pela natureza intrínseca do todo”.

O todo é mais do que a soma das partes, expressão gestáltica, usada com grande frequência, possibilita ricas reflexões quando se trabalha com organizações e grupos. Kurt Lewin integrou o grupo da Gestalt na Alemanha. Lewin morreu ainda jovem e deixou sua teoria em aberto, um convite para os pesquisadores atuais e do futuro prosseguirem a sua trajetória e ampliarem as suas descobertas.

O que são grupos? Escreve Osorio (2003), é um conjunto de pessoas que se reconhecem em suas singularidades e que exercem uma ação interativa com objetivos compartilhados. Os fenômenos relacionais que ocorrem nos grupos caracterizam o campo grupal, ou campo social como denominava Lewin. Esses fenômenos pertencem a uma totalidade, ou Gestalt e fora do conjunto podem nada significar.

Osorio aponta:

Os Gestaltistas foram os precursores da tendência contemporânea de incluir o observador na descrição do fenômeno observado, dentro do princípio, hoje universalmente aceito e sustentado pela teoria da Relatividade, que não há objetividade pura na aproximação científica de qualquer fato natural. (OSORIO, 2003, p. 23).

Pichon-Rivière (2009) em seu trabalho “O processo grupal” define os grupos operativos como grupos centrados na tarefa. O grupo é o conjunto restrito de pessoas, ligadas entre si por constantes de tempo e espaço e articuladas por sua mútua representação interna, que se propõe a realizar uma tarefa. Em vista dos objetivos propostos pelo grupo o planejamento torna eficaz a busca do objetivo. Pela técnica operativa, centrada na tarefa, chega-se ao objetivo. O autor desenvolveu seus estudos em Psicologia Social que

possibilitassem a transformação do real dos sujeitos relacionados e produzidos numa práxis de interação entre indivíduo, grupos e classes. As técnicas operativas foram utilizadas pelo autor na formação de psicólogos, criação publicitária, trabalhos institucionais, formação de lideranças, podendo ser utilizadas em todas as situações em que o grupo face-a-face pudesse se transformar numa unidade operativa para a tarefa.

Pichon-Rivière distinguia três etapas no trabalho grupal: a pré-tarefa quando o grupo mobiliza resistência à mudança por defesas originadas em ansiedades dos participantes. A tarefa quando o grupo avança para o objeto do conhecimento, e o segue para a fase do projeto representada pelo pertencimento dos membros ao grupo, possibilitando o nascimento do planejamento. A partir daí o grupo se propõe objetivos a alcançar. O psicanalista argentino aponta que uma das leis básicas dos grupos operativos é quanto maior a heterogeneidade dos membros e maior a homogeneidade na tarefa, tanto maior será a produtividade do grupo. O papel do coordenador do grupo é ajudar os membros a pensar, reduzir as ansiedades básicas, assinalando as causalidades subjacentes dessas dificuldades. A comunicação, que pode ser verbal ou gestual considera o conteúdo da mensagem, o como e o quem participa do processo comunicacional. O vínculo como estrutura presente no processo grupal inclui um sistema transmissor-receptor, uma mensagem, um canal, sinais, símbolos e ruído, elementos do processo de comunicação.

Pichon-Rivière apresenta sua visão de grupo sadio:

Num grupo sadio, verdadeiramente operativo, cada sujeito conhece e desempenha seu papel específico, de acordo com as leis da complementaridade. É um grupo aberto à comunicação, em pleno processo de aprendizagem social, em relação dialética com o meio. (PICHON-RIVIÈRE, 2009, p. 81).

O pesquisador argentino apresenta um conceito de saúde mental para o indivíduo:

Afirma-se que uma pessoa mentalmente sã é aquela capaz de enfrentar a realidade de uma maneira construtiva, de tirar proveito da luta e transformá-la numa experiência útil, de encontrar maior satisfação no dar do que no receber e estar livre de tensões e ansiedades, dirigindo suas relações com os outros para obter mútua satisfação e ajuda, de poder usar certo montante de hostilidade com fins criativos e construtivos e de desenvolver uma capacidade de amar. (PICHON-RIVIÈRE, 2009, p. 97)

Bion, autor de ‘Experiências com Grupos’ (1970, p. 121), apresenta seu argumento que “nenhum indivíduo, por mais isolado que esteja no tempo e no espaço, pode ser encarado como exterior a um grupo ou que lhe faltem manifestações ativas de psicologia de grupo, embora não existam condições que tornem possível demonstrá-lo”.

O psiquiatra e psicanalista inglês escreveu:

Noutras palavras, a aparente diferença entre psicologia de grupo e psicologia individual é uma ilusão produzida pelo fato de o grupo fornecer um campo inteligível de estudo para certos aspectos da psicologia individual e, assim fazendo, colocar em evidência fenômenos que parecem estranhos a um observador desacostumado a utilizar o grupo. (BION, 1970, p. 123).

Bion (1970, p. 131) chama de Grupo de Trabalho a atividade mental do grupo e não as pessoas que dele participam. O autor atesta que “uma vez que esta atividade acha-se ligada a uma tarefa, ela se encontra relacionada com a realidade, seus métodos são racionais e, dessa maneira, embora em forma embriônica, é científica”. O grupo se encontra para atividades e diante das capacidades dos indivíduos, eles cooperam de forma voluntária.

Bion denominou suposições básicas os comportamentos ou atitudes do grupo não organizado. As três suposições são: a primeira, de dependência na qual o grupo busca ser sustentado por um líder; a segunda, de acasalamento na qual o grupo fantasia no futuro um sentimento de esperança de que os seus problemas serão solucionados por uma pessoa ou uma ideia que salvará o grupo; a terceira suposição desses grupos não organizados Bion chamou de luta-fuga, ou seja, o grupo luta com alguma coisa ou procura fugir dela. No grupo organizado as características são do Grupo de Trabalho.

O pesquisador inglês assinala:

a organização de grupo deve dar estabilidade e permanência ao grupo de trabalho, que se sente ser muito mais facilmente submergido pelas suposições básicas se o grupo for desorganizado [...] a organização e a estrutura são as armas do Grupo de Trabalho. São o produto da cooperação entre os membros do grupo, e seu efeito, uma vez estabelecido no grupo, é exigir ainda mais cooperação dos indivíduos no grupo. (BION, 1970, p. 124).

Bion aborda a identificação do indivíduo participante num grupo de trabalho com o líder num processo de identificação projetiva. Esse processo descrito pela psicanalista britânica Melanie Klein, é apresentado por Osorio:

identificação projetiva consiste em atribuir ao outro qualidades ou atributos de si próprio [...] a identificação projetiva seria, assim, a via psíquica para o estabelecimento do processo empático entre os seres humanos, condição *sine qua non* para que se crie a mentalidade grupal. (OSORIO, 2003, p. 17).

Ao final da sua obra Bion legou para os futuros pesquisadores: “Como descrição da dinâmica de grupo, cada indivíduo encontra-se em posição de decidir por si próprio se as teorias que esbocei fornecem significado aos fenômenos a que ele, no curso de sua vida diária como membro de um grupo, pode testemunhar.” (BION, 1970, p. 177).

Osorio (2003) ao tratar das contribuições da Psicanálise aos grupos, observa que Freud (1856-1939) deu atenção aos fenômenos coletivos, das massas e multidões com conclusões aplicáveis em parte aos microgrupos. Na sua obra *Totem e Tabu* (1913) Freud contribuiu com a antropologia social ao colocar a relação primitiva humana com o pai no complexo de Édipo, o que seria uma primeira relação grupal. Bion (1970, p. 155) cita Freud, onde o criador da Psicanálise disse “a psicologia individual e a psicologia de grupo não podem ser de modo algum diferenciadas, porque a psicologia do indivíduo e, ela própria, uma função da relação existente entre uma pessoa e outra.” Freud estudou as obras do francês, psicólogo social, sociólogo e físico amador Le Bon (1841-1931) e do norte-americano professor de Psicologia Social da Universidade de Harvard, William Mc Dougall (1871-1938) criador da disciplina *Uma Introdução à Psicologia Social*, e autor da obra *A mente grupal*, estudos que podem ter influenciado o pesquisador vienense na sua visão dos grupos.

A Psicologia de Grupos alargou os seus passos no século XX e ganhou espaços nas organizações públicas, privadas e comunitárias. A práxis grupal conforme Osorio (2003) se dá nas áreas da saúde, educação, instituições, comunidades, esportes. O pesquisador brasileiro cita os mutirões, as cooperativas, as ONGs como grupos sociais que compartilham objetivos comuns. Nas redes solidárias esses grupos sociais utilizam o potencial criativo dos seus membros para defender direitos e solucionar problemas das suas comunidades.

Osorio sobre a prática da psicologia grupal:

Entendemos que programas de desenvolvimento de cidadania assistida possam e devam ser oferecidos aos cidadãos dessa nova sociedade que se desenha no limiar desse milênio como forma de capacitá-los a exercer, com o comprometimento necessário, a responsabilidade indispensável e a competência desejável, a autonomia que a maturidade social enseja. E tais programas deverão estar lastreados nos conhecimentos aportados por essa nova disciplina, cujos delineamentos aqui estamos a apresentar: a psicologia grupal. Tais programas apoiar-se-iam em práticas grupais voltadas ao exercício da autoridade e desenvolvimento de funções de

liderança, busca de consenso, aprendizagem de técnicas de mediação de conflitos, desenvolvimento de ações cooperativas e solidárias, resgate do prazer da convivência e da ludicidade do trabalho, fraternalização das relações humanas e outros tantos componentes essenciais para a obtenção de uma melhor qualidade de vida e eficiência nas organizações humanas. (OSORIO, 2003, p. 154).

Horton (2003) no final da conversa com Paulo Freire lê um poema escrito em 604 a.C., por Lao Tzu:

Vá até as pessoas. Aprenda com elas. Viva com elas. Ame-as. Comece com aquilo que elas sabem. Construa com aquilo que elas têm. Mas o melhor líder, quando o trabalho estiver pronto, quando a tarefa estiver cumprida, as pessoas todas dirão, nós fizemos isso sozinhas. (HORTON, 2003, p. 229).

Consideradas as contribuições precedentes prossegue-se para as oficinas.

2.11 O que são oficinas

Ferreira define uma oficina pedagógica como:

o ambiente destinado ao desenvolvimento das aptidões e habilidades, mediante atividades laborativas orientadas por professores capacitados e em que estão disponíveis diferentes tipos de equipamentos e materiais para o ensino ou aprendizagem, nas diversas áreas do conhecimento. (FERREIRA, 2010, p. 1498).

De Masi leciona a respeito das oficinas:

[...] Em Florença, na Itália, nos séculos do renascimento a formação ou educação era confiada a duas instituições complementares entre si: a oficina (*bottega*) e a academia. Cada uma eficaz em seu valor; ambas eficientíssimas se combinadas. O que era uma oficina? Era uma habitação de um ou mais cômodos na qual um mestre ao mesmo tempo morava e trabalhava, desenhando, esculpindo, pintando, modelando, fundindo suas obras [...] no final da tarde, os amigos do mestre acorriam e discutiam sobre arte, política, negócios, sociedade[...] na cidade de Florença existiam mais de 50 oficinas e algumas tinham mais de 20 aprendizes [...] nelas se formaram todos os grandes artistas do Renascimento: Michelangelo, Donatello, Leonardo da Vinci, Botticelli. Quando um adolescente apresentava brilhantes dotes artísticos, era confiado a um mestre de oficina [...] na oficina, o discípulo permanecia, até completar 20 anos, preparando as cores, as telas e as paredes, copiando as obras do mestre e tentando as primeiras intervenções nas suas pinturas em fase de execução. Ao mestre ficava sempre reservada, por contrato, a execução das partes mais difíceis [...] os próprios Leonardo, Lorenzo, Vasari compreenderam os limites da oficina e procuraram completar sua formação com a mais próxima e semelhante às nossas modernas universidades: a academia. O que é a academia? É o oposto da oficina. Na oficina, havia somente um mestre; todo o ensinamento era baseado na prática; o aluno assimilava do professor tanto as qualidades como os

defeitos, sem ter nenhuma ocasião de comparar mais mestres e mais oficinas. Na academia, ao contrário, o ensinamento começava pela teoria e somente em um segundo momento passava para a prática (Leonardo escreveu que praticar sem teoria é como atirar-se ao mar em um navio sem timão) [...] A grande novidade da metodologia pedagógica inventada na Itália renascentista, que conseguiu produzir um número impensável de grandes artistas, consistiu em uma sagaz combinação da oficina com a academia. (DE MASI, 2008, p. 88-90).

Nas oficinas florentinas do século XV a arte, a tecnologia e a ciência se encontravam em sínteses. Leonardo (1452-1519), nascido em Vinci a trinta quilômetros de Florença passou vários anos aprendendo, trabalhando e frequentando diferentes *botteghe*. Nessas oficinas estavam à disposição todos os instrumentos, equipamentos e matéria-prima necessários a experimentos e invenções. O uso de um *libro di bottega* (livro de exercícios) era um diário onde registrava-se instruções, técnicas, procedimentos, reflexões pessoais, problemas com soluções, diagramas e desenhos. Era o registro diário das atividades das oficinas. Em Milão, Leonardo da Vinci foi recebido alegremente na *bottega* dos irmãos Predis, e em colaboração com esses artistas prosseguiu na pintura. Autodidata em várias disciplinas, Leonardo praticou a interdisciplinaridade ao interligar observações de diferentes disciplinas e sua mente se ocupava com projetos múltiplos. Leonardo teve a sua própria *bottega*, em Milão, que era bastante movimentada, empregou diversos colaboradores e nos anos de 1490 desenvolveu intensa criatividade. (CAPRA, 2008).

Ao traduzir-se o vocábulo ‘oficina’ para o inglês preferiu-se utilizar ‘studio’ que significa ateliê ou estúdio, onde se encontram significados mais próximos do ‘clima’ das oficinas renascentistas.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Buscou-se um caminho para a pesquisa deste trabalho. Iniciou-se pela definição do tipo de pesquisa. Ensina Vergara (2009) que existem dois critérios básicos para essa definição, quanto à finalidade e quanto aos meios.

Quanto à finalidade escolheu-se elementos das pesquisas: exploratória que tem por objetivo investigar áreas onde há pouco conhecimento acumulado e sistematizado; metodológica associada a construção de caminhos, formas, maneiras para alcançar objetivos; aplicada a problemas concretos; intervencionista que permite interferências na realidade estudada para modificá-la.

Quanto aos meios optou-se por recursos das pesquisas: de laboratório que é a experiência realizada em local circunscrito; bibliográfica para aporte de instrumental analítico e já publicado; experimental por permitir que o pesquisador maneje, controle variáveis e observe os fenômenos; participante que permite a via dupla entre o pesquisador e o pesquisado; pesquisa-ação que supõe intervenção na realidade social; estudo de caso por reunir um grupo de pessoas representativas para os objetivos do trabalho.

Para a construção deste caminho de pesquisa, utilizou-se os referenciais teóricos a seguir mencionados.

Vergara (2009) observa que os tipos de pesquisa não são excludentes entre si, e por isso definiu-se um caminho metodológico enriquecido por diferentes modelos.

Yin (2005) esclarece que quando se colocam questões do tipo “como” e “por que” a pesquisa estudo de caso, com contribuições dos estudos exploratórios e descritivos são pertinentes. Essa estratégia de pesquisa contribui para conhecer fenômenos individuais, sociais, de grupos e suas complexidades. Nesta pesquisa o problema contempla o “como” desenvolver competências comportamentais, requisito que o autor considera relevante no estudo de caso. Método abrangente desde o planejamento, técnicas de coleta de dados, abordagens específicas e análise.

Yin apresenta as habilidades básicas para o pesquisador do estudo de caso:

Um bom pesquisador de estudo de caso deve ser capaz de *fazer boas perguntas* – e interpretar as respostas. O pesquisador deve ser *um bom ouvinte* e não ser enganado por suas próprias ideologias e preconceitos. O pesquisador deve *ser adaptável e flexível*, de forma que as situações recentemente encontradas possam ser vistas como oportunidades, não ameaças. O pesquisador deve *ter uma noção clara das questões que estão sendo estudadas*, mesmo que seja uma orientação teórica ou política, ou que seja de um modo exploratório. Essa noção tem como foco os eventos e as informações relevantes que devem ser buscadas a proporções administráveis. O

pesquisador deve *ser imparcial em relação a noções preconcebidas*, incluindo aquelas que se originam de uma teoria. Assim, a pessoa deve ser sensível e estar atenta a provas contraditórias. (YIN, 2005, p. 83).

As habilidades elencadas pelo autor são pertinentes para uma pesquisa na dimensão comportamental e contribuíram no desenvolvimento e aplicação da metodologia.

Quanto à observação participante, o autor norte-americano ressalta que essa pesquisa permite percepções da realidade do ponto de vista daqueles que estão ‘dentro’ do estudo de caso. Pontos fortes das observações diretas é o trato dos acontecimentos e contextos em tempo real, que por outro lado exige uma boa administração do tempo. Nesses cenários os artefatos físicos utilizados permitem percepções e relações com aspectos técnicos e culturais, contrapondo a exigência de estarem disponíveis e previamente selecionados. (YIN, 2005).

Tripp (2005) ao buscar na história quem inventou a pesquisa-ação diz que os gregos já utilizavam o método, depois os alemães no início do século utilizaram o método, e Kurt Lewin na década de 1940. O autor descreve o método como um ciclo de planejamento, implementação, descrição e avaliação de uma mudança para melhorar a sua prática. O Ciclo PDCA ou Ciclo Deming é um dos processos desenvolvidos a partir do ciclo básico pesquisa-ação. Nesse processo se aprende mais quanto à prática e quanto à própria investigação. Tripp (2005, p. 447) aponta: “a pesquisa-ação ao mesmo tempo altera o que está sendo pesquisado e é limitada pelo contexto e pela ética da prática.”

Walton (1989) faz referência ao Ciclo de Shewart, que no Japão foi chamado de Ciclo Deming, e que agora é conhecido por Ciclo PDCA, iniciais de *Plan* = planejar, *Do* = fazer, *Check* = verificar e *Act* = agir, processo que ganhou espaços na indústria mundial e se encontra integrado ao planejamento das organizações. Daychoum (2010, p. 147) ao apresentar o Ciclo PDCA refere: “O Ciclo de Deming tem por princípio tornar mais claro e ágeis os processos envolvidos na execução da gestão.” Campos (1995) utiliza o Ciclo PDCA para adquirir habilidades em sintonia com o desenvolvimento motivacional, liderança e treinamentos de equipes.

Segue-se com Gil (1989) ao delinear o estudo de caso, a pesquisa-ação e a pesquisa participante:

No estudo de caso o primeiro procedimento é delimitar a unidade a ser pesquisada, que podem ser indivíduos, grupos, famílias. Uma das suas regras, consideradas para esta dissertação, foi buscar casos típicos, que em função de informação prévia pareçam ser a melhor expressão do tipo ideal de categoria. Na coleta de dados o autor considera a observação, a entrevista, a história de vida como procedimentos.

Na pesquisa-ação a fase exploratória privilegia o contato direto com o campo em que se está trabalhando, como a discussão com os representantes das categorias sociais envolvidas na pesquisa. O autor prevê a realização do seminário com os interessados na pesquisa. A coleta de dados se utiliza das técnicas de observação participante, história de vida, e o sociodrama. Ao contrário de modelos clássicos da investigação científica, onde a padronização é rígida, a pesquisa-ação adota procedimentos flexíveis.

Gil, citando Thiollent sobre o que é pesquisa-ação:

“[...] um tipo de pesquisa com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.” (GIL, 1989, p. 60).

Na pesquisa participante, Gil apresenta quatro fases: montagem institucional e metodológica; estudo preliminar da população pesquisada; análise crítica dos problemas; programa-ação e aplicação de um plano de ação. Destaca-se o plano de ação que envolve ações que possibilitem melhorias imediatas, a médio ou longo prazo do problema estudado.

Na aplicação da metodologia considerou-se as contribuições de Pichon-Rivière (2009, p. 5) a respeito do *vínculo* estabelecido entre o pesquisador e os participantes. O autor argentino define o *vínculo* “como uma estrutura complexa que inclui um sujeito, um objeto e sua mútua inter-relação com processos de comunicação e aprendizagem”. Nessa estrutura vincular interagem e realimentam-se mutuamente o pesquisador e o grupo pesquisado. Prossegue Pichon-Rivière (idem: 5) “todo vínculo, assim entendido, implica a existência de um emissor, um receptor, uma codificação e decodificação da mensagem [...] numa relação não linear, mas dialética, com o sujeito.”

“O coordenador, com sua técnica, favorece o vínculo entre o grupo e o campo de sua tarefa, numa situação triangular.” (PICHON-RIVIÈRE, 2009, p. 135).

Pichon-Rivière ao abordar o trabalho do psicólogo social:

A possibilidade de realizar seu trabalho depende em grande parte de um clima particular, que pode ser preparado ou condicionado por meio de técnicas de planejamento, transformando essa situação num campo propício à investigação ativa, por meio de técnicas que Kurt Lewin chama de laboratório social. (PICHON-RIVIÈRE, 2009, p. 122).

Minayo (2010) discute os métodos quantitativos e qualitativos e apresenta as contribuições das diferentes abordagens que articulam as teorias e as realidades empíricas. A utilização dos métodos quantitativos permitem evidenciar os dados, indicadores e tendências. Alerta a autora para o reducionismo, não das técnicas quantitativas e sim quanto aos riscos na leitura da realidade social que o método pode produzir.

O método qualitativo é aplicável ao estudar-se a história, as relações, percepções que as pessoas ou grupos sociais fazem a respeito de como vivem, sentem, percebem e pensam. A abordagem qualitativa permite desvelar processos sociais pouco conhecidos, processos referentes a grupos particulares. Permite a construção de novas abordagens, revisitar e construir novos conceitos durante a investigação. Começa pela empiria, segue-se uma sistematização e permite a compreensão ou apreensão da lógica interna de um grupo, ou do seu funcionamento. (MINAYO, 2010).

Afirma a autora que os métodos não são excludentes entre si, pelo contrário se complementam e podem conduzir a resultados importantes sobre a realidade social, sem necessidade de priorizar um método sobre o outro. A triangulação entre os métodos é uma possibilidade de combinação que permite o entendimento dos fenômenos sociais onde se analisam regularidades, frequências, e também as relações históricas e sociais dos sujeitos em ação.

Minayo a respeito da triangulação de métodos:

O exercício de triangulação de métodos não é fácil e nem simples. Os que decidem realizá-lo precisam aprofundar, concomitantemente, conceitos disciplinares, de tal forma que todos os que são essenciais para a investigação possam ser confrontados e enriquecidos transversalmente. Por razões epistemológicas e práticas já citadas, é preciso saudar os pesquisadores que estão rompendo barreiras e ampliando fronteiras do conhecimento, sem abrir mão do rigor e da competência. (MINAYO, 2010, p. 75).

Na análise dos resultados deste trabalho se utilizará das contribuições quantitativas, como a leitura dos dados por porcentagens ou estatística simples, de indicadores ou Medidor de Avaliação porque “o indicador é o sinal com o qual assinalamos os graus de uma coisa e as variações induzidas nela”, de acordo com Martinez (apud AGUILAR e EGG, 1994, p. 124).

Com as contribuições qualitativas triangulando com os dados quantitativos se procurará evidenciar as descobertas produzidas pelo trabalho.

O projeto de pesquisa foi aprovado pelo Comitê de Ética de Pesquisa da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – Plataforma Brasil, pelo Parecer nº 127.711 de 22.10.2012.

3.1 Sujeitos da pesquisa

Vergara (2009) ao tratar do universo e amostra da pesquisa destaca que a amostra não probabilística pode ser por acessibilidade, pela facilidade de acesso à amostra e pela tipicidade de elementos representativos considerados pelo pesquisador.

Yin (2005) ao tratar da fonte de coleta de dados sobre indivíduos cita o comportamento ou atitudes individuais e as percepções individuais. A utilização de várias fontes de evidências (documentação, entrevistas, observações diretas, artefatos físicos) é um princípio importante para realizar estudos de casos de alta qualidade, de acordo com o autor.

A coleta de dados da pesquisa deste trabalho foi realizada por meio de instrumentos de pesquisas denominados IP 1, IP 2, IP 3 e o modo como foram construídos estão apresentados no Produto.

Convidou-se seis gestores de organizações que contribuem para o desenvolvimento local e regional e que no entendimento do pesquisador são uma amostra do universo de organizações com forte atuação na dimensão social e no terceiro setor. A definição dos participantes foi realizada em conjunto pelo autor e os professores orientadores da dissertação.

Dados e informações referentes aos participantes:

Número de participantes: Seis.

Homens: Quatro.

Mulheres: Duas.

Idades: entre 25 e 70.

Escolaridade:

- Superior com Pós-Graduação: Três.

- Superior incompleto: Três.

Municípios dos participantes: Salvador das Missões, Santa Rosa e Santo Ângelo – RS.

Organizações que os participantes representam: Cáritas Diocesana; Brique da Praça Rio Branco Santo Ângelo, Universidade Estadual do Rio Grande do Sul - UERGS, Colegiado de Desenvolvimento Territorial Missões - CODETER Missões, Associação Regional de Educação, Desenvolvimento e Pesquisa – A REDE, Ecos do Verde.

Datas de realização das oficinas: Primeira Oficina: 10.11.2012; Segunda Oficina: 24.11.2012; Terceira Oficina: 01.12.2012. Horários: 14:00 às 18:00h.

Entrega do instrumento de coleta de dados pelos participantes: 01.12.2012

Local de realização das oficinas: Sala do prédio 6 da URI – Santo Ângelo RS.

População abrangida pelas organizações dos participantes: Estimado pelos participantes em 9.235 pessoas.

3.2 Construção dos instrumentos de coleta de dados

Os instrumentos de coleta de dados, nominados Instrumentos de Pesquisa 1, 2, 3, utilizados nas oficinas 2 e 3, e posteriormente para análise dos resultados foram construídos assim:

INSTRUMENTO DE PESQUISA 1 – IP 1 – Instrumento de pesquisa de autopercepção das competências comportamentais (Apêndice A).

Adaptou-se o Dicionário de Perguntas Comportamentais de Rabaglio (2008), procurando-se adequar as perguntas comportamentais para gestores que atuam em organizações sociais. Utilizou-se a competência ‘Autopercepção’ constante no dicionário, conceituada como “capacidade de perceber o próprio comportamento e adequá-lo a cada situação”, colocando-se as opções PD – pouco desenvolvimento; RD – razoável desenvolvimento; BD – bem desenvolvida; MBD – muito bem desenvolvida; NO – não observado e criou-se uma coluna ao lado direito de cada competência com suas respectivas perguntas comportamentais gerando o instrumento de autopercepção. Para auxiliar a autopercepção dos pesquisados instruiu-se ler a competência, conceito e refletir sobre as perguntas usando a técnica CAR (Rabaglio, 2001, p. 39), Contexto ou Situação, Ação e Resultado, escolhendo uma das opções PD, RD, BD, MBD, NO.

INTRUMENTO DE PESQUISA 2 – IP 2 – Instrumento de pesquisa de autopercepção das competências comportamentais – Resgate – Aprimoramento – Ampliação. Elaborado pelo autor. (Apêndice B).

No IP 1 foram apresentadas 57 competências. No IP 2 solicitou-se, com base no IP 1 a escolha de até 10 competências começando pelas que considera melhor desenvolvidas. Com base no IP 1 a escolha de 10 competências entre as percebidas como razoavelmente desenvolvidas conforme o interesse em aprimorá-las em ordem de prioridade. Com base no IP 1 a escolha de 10 competências, entre as percebidas como pouco desenvolvida, conforme seu

interesse em ampliá-las em ordem de prioridade. Cada grupo de dez competências resultou numa amostra de 17, 54% (10 x 100 : 57).

INSTRUMENTO DE PESQUISA 3 – IP 3 – Instrumento de pesquisa de autopercepção das competências comportamentais. Elaborado pelo autor. (Apêndice C).

Com referência no elenco de competências comportamentais trabalhados no IP 1, solicitou-se aos pesquisados escolherem 10 competências comportamentais que consideram relevantes para os gestores que atuam na sua organização, e por quê consideram essa competência como relevante.

3.3 Limitações do Método

Vergara (2009) alerta que todo o método tem possibilidades e limitações.

Bock (2002, p. 71) alerta citando o escritor mineiro Guimarães Rosa: “O importante e bonito do mundo é isto: que as pessoas não estão sempre iguais, ainda não foram terminadas – mas que elas vão sempre mudando. Afinam ou desafinam”.

Possibilidades e limitações construídas pelo autor e pelos participantes da pesquisa. Todos sujeitos, não terminados, com suas histórias de vida construídas nas relações sociais. Método aberto a reconstruções e melhorias por outros pesquisadores que trilharem a pesquisa social.

4. PRODUTO

4.1 Apresentação do Produto

Definido o tema, o problema, a hipótese e os objetivos, apresentados no Capítulo 1, (Introdução), seguiu-se a busca dos referenciais teóricos pertinentes, que constam no Capítulo 2 (Fundamentação Teórica). A Metodologia de Pesquisa e suas referências foi a próxima etapa e está apresentada no Capítulo 3 (Metodologia da Pesquisa).

Resultante deste trabalho chega-se à construção do Produto (Capítulo 4) que é uma proposta metodológica estruturada em três oficinas com seus respectivos instrumentais para atingir os objetivos.

Dessa forma a proposta metodológica se estrutura em três eixos teóricos: o primeiro sob inspiração das *botteghe* renascentistas, de acordo com De Masi e Capra. O segundo eixo é o *ludens* de acordo com Huizinga e Winnicott. O terceiro eixo é a *dynamis* de acordo com os estudos de Lewin, todos citados na fundamentação teórica acompanhados das outras abordagens com o objetivo de ampliar as perspectivas do produto.

Para cada oficina foram construídos objetivos específicos e indicadores para avaliarem o desempenho das mesmas. A duração das oficinas foram de quatro horas, num total de 12 horas.

A estruturação de cada oficina contemplou período de tempo, atividades, o modo (como) fazer, e os recursos necessários para cada atividade. Todos os recursos foram disponibilizados pelo autor.

Seguiu-se o ciclo PDCA, contemplando planejamento, execução, verificação e correções necessárias em cada oficina.

O Produto, ou as oficinas foram construídas de forma que possam ser replicadas, ajustadas, modificadas, melhoradas de acordo com as necessidades, interesses ou realidades de outros pesquisadores que venham a ter interesse nesta proposta metodológica.

A oficina 1 está detalhada no quadro 1, a oficina 2 no quadro 2, a oficina 3 no quadro 3. Nos Apêndices A, B, C, D, E, F encontram-se instrumentais utilizados nas três oficinas.

Na figura 2 apresenta-se a intersecção dos três eixos com as competências comportamentais (CC) no centro, simbolizando que todos os aportes teóricos e práticas desenvolvidas estão focados na dimensão atitudinal humana.

EIXOS QUE EMBASAM O PRODUTO PARA RESGATAR, APRIMORAR
E AMPLIAR AS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

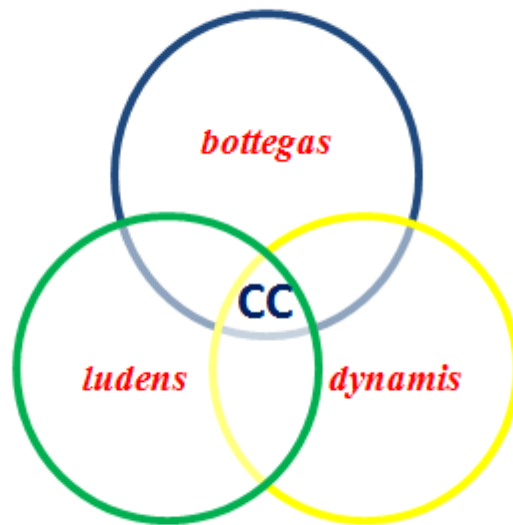


Figura 2 - Eixos que embasam o produto
Fonte: Elaborado pelo autor

4.1.1 Oficina 1

A primeira oficina iniciou com a apresentação dos participantes e dos objetivos do trabalho. Na sequência os participantes construíram um resgate sócio-histórico da sua trajetória na organização que representam.

O autor, facilitador das oficinas, apresentou tópicos teóricos a respeito do processo de comunicação, de acordo com as figuras 3, 4 e 5. Em seguida os participantes exercitaram esse processo. Finalizada a oficina com o processamento das atividades desenvolvidas e avaliação de acordo com os indicadores previstos.

A figura 3 foi construída com elementos teóricos encontrados em Pichon-Rivière (2009). Chiavenato (1999), Osorio (2003).

No quadro 1 a seguir apresentado, encontra-se o detalhamento da oficina 1.

OFICINA 1

Objetivo Geral das Oficinas: Experienciar uma Proposta Metodológica que permita aos gestores, que atuam em organizações sociais que contribuem para o desenvolvimento local e regional, resgatarem e planejem possíveis aprimoramentos e ampliações das suas competências comportamentais.

Objetivos específicos da primeira oficina: 1. Aproximar e integrar os participantes para que as oficinas sejam participativas e de boa convivência. 2. Resgatar momentos relevantes ou marcantes da trajetória sócio-histórica dos participantes nas organizações em que atuam e que integram o Capital Social. (**competência recordar/lembrar**). 3. Oportunizar a experiência de autopercepções e reflexões a respeito da comunicação interpessoal. (**competência comunicação**). 4. Oportunizar aos participantes ouvirem percepções a respeito da sua comunicação pelo feedback do grupo.

Indicadores: 1. Ocorreu boa aproximação, integração, participação e convívio entre os participantes? 2. Os participantes puderam experienciar resgates de momentos relevantes ou marcantes da sua trajetória sócio-histórica? 3. Os participantes experienciaram autopercepções da sua comunicação interpessoal? 4. Os participantes receberam feedback do grupo a respeito da sua comunicação interpessoal?

Tempo	Atividade	Como fazer	Recursos
10 min.	1. Abertura da Oficina.	1. Recepcionar e dar boas-vindas aos participantes.	-Sala ampla para atividades lúdicas e de dinâmica de grupos.
15 min.	2. Apresentação inicial dos participantes.	2. Pedir que cada um dos participantes escolha duas figuras que estão sobre uma mesa (várias figuras estarão sobre a mesa com motivos diversos, como paisagens, pessoas). Diga o seu nome, organização a que pertence, um <i>hobby</i> , e motivos das	- Cadeiras e mesas individuais para todos os participantes. - Mesa grande para trabalhos em

10 min.	3. Apresentação pelo Mestrando (facilitador) dos Objetivos das Oficinas.	escolhas das figuras.	grupo.
30 min.	4. Resgate sócio-histórico da trajetória organizacional pelos participantes.	3. O Mestrando apresenta os Objetivos das Oficinas e metodologia a ser trabalhada nas oficinas. 4. Convidar os participantes para escolherem revistas e figuras, recortar as que simbolizem ou lhes remetam aos momentos marcantes que experienciou na organização. Depois colar as figuras do modo que considerar melhor, podendo circular, pintar o que quiser se utilizando do pincel atômico.	- Quadro negro e giz ou quadro branco e pincel adequado. - Computador e projetor. - Figuras recortadas de revistas com temas diversos. - Folhas de papel para álbum seriado.
50 min.	5. Apresentação individual das trajetórias dos participantes.	5. Solicitar a cada participante breve apresentação da sua trajetória. Todos escutam respeitosamente e aplaudem as apresentações individuais no final de cada apresentação.	- Conjunto para cada participante (tesoura pequena, cola, revistas para recorte de figuras, pincéis atômicos coloridos).
5 min.	6. Valorização de cada apresentação e participação.	6. Após apresentar o seu trabalho o participante fixa seu cartaz numa das paredes da sala, o mesmo acontecendo com os outros participantes após suas apresentações.	- Fita adesiva larga para fixar cartazes na parede.
15 min.	Intervalo	Intervalo das atividades	Água, café, chá.

Tempo	Atividade	Como fazer	Recursos
15 min.	7. Apresentação pelo Mestrando da Janela de Johari ou Janelas do EU e aspectos importantes da comunicação interpessoal.	7. Apresentação de slide dos conceitos da janela de Johari com o objetivo de abordar a importância da comunicação interpessoal, como processo de autoconhecimento e de relacionamento com o grupo.	- Computador e projetor.
15 min.	8. Manejo da Janela de Johari pelos participantes.	8. Pedir para 4 participantes voluntários que queiram demonstrar, com o auxílio do Mestrando, a movimentação das Janelas de Johari numa folha de papel para álbum seriado, onde consta as quatro janelas: Público, Pontos Cegos, Fachada e Desconhecido. Utilizar 2 cordões de cores diferentes para fazer movimentos que demonstrem a dinâmica da comunicação humana capaz de possibilitar um olhar para si mesmo e receber o olhar e feedback dos outros. Verificar se ficou claro para os participantes a dinâmica da janela.	- Aparelho de som pequeno para reproduzir música ambiental em algumas atividades. - Folhas de papel para álbum seriado; 2 pedaços de cordões de cores diferentes de 120 cm cada; pincel atômico; régua de 50 cm.
30 min.	9. Construção da Janela de Johari, pessoal, pelos	9. Solicitar aos participantes que desenhem a Janela de Johari com os 4 quadrantes, identificando Público, Pontos Cegos, Fachada e Desconhecido em tamanhos e diagramação	- Pasta plástica de tamanho adequado para guardar trabalhos produzidos pelos participantes, sem dobrá-los.

30 min.	<p>participantes.</p> <p>10. Apresentação das Janelas construídas pelos participantes.</p> <p>11. Registro dos feedbacks recebidos.</p> <p>12. Processar atividade.</p>	<p>conforme a sua autopercepção. O Mestrando auxilia dando um exemplo.</p> <p>10. Solicitar apresentação individual.</p> <p>11. Solicitar ao grupo que expresse feedback ou características que observam no participante que apresentou, registrando-se na Janela do participante esses feedbacks.</p> <p>12. Após apresentações individuais, o Mestrando processa as atividades, valorizando as competências recordar/lembrar ao construírem as trajetórias pessoais e a competência comunicação interpessoal. Informa que no próximo encontro continuaremos utilizando essas competências como exercício para resgatar outras competências comportamentais.</p>	<p>Observação: A sala das oficinas, todos os materiais e equipamentos serão preparados previamente pelo Mestrando antes da chegada dos participantes na sala.</p>
15 min. Total: 4h	13. Avaliação da Oficina.	13. Avaliar a Oficina escutando cada participante em fala breve. Avaliar de acordo com os indicadores e objetivos propostos. Como sentiu-se durante as atividades? Ouvir sugestões para as próximas oficinas.	

Quadro 1 - Oficina 1
Elaborado pelo autor

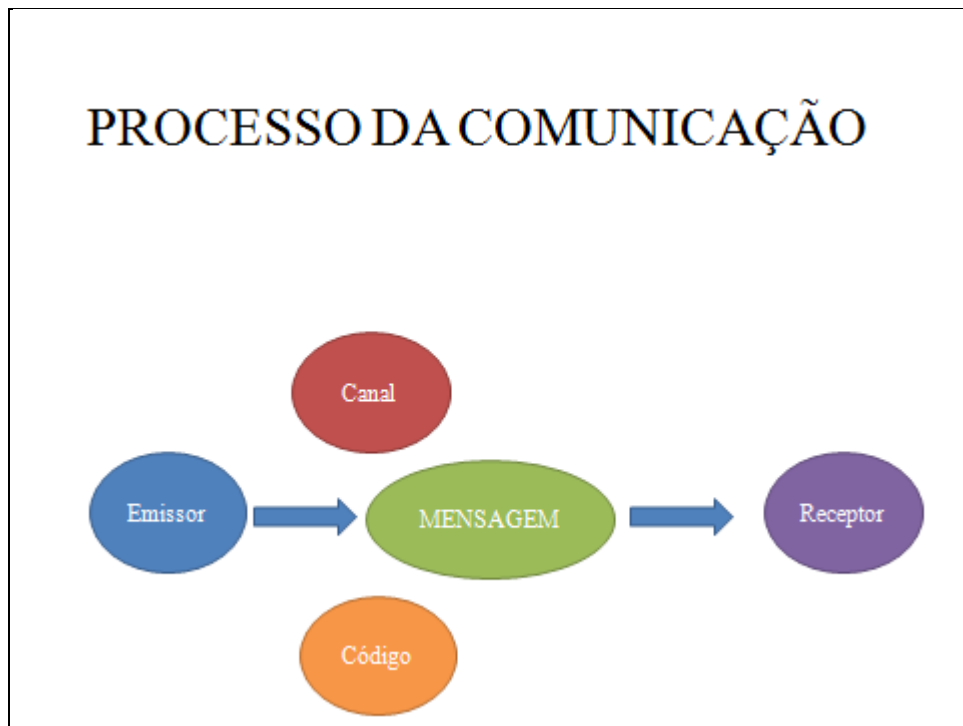


Figura 3 - Processo de comunicação

Fonte: Adaptado de Pichon-Rivière (2009); Chiavenato (1999), Osorio (2003)

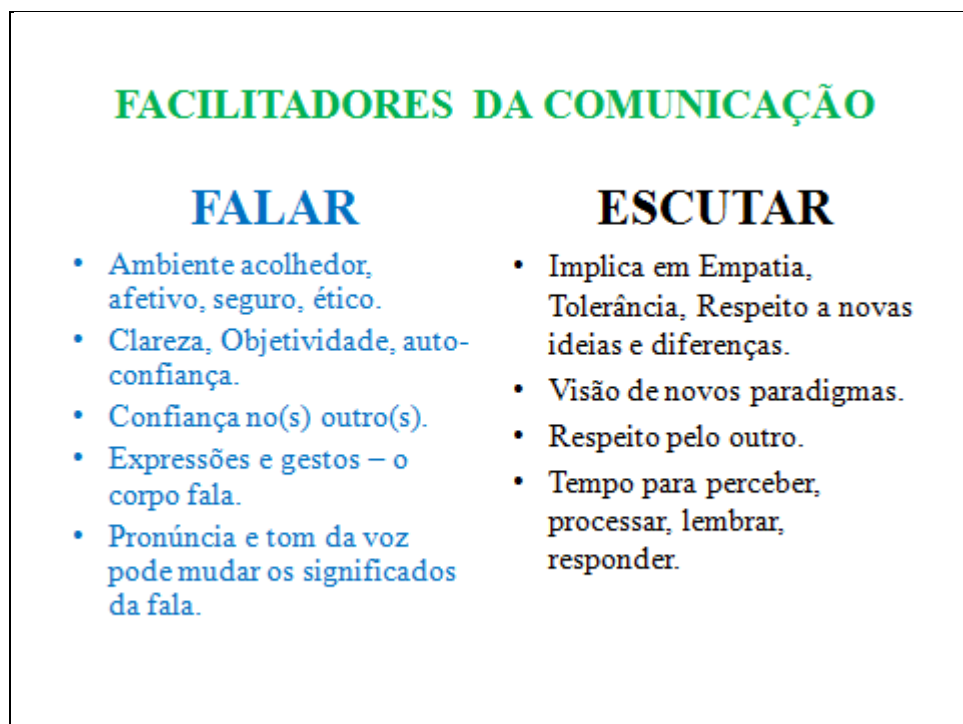


Figura 4- Facilitadores da comunicação

Fonte: Elaborado pelo autor.

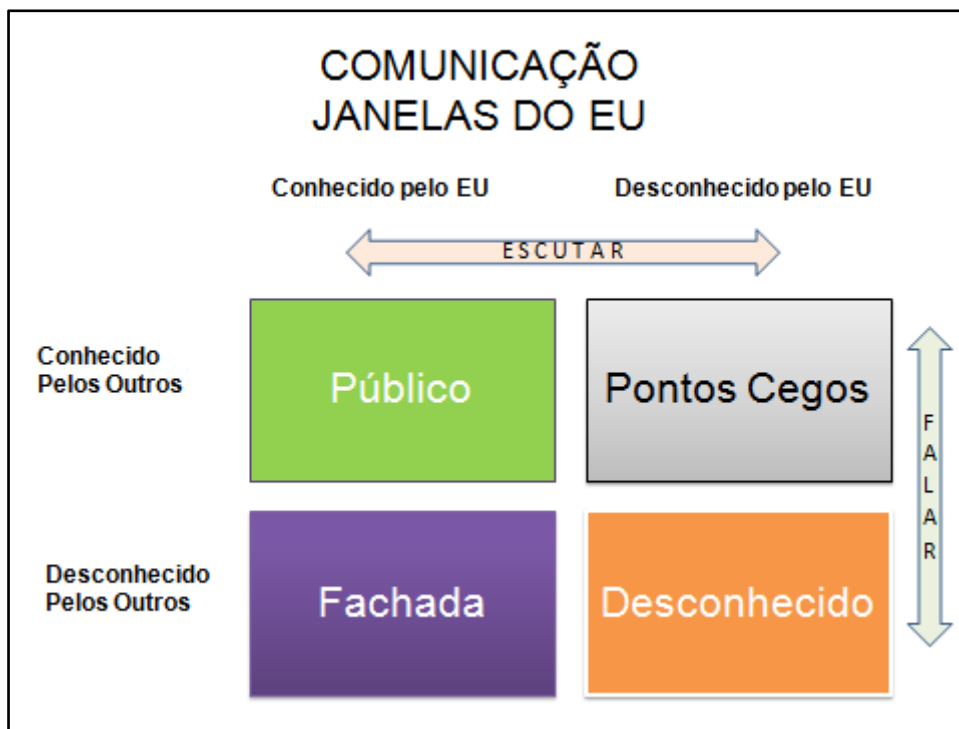


Figura 5 - Comunicação Janelas do Eu
Fonte: Adaptado de Fritzen (1986).

4.1.2 Oficina 2

A segunda oficina iniciou com a recepção dos participantes por meio de uma dinâmica simbolizando as relações interpessoais e apresentação dos objetivos específicos da oficina.

O autor entregou o instrumento de pesquisa aos participantes e esclareceu o instrumental, a técnica CAR e o modo de responder. O instrumental foi levado para casa onde na semana seguinte foi respondido e devolvido na terceira oficina.

Na sequência foi exercitado o instrumento de pesquisa se utilizando da competência ‘comunicação’, trabalhada na oficina 1.

Seguiu-se uma dinâmica lúdica com bonecas russas *matryoshkas* como exercício de autopercepção e sensibilização para o trabalho de autopercepções das competências comportamentais dos instrumentos de pesquisa (instrumento de coleta de dados), (Apêndices A, B, C). Finalizada a oficina com o processamento das atividades desenvolvidas e avaliação de acordo com os indicadores previstos.

A figura 6 que apresenta as bonecas russas foi construída com imagem da internet e texto da Wikipédia, internet 2012. No quadro 2 a seguir apresentado, encontra-se o detalhamento da oficina 2.

OFICINA 2

Objetivo Geral das Oficinas: Experienciar uma Proposta Metodológica que permita aos gestores, que atuam em organizações sociais que contribuem para o desenvolvimento local e regional, resgatarem e planejarem possíveis aprimoramentos e ampliações das suas competências comportamentais.

Objetivos específicos da segunda oficina: 1. Oportunizar aos participantes uma experiência que lhes possibilitem identificarem as suas competências comportamentais bem desenvolvidas e as que podem ser aprimoradas e ampliadas. 2. Identificar quais as competências comportamentais que o grupo considera relevantes para a gestão das organizações em que atuam.

1. Indicadores: 1. As competências comportamentais bem desenvolvidas e as que podem ser aprimoradas e ampliadas foram identificadas? 2. As competências relevantes para a gestão das organizações em que atuam os participantes foram identificadas?

Tempo	Atividade	Como fazer	Recursos
30 min.	1. Abertura da oficina com formação de uma teia simbolizando as relações entre os participantes, a teia da vida (Capra).	1. Recepcionar e dar boas-vindas aos participantes e pedir para que fixem na parede os trabalhos produzidos na oficina anterior. Em seguida formar um círculo e construir uma rede com barbante, começando pelo Mestrando que orienta a dinâmica. Cada participante receberá o rolo de barbante, e falará brevemente como a primeira oficina sensibilizou a semana de trabalho ou suas relações na organização, ou outro	- Rolo de barbante grosso. - Computador e projetor. - Instrumento de pesquisa.

		<p>comentário que queira fazer. Termina de falar e escolhe um colega para passar o rolo de barbante e assim sucessivamente até todos falarem. O Mestrando processa a dinâmica valorizando a construção das relações sociais como uma teia que ao ser formada fortalece os vínculos pessoais e sociais, a cooperação e a solidariedade.</p>	<p>Observação: A sala das oficinas e todos os materiais, equipamentos serão preparados previamente pelo Mestrando antes da chegada dos participantes na sala.</p>
10 min.	<p>2. Apresentação pelo Mestrando (Facilitador) dos objetivos da oficina.</p>	<p>2. O Mestrando apresenta os objetivos da segunda oficina. 3. O Mestrando entrega o Instrumento de Pesquisa aos participantes e conduz uma leitura dirigida de alguns conceitos das Competências Comportamentais. Esclarece os conceitos para os participantes e o modo como este instrumento será trabalhado. Apresenta a ferramenta CAR-</p>	
30 min.	<p>3. Familiarização com os conceitos das competências comportamentais.</p>	<p>Contexto, Ação e Resultado, útil para recordar/lembrar como experienciou a competência.</p>	
35 min.	<p>4. Exercício de familiarização e autopercepção das competências comportamentais.</p>	<p>4. Propõe aos participantes a realização de um exercício individual para familiarização com os conceitos e modo de identificar as competências comportamentais. Solicita que cada participante exercite a sua autopercepção para a competência COMUNICAÇÃO que foi trabalhada na oficina anterior. Em seguida escolham outra competência e exercitem.</p>	

		<p>Nesse instrumento consta a Competência, Conceito, Perguntas Comportamentais e Autopercepção sobre o estado de desenvolvimento das competências comportamentais (pouco desenvolvida; razoavelmente desenvolvida; bem desenvolvida; muito bem desenvolvida).</p> <p>Solicitar aos participantes que apresentem o trabalho realizado. O grupo, se considerar oportuno, pode se manifestar dando feedback ao colega a respeito da competência exercitada.</p> <p>O Mestrando acompanha a compreensão dos participantes em utilizar o instrumento de pesquisa.</p>	
15 min.	Intervalo	Intervalo das atividades	Água, café, chá.
Tempo	Atividade	Como fazer	Recursos
50 min.	5. Pesquisa de autopercepção de competências	<p>5. O Mestrando convida os participantes para as próximas etapas do trabalho:</p> <p>Primeira etapa: Convida os participantes a levarem para casa</p>	- Computador e projetor.

	comportamentais.	<p>o Instrumento de Pesquisa e responderem a pesquisa de autopercepção para cada competência comportamental. Como o Instrumento de Pesquisa é extenso, orienta que os participantes podem respondê-lo em etapas diárias durante a próxima semana e retornando para a próxima oficina com toda a pesquisa respondida.</p> <p>Segunda etapa: Os participantes preencherão o Instrumento de Pesquisa 2 onde elencarão até 10 competências que consideraram como MUITO BEM DESENVOLVIDAS ou BEM DESENVOLVIDAS.</p> <p>Terceira etapa: Os participantes no mesmo instrumento elencarão até 10 competências, aquelas que têm interesse em APRIMORAR (autopercebidas como RAZOAVELMENTE DESENVOLVIDA).</p> <p>Quarta etapa: Os participantes no mesmo instrumento elencarão até 10 competências, aquelas que têm interesse em AMPLIAR (POUCO DESENVOLVIDA).</p> <p>Quinta etapa: Os participantes no mesmo instrumento, elencarão até 10 competências que considera relevantes para a gestão das organizações.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Folhas de papel para álbum seriado; pincel atômico; - Folhas impressas com as competências a serem trabalhadas. - 5 bonecas russas Matryoshkas.
--	------------------	---	---

10 min.	6. Agendar com cada participante 2h na próxima semana a realização da pesquisa.	6.O Mestrando agenda com cada participante, data, horário, local para acompanhar o trabalho individualmente. Esse acompanhamento será para dar apoio ao trabalho, esclarecer conceitos e outras situações que possam surgir no trabalho do participante para responder o instrumento de pesquisa.	
30 min.	7. Brincar com bonecas russas Matryoshkas.	7.Realizar dinâmica de sensibilização para o trabalho de autopercepção e respostas à pesquisa a ser realizada. Utilizar as bonecas russas Matryoshkas e o seu simbolismo de potencialidades e competências que possuímos e podemos re(descobrir).	
15 min.	8. Processar dinâmica das Bonecas Matryoshkas.	8. Escutar o grupo sobre reflexões produzidas pelo brincar com as bonecas russas.	
15 min.	9. Avaliação da oficina.	9.Avaliar a oficina escutando cada participante em fala breve. Avaliar de acordo com os indicadores e objetivos propostos.Como sentiu-se durante as atividades? Ouvir sugestões para a próxima oficina.	
Total: 4h			

Quadro 2 - Oficina 2
Elaborado pelo autor.



MATRYOSHKAS

Matryoshka, boneca russa é um brinquedo tradicional da Rússia, constituída por uma série de bonecas, feitas de diversos materiais, que são colocadas umas dentro das outras, da maior (exterior) até a menor (a única que não é oca). A palavra provém do diminutivo do nome próprio *Matryona*.

O número de figuras que se conseguem encaixar é, geralmente de 6 ou 7, ainda que existam algumas com um número impressionante de peças. A sua forma é simples, mais ou menos cilíndrica e arredondada e mais estreita na parte superior, onde se situa a cabeça da boneca. Não têm mãos (a não ser as que são pintadas na(s) sua(s) superfície(s)). O grau de sofisticação das matrioshkas reside, de fato, na complexidade dos motivos pintados. Outra característica que diferencia as diversas peças são as figuras que encarnam: desde figuras femininas vestidas com trajes tradicionais campestres, a personagens de contos de fadas, e outros motivos.

A versão feminina é designada, por exemplo, na Sérvia, como бабушка (*babuchka*), que significa "avozinha", enquanto a versão masculina é designada como дедушка (*dyeduchka*), "avozinho".¹ Conta-se que Sergei Maliutin, um pintor artesanal de Abramtsevo, viu uma série de bonecos de madeira representando os Shichi-fuku-jin Sete Deuses da Fortuna, encaixados de forma semelhante às bonecas.

Figura 6 - Bonecas russas Matryoshkas

Fonte do texto: Wikipedia, internet (2012). Fonte da imagem: internet (2012).

4.1.3 Oficina 3

A terceira oficina iniciou com a revisão dos objetivos das primeira e segunda oficinas. Seguiu-se a apresentação dos objetivos da terceira oficina e apresentação de tópicos teóricos com as seguintes figuras:

- Figura 7: apresentação geral das ferramentas e técnicas que serão trabalhadas na oficina.

- Figura 8: apresentado a ferramenta CAR: Contexto, Ação e Resultado que será utilizado pelos participantes ao responderem o Instrumento de Pesquisa 1 (Apêndice A). Referencial teórico utilizado: Rabaglio (2001, p. 39).

- Figura 9: apresentado a ferramenta Ciclo PDCA. O significado de P = Plan; D = Do; C = Check; A= Act. Traduzindo: Planejamento; Execução; Verificação; Ação. Referencial teórico utilizado: Daychoum (2010).

- Figura 10: apresentado a ferramenta 8P – 8 Perguntas curiosas e universais, encontradas nas mais diferentes áreas de estudos, individuais ou em grupos, essas perguntas quando agrupadas em 7, são chamadas de método 5W2H, e significam: What = O que; Who = Quem; Why = Por que?; Where = Onde; When = Quando; How = Como; How Much = Quanto. Acrescentou-se Para quem? buscando-se a dimensão humana de beneficiários, população-alvo de um Plano de Ação. Referencial teórico utilizado: Daychoum (2010).

- Figura 11: apresentado a ferramenta 9M, elaborada a partir do Diagrama Espinha de Peixe ou Diagrama de Ishikawa que apresenta 4M = Método; Matéria Prima; Mão de Obra (ajustado pelo autor para Mulheres, Homens, Pessoas); Máquinas. Referencial teórico utilizado: Daychoum (2010).

Acrescido de mais 2M = Meio Ambiente (condições ambientais) e Medidas. Referencial teórico utilizado: Werkema (1995).

Acrescido de mais 3M pelo autor: Mundo; Moeda; Marketing.

- Figura 12: apresentado a ferramenta Análise de Conjuntura. Referencial teórico utilizado: Souza (2009).

Depois da apresentação conceitual seguiu-se uma atividade lúdica com ferramentas de brinquedo, simbolizando a utilização das mesmas no processo de construção da gestão das organizações, na construção de dois Planos de autodesenvolvimento de competências comportamentais, um para aprimoramento e

outro para ampliação. Esses Planos serão efetivados pelos participantes de acordo com as suas realidades, possibilidades e interesses. Não foi previsto na proposta metodológica o acompanhamento e resultados dos Planos porque o instrumental é à nível comportamental pessoal a longo prazo, sem condições de acompanhamento no prazo da realização da pesquisa. Poderia ser objeto de nova pesquisa a consecução dos Planos.

A próxima atividade consistiu na socialização dos Planos construídos pelo grupo (Apêndice D), depois apresentaram e compartilharam as respostas do IP3 (Apêndice C).

Na sequência a realização de uma dinâmica de grupos – O Desafio das Cores (Apêndice E).

Os participantes realizaram a Avaliação Final das Oficinas (Apêndice F).

No quadro 3 a seguir apresentado, encontra-se o detalhamento da oficina 3.

OFICINA 3

Objetivo Geral das Oficinas: Experienciar uma Proposta Metodológica que permita aos gestores, que atuam em organizações sociais que contribuem para o desenvolvimento local e regional, resgatarem e planejarem possíveis aprimoramentos e ampliações das suas competências comportamentais.

Objetivos específicos da terceira oficina: 1. Instrumentalizar os participantes com ferramentas de Gestão. 2. Aplicar as ferramentas no processo de (re) descobrir modos de aprimorar e ampliar as competências comportamentais. 3. Avaliar e validar a Proposta Metodológica das três oficinas.

Indicadores: 1. Os participantes se familiarizaram com o uso de ferramentas de Gestão? 2. Os participantes manejaram as ferramentas e sentiram-se seguros para utilizá-las no processo de aprimoramento e ampliação das competências comportamentais? 3. Os participantes avaliaram satisfatoriamente as oficinas e validaram a Proposta Metodológica?

Tempo	Atividade	Como fazer	Recursos
15 min.	1. Abertura da oficina.	1. Recepcionar e dar boas-vindas aos participantes, pedir fala breve como se sentiram durante a semana.	- Computador e projetor.
	2. Revisão breve dos objetivos das 3 oficinas.	2. Recordar brevemente os objetivos das 3 oficinas. 3. Mestrando apresenta slides com ferramentas de gestão e sua aplicabilidade aos objetivos das oficinas.	- Caixa de ferramentas lúdicas.
45 min.	3. Mestrando (Facilitador)	4. Mestrando convida os participantes para dinâmica com	- 3 folhas de lixa ferro média por participante.

<p>30 min.</p> <p>15 min.</p>	<p>apresenta conceitos das ferramentas de gestão:PDCA, 8 Perguntas Curiosas,9M,CAR,Análise de Conjuntura.</p> <p>4. Dinâmica de pintura e construção de um quadro com ferramentas lúdicas.</p> <p>5. Emoldurar o quadro.</p> <p>6. Processar atividade valorizando a participação do grupo.</p>	<p>ferramentas de brinquedo. Mostra a caixa de ferramentas lúdicas, distribui 3 folhas de lixa ferro média, distribui giz de cera e solicita que os participantes desenhem as ferramentas, ou façam contornos das mesmas, colorindo em seguida. Próximo aos desenhos os participantes escrevem com giz de cera o nome das ferramentas de gestão apresentadas.</p> <p>5. Concluído os desenhos e pintura os participantes recebem uma folha emborrachada, tipo EVA para colarem as suas lixas/desenhos, emoldurando um quadro bastante colorido, montando o seu nome com letras coloridas de EVA.</p> <p>6. Processamento da atividade relacionando os conceitos de ferramentas de Gestão com a atividade lúdica realizada e com as próximas atividades em que as ferramentas serão utilizadas com as competências comportamentais.</p>	<p>- Giz de cera coloridos.</p> <p>- Folhas de EVA.</p> <p>- Cola para EVA.</p> <p>- Letras coloridas EVA.</p>
<p>15 min.</p>	<p>Intervalo</p>	<p>Intervalo das atividades</p>	<p>Água, café, chá.</p>

Tempo	Atividade	Como fazer	Recursos
<p>30 min.</p> <p>15 min</p> <p>15 min</p> <p>30 min.</p>	<p>7. Exercitar ferramentas de gestão para construção de Planos de aprimoramento ou ampliação das competências comportamentais.</p> <p>8. Participantes compartilham Planos construídos.</p> <p>9. Escutar e valorizar a participação do grupo.</p> <p>10. Competências comportamentais relevantes para os gestores das organizações dos participantes.</p> <p>11. Atividade de encerramento das oficinas.</p>	<p>7. Com base nos Instrumentos de Pesquisa respondidos, os participantes escolhem uma competência a ser aprimorada e uma a ser ampliada e exercitam as ferramentas de gestão.</p> <p>8. O grupo compartilha as construções realizadas.</p> <p>9. Processamento da atividade com esclarecimentos. O Mestrando incentiva os participantes a escolherem outras competências comportamentais e exercitar a construção de Planos de aprimoramento e ampliação das competências com as ferramentas apresentadas.</p> <p>10. Participantes apresentam e compartilham as competências comportamentais que consideram relevantes para os gestores em suas organizações (IP3), conforme planejado na oficina anterior e elencados no Instrumento de Pesquisa 2.</p> <p>11. Convidar o grupo a participar de uma experiência que simbolizará o processo trabalhado nas 3 oficinas. O Desafio das Cores. Dinâmica desenvolvida por De Bono.</p>	<p>- Computador e projetor.</p> <p>- Folhas de álbum seriado.</p> <p>- Pincéis atômicos.</p> <p>- Jogo de fitas coloridas (6 cores).</p> <p>Observação: A sala das oficinas e todos os materiais, equipamentos serão preparados previamente pelo Mestrando antes da chegada dos participantes na sala.</p>

30 min.	12. Avaliação da oficina e Avaliação Geral das Oficinas.	12. Avaliar a oficina escutando cada participante em fala breve. Avaliar de acordo com os indicadores e objetivos propostos. Como sente-se e percebe as suas competências comportamentais depois das 3 oficinas realizadas?	
---------	--	---	--

Quadro 3 - Oficina 3
Elaborado pelo autor.

Ferramentas...alavancas...métodos...

"Deem-me um ponto de apoio e moverei a Terra" (Arquimedes, sobre as alavancas...matemático, Grécia, 287 aC a 212 aC)

- Ciclo PDCA
- 8 perguntas curiosas
- 9 M...meios, recursos...energia...
- CAR (contexto, ação, resultados)
- ANÁLISE DE CONJUNTURA

Figura 7 - Ferramentas, alavancas e métodos
Fonte: Elaborado pelo autor.

CAR CONTEXTO – AÇÃO – RESULTADO

Técnica, ferramenta para percepção, resgate, aprimoramento e ampliação de competências:

C = Contexto ou Situação em que aconteceu uma ação.

A = Ação tomada.

R = Resultado alcançado com a ação.

Obs: para aprimorar e ampliar competências, adequar tempos verbais para o presente ou futuro.

Figura 8 - Conceito de CAR
Fonte: Adaptado de Rabaglio (2001, p. 39).

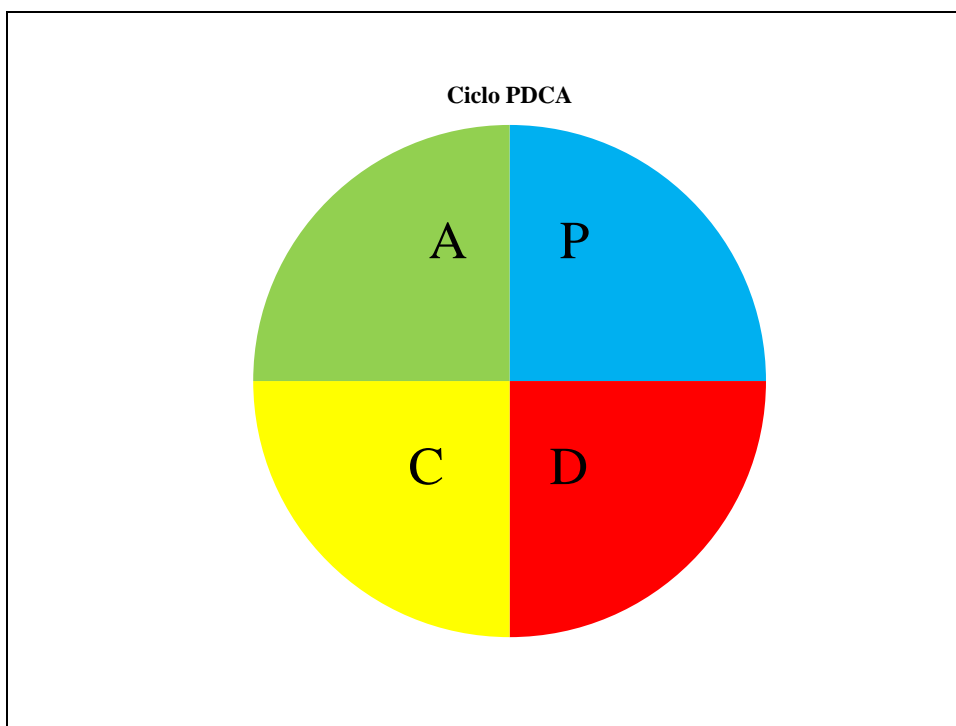


Figura 9 - Ciclo PDCA

Fonte: Adaptado de Daychoum (2010); Walton (1989); Tripp (2005).

8 perguntas curiosas e universais

Subsídios para elaborar um Plano de Ação, respeitadas as Diretrizes,
Políticas, Cultura e Metodologias da organização:

Para quem? (pessoas beneficiadas)
 O que fazer? (atitudes definidas para solucionar o problema; construir melhorias; realizar objetivos/oportunidades)
 Quando fazer? (data de início/término previsto)
 Onde fazer? (local onde será implementada a ação)
 Como fazer? (modo de fazer)
 Quem fará? (responsável)
 Quanto? (recursos financeiros, tempo)
 Por quê? (motivos)

As Perguntas Curiosas e Universais, segundo o psicólogo e educador brasileiro José Ernesto Bologna, “são sem dúvida perguntas importantes. Mas nem sempre é a natureza das perguntas que as define como sábias ou úteis. Antes, é a abordagem, a maneira que escolhemos para tratá-las, que determina a qualidade das respostas. Hoje, sob a concentração do poder, muitas respostas atendem apenas ao particular, em detrimento do coletivo. A razão é clara: ao método falta o diálogo”.

Figura 10- 8 Perguntas curiosas e universais

Fonte: Adaptado do método 5W2H (Daychoum, 2010).

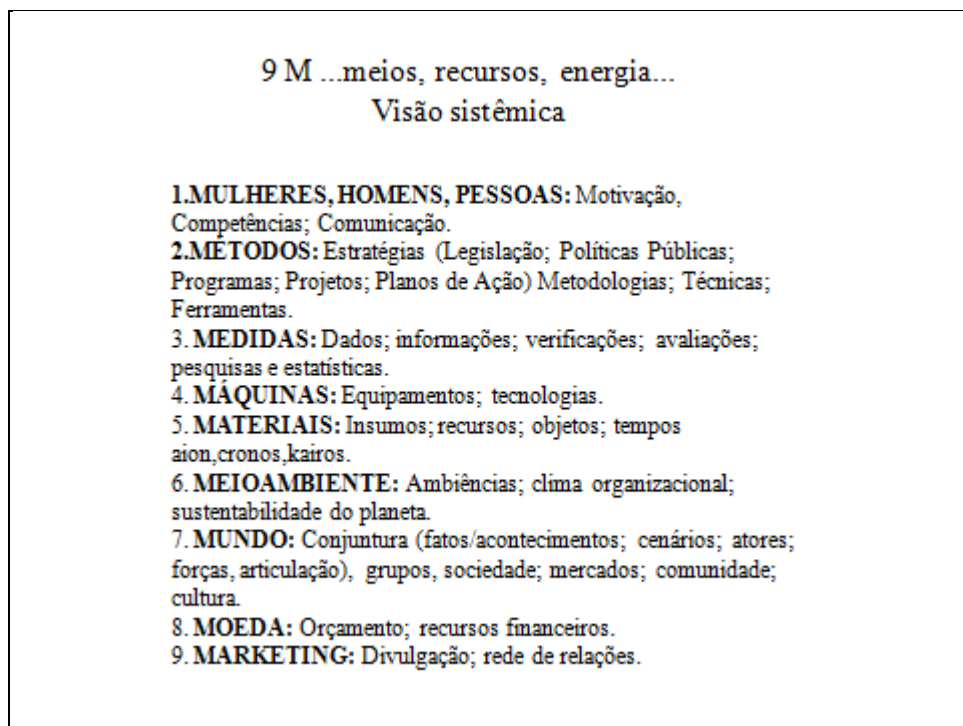


Figura 11 - 9M meios, recursos, energia, visão sistêmica

Fonte: Adaptado do Diagrama Espinha de Peixe ou Diagrama de Ishikawa. Daychoum (2010). Werkema (1995).

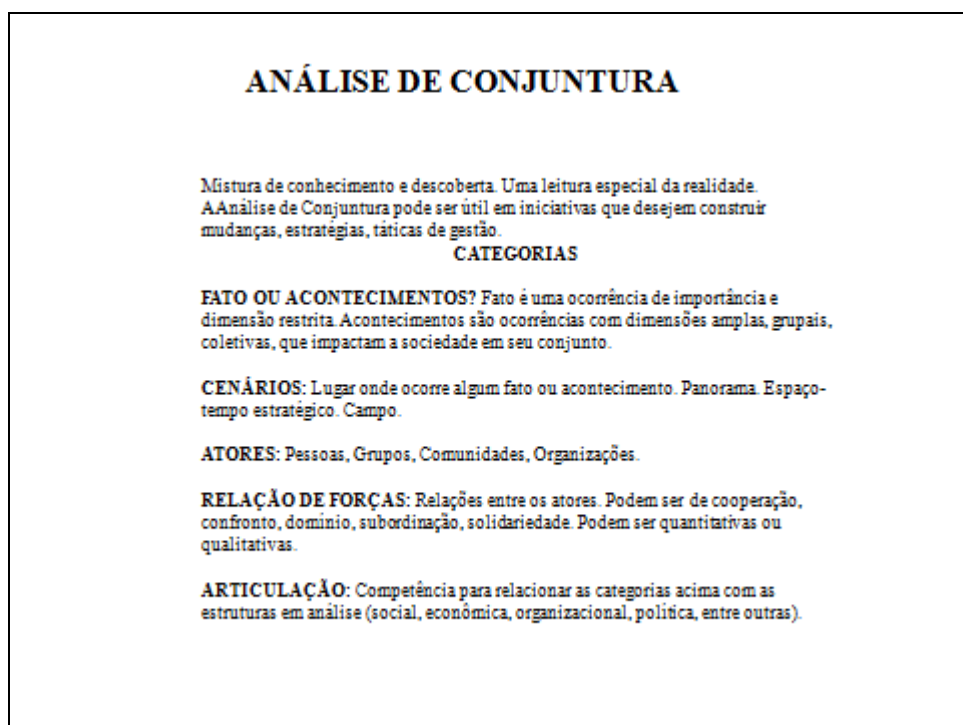


Figura 12 - Análise de conjuntura

Fonte: Souza (2009).

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 Autopercepção geral do grupo a respeito das suas competências comportamentais. Aspectos quantitativos e qualitativos.

A análise de resultados apresenta as respostas obtidas na pesquisa, orientada pelos objetivos específicos e pelo objetivo geral deste trabalho nos aspectos quantitativos, acompanhada da análise qualitativa.

As respostas aos instrumentos de pesquisa, nomeados como IP1 (Apêndice A), IP2 (Apêndice B) e IP3 (Apêndice C) se encontram nos Apêndices G a X com as respectivas tabelas e gráficos percentuais.

O grupo de seis pessoas que participaram da pesquisa refletiram, individualmente se utilizando do IP1 – Instrumento de Pesquisa de Autopercepção das Competências Comportamentais (Apêndice A) sobre 57 competências comportamentais que contemplavam 183 perguntas comportamentais, utilizando a técnica CAR – Contexto ou Situação, Ação e Resultado, escolhendo uma autopercepção entre PD – pouco desenvolvimento; RD – razoável desenvolvimento; BD – bem desenvolvida – MBD – muito bem desenvolvida; NO – não observado.

Com base em todas as respostas dadas ao IP 1 (Apêndice A) construiu-se o Apêndice G e H que mostram o resultado dessa autopercepção. No Apêndice H observou-se: competências pouco desenvolvimento: 61 respostas, equivalente a 18%; razoável desenvolvimento: 70 respostas, equivalente a 20%; bem desenvolvida: 116 respostas, equivalente a 34%; muito bem desenvolvida: 95 respostas, equivalente a 28%; não observado: nenhuma resposta.

Somando-se as respostas bem desenvolvida e muito bem desenvolvida obteve-se o percentual de 62%, superior a soma das respostas pouco desenvolvimento e razoável desenvolvimento com 38%, o que permite dizer que o grupo teve uma autopercepção bastante favorável a respeito das suas competências comportamentais nesta pesquisa.

Obteve-se 100% de respostas em todo o instrumental de pesquisa, o que demonstra que a técnica CAR e a construção dos instrumentos IP1, IP2 e IP3 foram bem manejadas pelos participantes da pesquisa.

Os Apêndices I e J (competências muito bem desenvolvidas); Apêndices K e L (competências bem desenvolvidas); Apêndices M e N (competências razoável desenvolvimento) e Apêndices O e P (competências pouco desenvolvimento) estão em

ordem decrescente pelo número de citações ou frequência de respostas dadas ao IP1 para as alternativas de autopercepção.

5.2 Percentual de alta relevância para análise dos resultados

Para prosseguir a análise de resultados em relação ao objetivo geral e específicos deste trabalho, percebeu-se ao verificar os percentuais obtidos nos Apêndices I, K, O que a partir do percentual 66,7% obteve-se um grupo de competências que se destacam pela frequência de citações. O resultado, em ordem alfabética, é: Autopercepção; Comportamento Ético; Cooperação; Cortesia; Determinação; Disponibilidade; Equilíbrio Emocional; Espírito de Equipe; Integridade; Persuasão; Respeito; Saber Ouvir.

Com base no IP2 – Instrumento de Pesquisa de Autopercepção das Competências Comportamentais (Apêndice B), que possibilitava a escolha de até 10 competências consideradas melhor desenvolvidas, 10 competências percebidas como razoável desenvolvimento e interesse em aprimorá-las e 10 competências percebidas como pouco desenvolvida e interesse em ampliá-las construiu-se em ordem decrescente pelo número de citações ou frequência de respostas os Apêndices Q, S, U e respectivos gráficos.

Considerando o percentual 66,7% segue-se em direção aos objetivos específicos deste trabalho.

5.3 Resultados em relação aos Objetivos

Objetivo específico 1: Identificar as competências comportamentais bem desenvolvidas e a serem desenvolvidas pelos gestores que atuam em organizações sociais que contribuem para o desenvolvimento local e regional na região das Missões-RS.

Com base no IP2 (Apêndice B) e Apêndice Q, obteve-se o Gráfico 1 que mostra as competências melhor desenvolvidas, com percentual a partir de 66,7%: Cooperação; Determinação; Comportamento Ético; Disponibilidade; Espírito de Equipe.

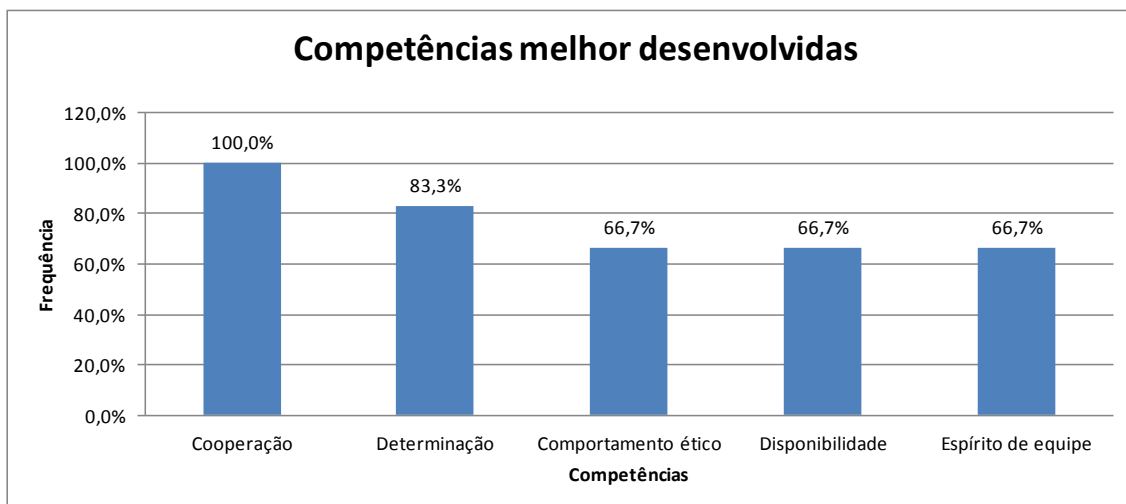


Gráfico 1- Competências melhor desenvolvidas com base no IP2 (Apêndice B) e Apêndice Q.

Com base no IP2 (Apêndice B) e U, obteve-se o Gráfico 2 que mostra as competências pouco desenvolvidas conforme o interesse em ampliá-las: Equilíbrio Emocional; Liderança Estratégica.

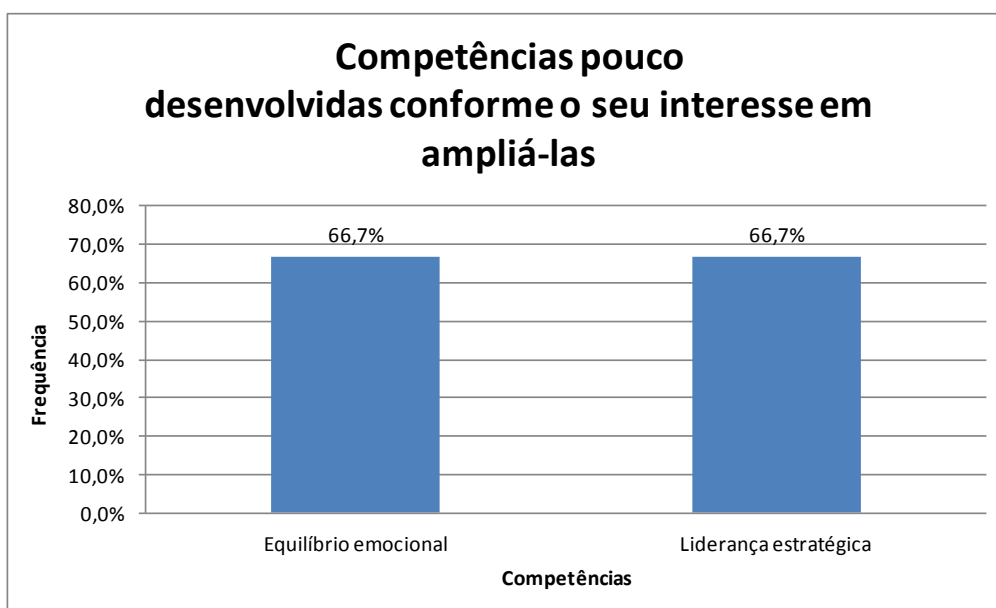


Gráfico 2- Competências pouco desenvolvidas conforme o seu interesse em ampliá-las com base no IP2 (Apêndice B) e Apêndice U.

O instrumento IP2 também apresentou a opção de autopercepção das competências a aprimorar. Os resultados apresentados nos Apêndices S e T obtiveram percentual abaixo dos 66,7% e por isso não apresenta-se os gráficos nesta análise.

As competências identificadas nos Gráficos 1 e 2 permite dizer que o objetivo específico 1 foi atingido.

De acordo com a abordagem sócio-histórica os sujeitos participantes da pesquisa constroem as suas trajetórias de vida e suas trajetórias como gestores nas organizações integrados ao contexto sócio-histórico, ou seja, as relações sociais, políticas e econômicas podem influenciar e facilitar a autopercepção dessas competências.

Com base na autopercepção das competências a aprimorar e a ampliar os participantes puderam construir os seus Planos de autodesenvolvimento de competências comportamentais (Apêndice D). As competências escolhidas e os Planos construídos não se constituíram em objeto desta pesquisa que terminou com o esclarecimento do instrumento. Eventual acompanhamento demandaria cronograma não previsto neste trabalho.

Objetivo específico 2: Identificar quais as competências comportamentais relevantes para os gestores que atuam em organizações sociais que contribuem para o desenvolvimento local e regional.

Com base no IP3 (Apêndice C) que solicitava ao participante a escolha de 10 competências consideradas relevantes para os gestores que atuam na sua organização, e Apêndice W, obteve-se o Gráfico 3 que mostra essas competências: Comportamento Ético; Cooperação; Humildade. A identificação destas competências contempla o objetivo específico 2.

O clima intelectual da nossa época se explicita na expressão “sociedade do conhecimento”. Neste trabalho o ‘conhecimento’ é uma dimensão das competências, e a ‘atitude’ ou dimensão comportamental, objeto da pesquisa, amplia as potencialidades humanas. Ao obter-se o gráfico 3 se evidenciam contribuições para avanços no clima intelectual da época, para refletir sobre as fronteiras ou limites do paradigma baseado apenas no conhecimento, ou para avançar no estilo de pensamento da nossa época. As organizações que priorizam programas de desenvolvimento de ‘conhecimentos e habilidades’, ao refletirem sobre a dimensão atitudinal dos seus gestores e colaboradores poderão encontrar novas estratégias de desenvolvimento, e também respostas para eventuais dificuldades em que se encontram.

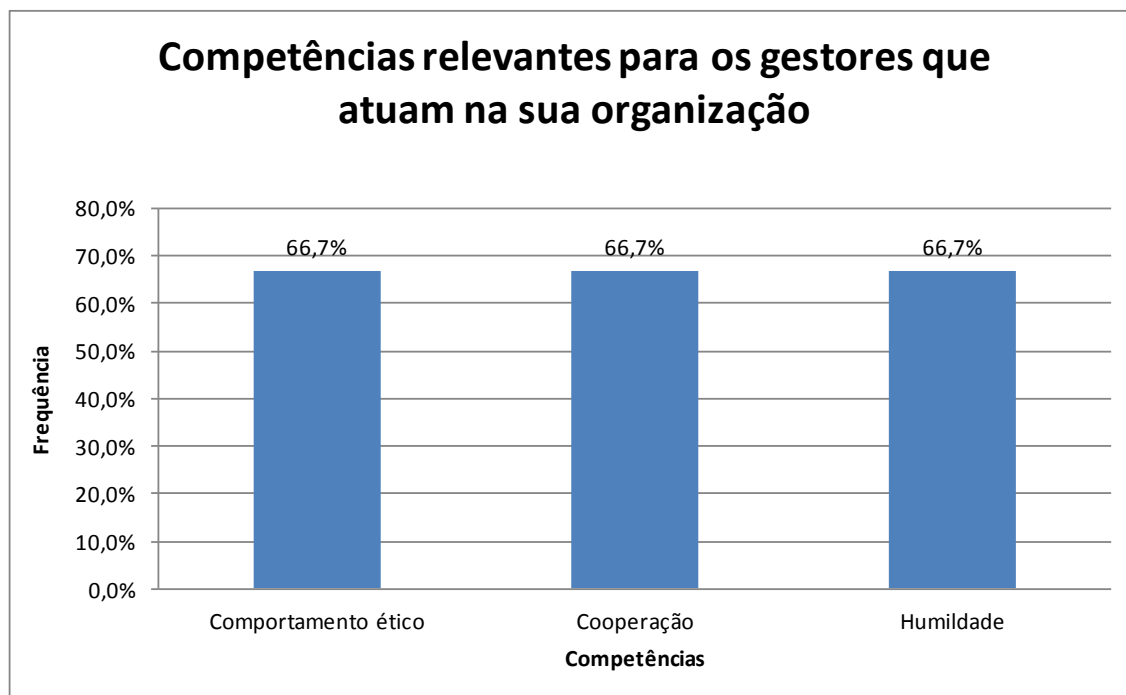


Gráfico 3- Competências relevantes para os gestores que atuam na sua organização com base no IP3 (Apêndice C) e Apêndice W.

Estabelecida a relação entre os resultados e os objetivos específicos, buscou-se outras correlações possíveis.

Para Barbeta, Reis e Bornia:

O conceito de correlação refere-se a uma associação numérica entre duas variáveis, não implicando, necessariamente, relação de causa-e-efeito, ou mesmo uma estrutura com interesses práticos. A Análise de dados para verificar correlações é usualmente feita em termos exploratórios; verificação de uma correlação serve como elemento auxiliar na análise do problema em estudo. Ou seja, o estudo da correlação numérica entre as observações de duas variáveis é geralmente, um passo intermediário na análise de um problema. (BARBETA, REIS e BORNIA, 2009, p. 316).

Ao buscar-se, nas respostas da pesquisa, todas as competências comportamentais a partir do percentual de 66,7% , encontrou-se 14 competências que apresenta-se com o respectivo conceito no quadro 4:

Competência	Conceito da Competência
1. Autopercepção	Capacidade de perceber o próprio comportamento e adequá-lo a cada situação.
2. Comportamento ético	Capacidade de agir com integridade e transparência, priorizando a honestidade e a verdade nas interações pessoais e profissionais.
3. Cooperação	Capacidade de oferecer ajuda sempre que necessário a colegas de equipe, parceiros e colaboradores.
4. Cortesia	Capacidade de interagir com atenção e gentileza com colegas de equipe, parceiros e colaboradores.
5. Determinação	Capacidade de perseguir metas e objetivos, criando formas para ultrapassar barreiras e obstáculos até alcançar o que pretende.
6. Disponibilidade	Capacidade de demonstrar prontidão para colaborar com o outro sempre que necessário, sendo facilitador de uma convivência saudável.
7. Equilíbrio emocional	Capacidade de manter a calma diante de situações adversas, sem perder o equilíbrio das emoções.
8. Espírito de equipe	Capacidade de cooperar, colaborar, ajudar a equipe onde for necessário para que os objetivos conjuntos sejam alcançados.
9. Humildade	Capacidade de admitir e assumir os próprios erros e desculpar-se quando percebe que, de alguma forma, ofendeu alguém.
10. Integridade	Capacidade de agir com honestidade, transparência e respeito diante de qualquer situação.
11. Liderança Estratégica	Capacidade de criar estratégias especiais para conduzir a equipe à eficácia em resultados.
12. Persuasão	Capacidade de desenvolver argumentação capaz de convencer facilmente os seus ouvintes.
13. Respeito	Capacidade de ter atitudes respeitadas na interação com todos os tipos de pessoas.

14. Saber ouvir	Capacidade de ouvir com atenção, demonstrando interesse e empatia.
-----------------	--

Quadro 4- Competências comportamentais a partir do percentual de 66,7%

Fonte: Elaborado pelo autor. Conceitos para as competências adaptados de (Rabaglio 2008)

Confrontando-se o quadro 4 com os gráficos 1,2,3 observa-se:

1. As competências Cooperação e Comportamento ético que estão no Gráfico 1 se repetem no Gráfico 3 demonstrando que o grupo percebe essas competências importantes para outros gestores.
2. A competência Humildade, considerada relevante para os outros gestores, conforme Gráfico 3, obteve o percentual de 50% na autopercepção do grupo, o que pode ter sido um exercício de ‘humildade’, pelos participantes, nesse momento (Apêndice I e K).
3. A competência Cooperação foi a única competência dentre as 57 que obteve o percentual de 100% na autopercepção das competências comportamentais (Apêndices G, I, Q).

Correlacionando os conceitos dessas 14 competências com as fundamentações teóricas de Morin, Putnam, Sen e Kliksberg, Nonaka e Takeuchi, e Rabaglio defrontou-se com evidências de que a pesquisa descobriu elementos de capital social presente no grupo de participantes. Tais evidências sinalizam que os gestores das organizações sociais, participantes da pesquisa, desenvolvem as suas atividades e estratégias, alcançam os seus objetivos desenvolvendo o capital social com a prática dessas competências comportamentais.

A competência ‘cooperação’, única que continha uma pergunta comportamental (CAR) no instrumento de pesquisa que fazia referência ao termo ‘solidariedade’, obteve 100% de autopercepção nos pesquisados como competência melhor desenvolvida e necessária a outros gestores. Essa competência é altamente significativa para Morin, Osorio e Putnam conforme abordados na fundamentação teórica.

Souza (Figura 12) ao estudar as classes sociais, os grupos, os atores sociais enxergou as relações de forças existentes nesses universos. Destaca as forças de confronto, coexistência, de domínio, igualdade, subordinação e cooperação. No caso da pesquisa evidencia-se a força de cooperação ou solidariedade.

Nesta leitura correlacional os dados numéricos fortalecem os significados conceituais das competências. Ao escolher-se o percentual de 66,7% que descobriu o quadro 4 como altamente significativo, não estão excluídas as importâncias das outras

43 competências porque na prática das atitudes humanas uma competência pode se evidenciar num momento, enquanto outra competência será atitude noutra situação.

Objetivo específico 3: Elaborar uma Proposta Metodológica de desenvolvimento das competências comportamentais por meio de instrumentos referenciais e oficinas de autodesenvolvimento para melhor qualificação das ações dos gestores que atuam em organizações sociais que contribuem para o desenvolvimento local e regional.

Objetivo específico 4: Aplicar em grupos voluntários de gestores que atuam em organizações sociais que contribuem para o desenvolvimento local e regional a Proposta Metodológica de desenvolvimento das competências comportamentais para validação da proposta.

Ao se trabalhar com a abordagem teórica de múltiplas competências, e a sua envergadura conceitual (contribuições de Rabaglio), associada ao olhar interdisciplinar (psicologia social e grupal, elementos de física teórica, ludicidade), emergiu a proposta metodológica. A pesquisa da presença da ludicidade, essa herança antropológica, e da dinâmica de grupos enriqueceu a proposta e facilitou a sua aplicação. Essas duas dimensões ou eixos, lúdico e dinâmica de grupos permitiram a transição da racionalidade para o emocional e daí emergiram as potencialidades presentes no grupo.

A abordagem da psicologia social ou grupal assegurou o pesquisador a manejar a dinâmica grupal que lida ao mesmo tempo com a singularidade individual e também com a dinâmica coletiva que se constrói nesses tempos-espacos. Com essa abordagem foi possível construir reflexões e práticas de acordo com os objetivos propostos. Percebeu-se que a inspiração nas *bottegas renascentistas* criou condições de se construir as oficinas num ‘clima’ favorável para o atingimento dos objetivos propostos.

O estudo de caso (Yin), a pesquisa-ação (Tripp, Gil, Thiollent), o PDCA (Walton), se mostraram pertinentes e enriquecedores do caminho escolhido pela pesquisa.

Prosseguindo a análise dos resultados da pesquisa em relação aos objetivos específicos 3 e 4, utilizou-se a Avaliação geral das oficinas (Apêndice F), seus resultados estão no Apêndice Y. A avaliação contemplou o desempenho do pesquisador, do grupo e da iniciativa.

Os percentuais alcançados pela avaliação mostraram que:

- os objetivos específicos 3 e 4 foram alcançados.
- os referenciais teóricos utilizados neste trabalho se mostraram pertinentes aos eixos lúdico, dinâmica de grupos e oficinas.

- a articulação entre teoria e prática foram eficientes e eficazes quanto aos objetivos e efetivos quanto à percepção dos pesquisados.

- a utilização dos indicadores foram pertinentes para avaliar em cada oficina o alcance dos seus objetivos específicos e contribuir para atingir o objetivo geral.

O atingimento dos objetivos específicos contribuíram para verificar que o objetivo geral ‘Desenvolver uma Proposta Metodológica que permita aos gestores, que atuam em organizações sociais que contribuem para o desenvolvimento local e regional, ampliarem as suas competências comportamentais’ foi atingido.

O IP 1 – Apêndice A, no final apresentava espaço para observações a serem feitas pelo participante. Lista-se a seguir as observações anotadas: “algumas competências parecem ser repetitivas”; “algumas competências parecem ter um perfil empresarial – “clientes””; “bela oportunidade de olhar para si e se conhecer”; “minha sugestão seria separar as perguntas bem sucedidas das pouco sucedidas em cada competência”.

O IP 2 – Apêndice B, apresentava espaço para observações dos participantes. Lista-se a seguir as observações anotadas: “somos contraditórios em nossa maneira de ser e agir”.

O IP 3 – Apêndice C, também apresentava espaço para observações dos participantes. Não foram feitas observações.

Todas as observações são oportunas para serem consideradas ao melhorar os instrumentos de pesquisa em trabalhos futuros.

6. CONCLUSÕES

Como desenvolver as competências comportamentais dos gestores que atuam em organizações sociais que contribuem para o desenvolvimento local e regional?

Esta pergunta movimentou o presente trabalho em busca de respostas, e nesse movimento encontraram-se primeiramente os achados teóricos.

Ao escolher o conceito de competências como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes e destacar a dimensão atitudinal como foco do trabalho clareou-se o caminho a trilhar.

O primeiro achado teórico foi no referencial conceitual relativo às competências. Enquanto pesquisadores em diferentes regiões do planeta estudam e pesquisam as inteligências pessoais com o objetivo de ampliar a compreensão sobre a potencialidade humana além do quociente de inteligência, uma pesquisadora e autora nacional criou e disponibilizou para os gestores e as organizações um aporte de ferramentas que contribuem no manejo desses potenciais.

Aplicado esse achado teórico ao problema, construiu-se os instrumentos de pesquisa que possibilitaram a autopercepção das competências comportamentais pelos participantes da pesquisa. Os instrumentos elaborados também permitiram que os participantes refletissem sobre o resgate, o aprimoramento, a ampliação das suas competências comportamentais.

Um segundo achado teórico possibilitou emergir correlações existentes entre os contextos sócio-históricos, o capital social, o clima intelectual, os paradigmas e estilo de pensamento. Esse complexo demonstrou que as pessoas se humanizam numa teia social e pelas suas atitudes podem construir a qualidade das relações sociais e atingir os objetivos das suas organizações.

Aprender com os referenciais teóricos ou outros pesquisadores experientes trouxe ao trabalho os achados teóricos referentes ao lúdico, jogos, dinâmica de grupos, contribuições da física teórica, psicologia grupal e social que se mostraram pertinentes ao estudo e pesquisa realizados.

Esses achados teóricos contribuíram para a construção do produto (uma proposta metodológica) no qual triangulou-se as abordagens teóricas com as ferramentas e as técnicas vivenciais.

Inspirou-se nas oficinas renascentistas italianas que combinaram a prática (oficinas) com a teoria (academia), para construir o produto com os seus três eixos constituintes: oficinas, ludicidade e dinâmica de grupos.

Uma oficina pressupõe a presença de diversificadas ferramentas, cada qual com sua especificidade de manejo e possibilidades de lidar com o que se constrói nesses espaços.

Os resultados se mostraram altamente satisfatórios em relação ao produto conforme a avaliação feita pelos gestores que participaram da pesquisa.

Outros achados teóricos são possíveis de serem encontrados ao (re) visitar a fundamentação teórica e correlacionar as contribuições dos autores, principalmente ao se utilizar a interdisciplinaridade.

A análise dos resultados da pesquisa trouxe respostas quantitativas para a pergunta formulada.

Para a construção dos instrumentos de pesquisa utilizou-se uma das competências comportamentais, a Autopercepção que é a ‘capacidade de perceber o próprio comportamento e adequá-lo a cada situação’, associada à técnica CAR – Contexto, Atitude, Resultado. Essa estratégia se mostrou eficiente e eficaz, demonstrado pela obtenção de 100% de respostas em todo o instrumental de pesquisa, e confirma que os participantes da pesquisa manejaram muito bem o instrumental.

A autopercepção geral do grupo pesquisado mostrou um percentual de 62% de autopercepção nas competências bem desenvolvidas e muito bem desenvolvidas, bastante superior ao percentual de 38% na autopercepção das competências com pouco desenvolvimento e razoável desenvolvimento.

Ao analisar-se os resultados observou-se um grupo formado por 14 competências com percentuais a partir de 66,7%. Essas competências foram: Autopercepção; Comportamento Ético; Cooperação (solidariedade); Cortesia; Determinação; Disponibilidade; Equilíbrio Emocional; Espírito de Equipe; Humildade; Integridade; Liderança Estratégica; Persuasão; Respeito; Saber Ouvir.

Durante a pesquisa o autor se perguntou: Que forças atuam nos grupos sociais e como elas são nomeadas?

Pode-se concluir, ao refletir-se sobre as 14 competências citadas, que o Comportamento Ético; Cooperação (solidariedade) e Humildade, atitudes humanas, à luz dos referenciais teóricos de força e campo, psicologia social e psicologia grupal, que essas competências podem se constituir em poderosas forças nos grupos sociais. Outros

olhares e reflexões poderão identificar outras competências como forças atuantes na teia social.

A competência cooperação (solidariedade) ‘capacidade de oferecer ajuda sempre que necessário a colegas de equipe, parceiros e colaboradores’ foi a única competência, dentre as 57 competências comportamentais, presentes na pesquisa, que obteve o percentual de 100% em todo o instrumental de pesquisa. Conclui-se dos resultados quantitativos e qualitativos que a pesquisa descobriu elementos de capital social presente no grupo de participantes, estendido às suas organizações, embasados na fundamentação teórica apresentada.

Pode-se concluir que os métodos quantitativos e qualitativos se complementaram, enquanto o quantitativo evidenciou dados relevantes, o qualitativo facilitou a abordagem de autopercepções dos participantes.

Percebeu-se que o trabalho realizado construiu novas possibilidades de rever-se percepções, paradigmas ou estilo de pensamento referentes às atitudes humanas nas organizações. O grupo participante da pesquisa experienciou essas possibilidades.

Muitas respostas foram dadas à pergunta movimentadora do trabalho e outras perguntas e respostas poderão ser formuladas e obtidas por novas pesquisas na dimensão atitudinal que humaniza os humanos.

Finalizando, o produto, a proposta metodológica construída nesta dissertação poderá em trabalhos futuros e por outros pesquisadores ser melhorada com novos aportes teóricos, novas triangulações entre teorias e práticas, novos instrumentais quantitativos e qualitativos.

REFERÊNCIAS

AGUILAR, Maria José; ANDER-Egg, Ezequiel. **Avaliação de serviços e programas sociais**. Tradução de Jaime A. Clasen e Lúcia Mathilde E. Orth. – Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

BARBETTA, Pedro Alberto; REIS, Marcelo Menezes; BORNIA, Antonio Cezar. **Estatística para cursos de engenharia e informática**. 2.ed., São Paulo: Atlas, 2009.

BION, W.R. **Experiências com grupos**. Tradução de Walderedo Ismael de Oliveira. Rio de Janeiro: Imago, 1970.

BOCK, Sílvio Duarte. **Orientação profissional: a abordagem sócio-histórica**. São Paulo: Cortez, 2002.

BORDENAVE, Juan Díaz e PEREIRA, Adair Martins. **Estratégias de ensino-aprendizagem**. Petrópolis: Vozes, 1988.

CAMPOS, Vicente Falconi. **O valor dos recursos humanos na era do conhecimento**. Belo Horizonte, MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de engenharia da UFMG, 1995.

CAPRA, Fritjof. **A teia da vida**. Tradução de Newton Roberval Eicheberg. São Paulo: Cultrix, 2000.

_____. **A ciência de Leonardo da Vinci: um mergulho profundo na mente do grande gênio da Renascença**. Tradução Bruno Costa. São Paulo: Cultrix, 2008.

CARAVANTES, Geraldo R. **Recursos humanos estratégicos para o 3º milênio**. Porto Alegre: Cenex/Factec/AGE, 1993.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede. Vol. I**. Tradução de Roneide Venâncio Majer. 4ª ed. -São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 4.ed. – São Paulo: Atlas, 1999.

CONDÉ, Mauro Lúcio Leitão. Paradigma versus Estilo de Pensamento na História da Ciência. In: CONDÉ, Mauro Lúcio Leitão e FIGUEIREDO, Betânia Gonçalves, orgs. **Ciência, história e teoria**. Belo Horizonte: Argumentum Editora, 2005.

DAYCHOUM, Merhi. **40+4 Ferramentas e técnicas de gerenciamento**. Prefácio de José Angelo Valle. 3.ed. – Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

DE BONO, Edward. **O pensamento lateral na administração**. Tradução de Ricardo Gouveia. – 1.ed. – São Paulo: Saraiva, 1994.

_____. **Os seis chapéus do pensamento**. Tradução William Lagos.- Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DE MASI, Domenico. **O ócio criativo**; entrevista a Maria Serena Palieri; tradução de Léa Manzi.- Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

_____. **Diálogos criativos**. Domenico De Mais & Frei Betto; mediação e comentários: José Ernesto Bologna. – Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1. ed. – 11.reimpr.- São Paulo: Atlas, 2012.

ECO, Umberto. **Como se faz uma tese**. Tradução de Gilson Cesar Cardoso de Souza.- 20.ed.-São Paulo: Perspectiva 2005.

EINSTEIN, Albert; INFELD, Leopold. **A Evolução da Física**. Tradução de Giasone Rebuá. 4. ed. - Rio de Janeiro: Editora Guanabara Koogan S.A, 1988.

ESCOTEIROS DO BRASIL. Disponível em: <http://www.escoteiros.org.br/escotismo/>. Acesso em 12 mar. 2013.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio da língua portuguesa**; coordenação Maria Baird Ferreira, Margarida dos Anjos. – 5.ed.- Curitiba: Positivo, 2010.

FLECK, Ludwik. **Gênese e Desenvolvimento de um fato científico**. Tradução de Georg Otte e Mariana Camilo de Oliveira. Belo Horizonte: Fabrefactum, 2010.

FRITZEN, Silvino José. **Janela de Johari**. 4. ed. - Petrópolis: Vozes, 1986.

GARDNER, Howard. **Estruturas da Mente: A Teoria das Inteligências Múltiplas**. Tradução Sandra Costa – Porto Alegre: Artmed, 1994.

_____. **Inteligências múltiplas: a teoria na prática**. Trad. Maria Adriana Veríssimo Veronese. – Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

_____. CHEN, Jie-Qui; MORAN, Seana; e col. **Inteligências múltiplas ao redor do mundo**. Tradução Roberto Cataldo Costa e Ronaldo Cataldo Costa; revisão técnica Rogério de Castro Oliveira. – Porto Alegre: Artmed, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 2. ed. – São Paulo: Atlas, 1989.

GLEISER, Marcelo. **Mundos Invisíveis**. Texto de apoio Frederico Neves.- São Paulo: Globo, 2008.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Jogos de empresa e técnicas vivenciais**.-São Paulo: Makron Books, 1995.

_____. **Jogos de empresa**.2.ed.-São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

HAWKING, Stephen. **O Universo numa casca de noz**./Stephen Hawking; Tradução de Ivo Korytowski; revisão técnica Augusto Damineli.-5.ed.-São Paulo: Arx, 2002.

HORTON, Myles; Freire, Paulo. **O caminho se faz caminhando**: conversas sobre educação e mudança social. Organizado por Brenda Bell, John Gaventa e John Peters; tradução de Vera Lúcia Mello Josceline; notas de Ana Maria Araújo Freire.- Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.

HUIZINGA, Johan. **Homo Ludens**: o jogo como elemento da cultura; Tradução João Paulo Monteiro.-São Paulo: Perspectiva, 2010.

KUHN, Thomas S. **A estrutura das revoluções científicas**. Tradução Beatriz Vianna Boeira e Nelson Boeira.-10. Ed.São Paulo; Perspectiva, 2011.

LEWIN, Kurt. **Teoria de Campo em Ciência Social**. Tradução de Carolina Martuscelli Bori. São Paulo; Livraria Pioneira Editora, 1965.

MARQUES, Mario Osorio. **Escrever é preciso: o princípio da pesquisa**./Mario Osorio Marques.-Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

MILITÃO, Albigenor & Rose. **Jogos, Dinâmicas & Vivências Grupais**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2000.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. – 12.ed.- São Paulo: Hucitec, 2010.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. Tradução de Catarina Eleonora F. da Silva e Jeanne Sawaya; revisão técnica de Edgard de Assis Carvalho. - 10ª ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2005.

_____. **A minha esquerda.** Tradução Edgar de Assis Carvalho e Mariza Perassi Bosco.- Porto Alegre: Sulina, 2011.

_____. **Ciência com consciência.** Tradução de Maria D. Alexandre e Maria Alice Sampaio Dória. –Ed. Revista e modificada pelo autor – 14ª ed. – Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.

NONAKA Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na empresa** – como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.Tradução de The knowledge-creating company. Rio de Janeiro: Campus: 1997.

OSORIO, Luiz Carlos. **Psicologia Grupal: Uma nova disciplina para o advento de uma era.** Porto Alegre: Artmed, 2003.

PASCHOALIN & SPADOTO. **Minigramática.** – São Paulo: FTD, 1997.

PINTO, Graziela Costa. **Coleção Memória da Psicanálise: Winnicott:** volume 5/Graziela Costa Pinto.-São Paulo: Duetto Editorial, 2009.

PICHON-RIVIÈRE, Enrique. **O Processo Grupal.** Tradução Marco Aurélio Fernandes Velloso e Maria Stela Gonçalves (3 artigos finais); revisão da tradução Maria Stela Gonçalves. - 8ª.ed. -São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2009.

PUTNAM, Robert D. **Comunidade e Democracia, a experiência da Itália Moderna.** Tradução de Luiz Alberto Monjardim. 3ª ed. -Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2002.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências.** São Paulo: Educator, 2001.

_____. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

_____. **Gestão por competências: ferramentas para atração e captação de talentos humanos.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

_____.**Gestão por competências: ferramentas para atração e captação de talentos humanos.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

RESENDE, Enio. **Remuneração e carreira baseadas em competências e habilidades.** Rio de Janeiro: Qualitymark Ed.: ABRH – Nacional, 2002.

SCHULTZ & SCHULTZ. **História da psicologia moderna.** Tradução Adail Ubirajara Sobral e Maria Stela Gonçalves. Revisão Técnica Maria Sílvia Mourão Netto. São Paulo: Cultrix, 1998.

SEN, Amartya Kumar. **Desenvolvimento como liberdade**. Tradução Laura Teixeira Motta; revisão técnica Ricardo Doniselli Mendes. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

_____. **As pessoas em primeiro lugar: a ética do desenvolvimento e os problemas do mundo globalizado**. Amartya Sen e Bernardo Kliksberg; tradução Bernardo Ajzenberg, Carlos Eduardo Lins da Silva. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

SOUZA, Herbert José de. **Como se faz análise de conjuntura**. 31.ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

TERRA, José Cláudio C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na c.** São Paulo: Negócio Editora, 2000.

TRIPP, David. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. Tradução de Lólio Lourenço de Oliveira. In: **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ep/v31n3/a09v31n3.pdf>. Acesso em 19 mar. 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10. ed. –São Paulo: Atlas, 2009.

WALTON, Mary. **O método Deming de administração**. Tradução de José Ricardo Brandão Azevedo. – Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1989.

WERKEMA, Maria Cristina Catarino. **As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos**. Belo Horizonte, MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1995.

WINNICOTT, D.W. **O Brincar & a Realidade**. Coordenador: Pedro Paulo de Sena Madureira. Tradução: José Octávio de Aguiar Abreu e Vanede Nobre. Revisão: Francisco de Assis Pereira.-Rio de Janeiro: Imago, 1975.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Trad. Daniel Grassi.-3.ed.- Porto Alegre: Bookman, 2005.

YUS, Rafael. **Educação integral: uma educação holística para o século XXI**. Trad. Daisy Vaz de Moraes.- Porto Alegre: Artmed, 2002.

APÊNDICES

APÊNDICE A - IP 1 Instrumento de Pesquisa de Autopercepção das competências comportamentais

Após ler a competência, conceito, refletir sobre as perguntas e CAR (Contexto ou Situação, Ação e Resultado), escolha uma das opções:

PD – pouco desenvolvimento; RD – razoável desenvolvimento BD – bem desenvolvida - MBD – muito bem desenvolvida –NO – não observado

Competências	Conceito	Perguntas Comportamentais (lembre-se de CAR: Contexto; Ação e Resultado)	AUTOPERCEPÇÃO PD – RD - BD MBD - NO
Administração do Tempo	Capacidade de empregar o tempo necessário para cada atividade sem desperdício.	1. Recorda como fez para cumprir prazos apertados de projetos? 2. Recorda sobre alguma situação em que teve de renegociar prazos? 3. Recorda o que fez quando não conseguiu cumprir um prazo combinado? 4. Recorda de alguma situação em que surpreendeu entregando antes do prazo algo que parecia impossível.	
Agilidade	Capacidade de otimizar as atribuições para atingir objetivos.	1. Lembra de situações em que teve de se superar em agilidade? 2. Lembra de suas maiores experiências sobre exigências que desafiaram sua agilidade? 3. Lembra de alguma situação em que teve de se superar com relação à agilidade?	
Atenção 1	Capacidade de concentrar atenção para evitar erros e defeitos em procedimentos.	1. Recorda das atribuições que exigem mais atenção que outras? 2. Recorda de erros cometidos por problemas com atenção? 3. Recorda de situações em que teve maiores dificuldades para concentrar a atenção?	

Atenção 2	Capacidade de oferecer atenção na interação com pessoas de forma adequada.	<p>1.Lembra de situações na relação com clientes, parceiros, colaboradores que dependeram da atenção para chegar a um resultado positivo?</p> <p>2.Lembra se já vivenciou alguma situação em que por falta de atenção tenha cometido erro com uma dessas pessoas?</p> <p>3.Lembra de <i>feedbacks</i> (retornos) que tenha recebido dessas pessoas pela atenção com que as atendeu?</p>	
Competências	Conceito	Perguntas Comportamentais (lembre-se de CAR: Contexto; Ação e Resultado)	AUTOPERCEPÇÃO PD – RD - BD MBD - NO
Autopercepção	Capacidade de perceber o próprio comportamento e adequá-lo a cada situação.	<p>1.Recorda de alguma situação em que teve algum comportamento inadequado sem perceber?</p> <p>2.Recorda de algum comportamento que você se tenha esforçado para modificar e por quê?</p> <p>3.Recorda de já ter vivenciado alguns “micos”?</p>	
Capacidade de Risco	Capacidade de calcular e planejar os riscos que pode ocorrer em cada situação, para atingir um objetivo.	<p>1.Lembra dos maiores riscos que já correu?</p> <p>2.Lembra se alguns desses riscos lhe trouxe bons resultados?</p> <p>3.Lembra se já correu riscos sem conseguir o resultado esperado?</p>	
Bom Humor	Capacidade de manter estado de humor estável e motivador mesmo diante de situações adversas.	<p>1.Recorda sobre situações em que tenha tido reconhecimento pelo alto astral que sempre exhibe?</p> <p>2.Recorda se já vivenciou situações que lhe tenham tirado o bom humor?</p> <p>3.Recorda situações onde influenciou positivamente pessoas com seu humor contagiante?</p>	
Clareza	Capacidade de se comunicar claramente, de forma que o ouvinte compreenda com facilidade.	<p>1.Lembra de alguma situação em que tenha tido dificuldade para se fazer entender por outra pessoa?</p> <p>2.Lembra de alguma situação na qual sua comunicação foi compreendida de forma equivocada por outra pessoa?</p> <p>3.Lembra se já teve de escrever o mesmo e-mail ou recado várias</p>	

		vezes para se fazer entender pelos seus clientes, colaboradores, parceiros?	
<i>Coach</i>	Capacidade de ensinar, orientar e dar suporte a clientes, parceiros, colaboradores.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recorda de situações em que a equipe dependeu da sua orientação para dar continuidade a um projeto? 2. Recorda se já vivenciou situação em que teve maior dificuldade para dar suporte à equipe diante de um novo projeto? 3. Recorda de algum projeto onde sua participação fez uma diferença significativa nos resultados? 	

Competências	Conceito	Perguntas Comportamentais (lembre-se de CAR: Contexto; Ação e Resultado)	AUTOPERCEPÇÃO PD – RD - BD MBD - NO
Comportamento Ético	Capacidade de agir com integridade e transparência, priorizando a honestidade e a verdade nas interações pessoais e profissionais.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lembra de situações em que teve um agradável reconhecimento sobre seu caráter? 2. Lembra de alguma situação embaraçosa onde precisou contestar alguém que faltava com a verdade? 3. Lembra se já vivenciou alguma situação onde foi mais difícil falar a verdade? 	
Comprometimento	Capacidade de desenvolver alto grau de compromisso com os resultados, de forma a tomar todas as providências necessárias para atingir o objetivo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recorda de algumas situações em que uma providência sua tenha sido fundamental para atingir um resultado importante? 2. Recorda de situações difíceis que já encontrou para assegurar um resultado importante? 	
Comunicação Verbal	Capacidade de expressão verbal clara e objetiva, isenta de ruídos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lembra de alguma situação em que teve maior dificuldade para passar uma informação? 2. Lembra de alguma situação em que passou uma informação que foi compreendida de forma diferente, gerando problemas? 	

		3.Lembra da comunicação mais difícil que já fez e como foi? 4.Lembra de uma situação em que por maior que tenha sido o seu esforço, não conseguia fazer com o que o outro compreendesse?	
Comunicação Não-verbal	Capacidade de alinhar a expressão corporal e facial de forma coerente com a comunicação verbal.	1.Recorda de alguma situação em que falou alguma coisa e sua expressão facial denunciou o contrário? 2.Recorda de alguma situação em que sua expressão não conseguiu disfarçar uma emoção? 3.Recorda de alguma situação em que sua expressão foi o suficiente para passar uma informação?	

Competências	Conceito	Perguntas Comportamentais (lembre-se de CAR: Contexto; Ação e Resultado)	AUTOPERCEPÇÃO PD – RD - BD MBD - NO
Cooperação	Capacidade de oferecer ajuda sempre que necessário a colegas de equipe, parceiros e colaboradores.	1.Recorda de situações em que, mesmo estando ocupado, ofereceu colaboração importante para alguém da sua equipe, parceiros ou colaboradores? 2.Recorda de alguma vez que uma pessoa precisou da sua ajuda e você não conseguiu ajudar e por quê? 3.Recorda sobre as formas de ajuda mais marcantes que trouxeram melhores resultados? 4. Recorda de situações em que praticou a solidariedade?	
Cortesia	Capacidade de interagir com atenção e gentileza com colegas de equipe, parceiros e colaboradores.	1.Lembra de alguma situação em que teve maior dificuldade para ser gentil com alguém? 2.Lembra de situações que você precisou se superar mais em gentilezas com os outros?	

		3.Lembra de elogios pela sua gentileza recebido de outros?	
Criatividade	Facilidade para encontrar novas ideias para solucionar problemas diários.	1.Recorda de ideias que trouxeram melhores resultados na sua última experiência com um problema relevante? 2.Recorda dos problemas mais difíceis que você contribuiu para resolver? 3.Recorda da ideia mais criativa que colocou em prática para melhorar resultados? 4.Recorda das mudanças que implantou com melhores resultados por sugestão própria?	
Determinação	Capacidade de perseguir metas e objetivos, criando formas para ultrapassar barreiras e obstáculos até alcançar o que pretende.	1. Lembra da meta mais ousada que já teve coragem de perseguir com sucesso? 2.Lembra do objetivo que teve mais barreiras e dificuldades para alcançar? 3.Lembra de alguma situação em que chegou a pensar em desistir, mas mudou de ideia?	

Competências	Conceito	Perguntas Comportamentais (lembre-se de CAR: Contexto; Ação e Resultado)	AUTOPERCEÇÃO PD – RD - BD MBD - NO
Dinamismo	Versatilidade para lidar de forma ágil com assuntos e atribuições diferentes ao mesmo tempo.	1.Recorda de uma situação em que teve de administrar vários projetos ou atribuições paralelamente e como fez isso? 2.Recorda de projetos paralelos que exigiram maior dedicação e como você fez?	
Disciplina	Capacidade de se organizar para cumprir normas e procedimentos que levem ao atingimento de metas e	1.Lembra das maiores dificuldades para realizar atividades das quais não gostava? 2.Lembra como fez para conseguir cumprir diariamente as atividades planejadas para conseguir um objetivo?	

	objetivos.	3.Lembra de situações onde teve dificuldade de assumir novas rotinas? 4.Lembra de situações onde começou a implantar algo e não conseguiu dar continuidade?	
Discrição	Capacidade de apresentar atitudes comedidas, sem se expor de forma negativa diante do ambiente organizacional, preservando uma imagem positiva de si mesmo.	1.Recorda sobre alguma situação em que perdeu a compostura e como foi? 2.Recorda de algum fato em que sua presença tenha roubado a cena quando não devia? 3.Recorda sobre algum comportamento inadequado que o colocou em evidência quando não devia?	
Disponibilidade	Capacidade de demonstrar prontidão para colaborar com o outro sempre que necessário, sendo facilitador de uma convivência saudável.	1.Lembra de experiências em que deu grande contribuição e ajuda aos colegas de trabalho? 2.Lembra de alguma situação em que influenciou alguém a ser mais colaborador com a equipe? 3.Lembra de situações onde mais disponibilizou tempo e ajuda?	

Competências	Conceito	Perguntas Comportamentais (lembre-se de CAR: Contexto; Ação e Resultado)	AUTOPERCEÇÃO PD – RD - BD MBD - NO
Empatia	Capacidade de se colocar no lugar do outro, perceber sentimentos e emoções do outro e interagir de forma positiva com esses	1.Recorda das situações mais marcantes em que sua facilidade de entender o outro foi decisiva na solução de um problema? 2.Recorda da reação de pessoas com as quais tenha interagido com muita compreensão em situações difíceis? 3.Recorda de algum problema muito difícil que você tenha	

	sentimentos e emoções.	resolvido para um cliente e para a equipe? 4. Recorda de alguma situação em que um cliente ou colaborador muito estressado conseguiu se acalmar com a sua postura?	
Empreendedorismo	Capacidade de criar as mais diversas estratégias orientadas para potencializar resultados.	1. Lembra de estratégias que você criou com maiores resultados? 2. Lembra de mudanças que você implantou e gerou melhor resultado? 3. Lembra das ideias mais brilhantes que você teve para potencializar resultados? 4. Lembra da maior diferença que você conseguiu fazer nos resultados da equipe?	
Equilíbrio Emocional	Capacidade de manter a calma diante de situações adversas, sem perder o equilíbrio das emoções.	1. Recorda da situação na qual foi mais difícil manter o controle das emoções e como foi? 2. Recorda de alguma situação onde não conseguiu se controlar e como agiu? 3. Recorda de alguma vez onde teve um controle fora do comum e como foi? 4. Recorda de situações em que teve maior dificuldade para manter o controle das emoções?	

Competências	Conceito	Perguntas Comportamentais (lembre-se de CAR: Contexto; Ação e Resultado)	AUTOPERCEPÇÃO PD – RD - BD MBD - NO
Espírito de Equipe	Capacidade de cooperar, colaborar, ajudar a equipe onde for necessário para que os objetivos conjuntos sejam alcançados.	<ol style="list-style-type: none"> 1.Lembra do que você fez quando solicitado para ajudar alguém e teve de dizer não? 2.Lembra de situações em que a equipe mais precisou um dos outros e o que você fez para ajudar? 3.Lembra da maior contribuição que você deu para sua equipe? 4.Lembra de situações em que sua colaboração fez a diferença para a equipe? 	
Estratégia	Capacidade de analisar uma situação e criar ou aperfeiçoar estratégias para potencializar resultados.	<ol style="list-style-type: none"> 1.Recorda de como você se organizava para perseguir suas metas? 2.Recorda de como fez quando percebeu que estava muito difícil para atingir suas metas ou seus objetivos? 3.Recorda das situações em que teve maior dificuldade para atingir um objetivo? 	
Flexibilidade	Capacidade de se relacionar com diferentes pessoas, trabalhar com diversas atividades, mudar estratégias e tentar novas possibilidades para atingir resultados.	<ol style="list-style-type: none"> 1.Lembra o que você fez quando um trabalho seu foi questionado ou rejeitado? 2.Lembra como você agiu quando teve de administrar muitas atividades ao mesmo tempo? 3.Lembra de uma situação, em que, em uma equipe multifuncional, teve de se relacionar com pessoas muito diferentes entre si? 4.Lembra de uma situação que tenha exigido muita mudança e como você agiu? 5.Lembra o que você fez quando não concordou com uma mudança imposta pela organização? 	

Competências	Conceito	Perguntas Comportamentais (lembre-se de CAR: Contexto; Ação e Resultado)	AUTOPERCEÇÃO PD – RD - BD MBD - NO
Foco em Resultados	Capacidade para conduzir os processos de modo a atingir os resultados esperados.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recorda da situação mais atípica que teve de administrar para conseguir um resultado específico? 2. Recorda como se organizava para entregar os resultados esperados? 3. Recorda como influenciava pessoas para a busca de resultados? 4. Recorda como administrou situações em que não conseguiu o resultado que pretendia? 	
Humildade	Capacidade de admitir e assumir os próprios erros e desculpar-se quando percebe que, de alguma forma, ofendeu alguém.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lembra de alguma situação em que teve de admitir que estava errado e como foi? 2. Lembra de uma situação em que mudou sua opinião em favor da sugestão de um colega e como foi? 3. Lembra de alguma situação em que teve de pedir desculpas a alguém e como foi? 	
Inovação	Capacidade de visualizar novas ideias e estratégias que agregam valor aos resultados.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recorda da ideia mais inovadora que conseguiu implantar na sua última experiência na sua organização? 2. Recorda do resultado mais impactante que conseguiu em consequência de uma ideia que colocou em prática? 3. Recorda de outras inovações que conseguiu implantar na sua organização? 	
Integridade	Capacidade de agir com honestidade, transparência e respeito diante de qualquer situação.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lembra de algum caso em que ficou em uma “saia-justa” para não por um colega em situação difícil? 2. Lembra de alguma situação em que teve algum comportamento com o qual discordava e como agiu? 3. Lembra de alguma situação em que teve de faltar com a verdade para evitar constrangimentos? 	

Competências	Conceito	Perguntas Comportamentais (lembre-se de CAR: Contexto; Ação e Resultado)	AUTOPERCEÇÃO PD – RD - BD MBD - NO
Liderança <i>Coach</i>	Capacidade de gerenciar a equipe através de modernas técnicas de motivação, delegação, integração, inspirando a equipe a trabalhar com entusiasmo.	1. Recorda de uma reunião de integração ou motivação que tenha feito com sua equipe em detalhes? 2. Recorda das maiores dificuldades que encontrou no desenvolvimento da equipe e o que fez? 3. Recorda das ações motivacionais que surtiram maiores efeitos com sua equipe?	
Liderança Desenvolvedora	Capacidade para ensinar e desenvolver competências na equipe.	1. Lembra de situações em que teve de investir no desenvolvimento de alguma competência específica na sua equipe e o que fez? 2. Lembra de algum projeto para o qual a equipe estava despreparada tecnicamente e o que você fez? 3. Lembra das técnicas que usou para desenvolvimento e aperfeiçoamento da equipe?	
Liderança Delegadora	Capacidade para preparar a equipe para assumir novas responsabilidades e estabelecer estratégias de acompanhamento.	1. Recorda dos projetos que delegou para a equipe com segurança do resultado a ser atingido? 2. Recorda de alguma situação em que percebeu que um membro da equipe não estava preparado para assumir uma responsabilidade e o que você fez? 3. Recorda sobre alguma situação em que não acreditou no potencial de alguém da equipe, mas que o surpreendeu?	
Liderança Estratégica	Capacidade de criar estratégias especiais para conduzir a equipe à eficácia em resultados.	1. Lembra das estratégias mais assertivas que criou para ajudar a equipe a buscar resultados? 2. Lembra sobre algumas estratégias que não deram certo? 3. Lembra das estratégias mais significativas que você usou com a sua equipe?	

Competências	Conceito	Perguntas Comportamentais (lembre-se de CAR: Contexto; Ação e Resultado)	AUTOPERCEPÇÃO PD – RD - BD MBD - NO
Liderança Motivadora	Capacidade de criar estratégias de motivação, estimular e influenciar a equipe no alcance das metas e dos objetivos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recorda de situações em que percebeu a equipe mais desmotivada e o que fez? 2. Recorda das técnicas que usou para elevar a motivação da equipe? 3. Recorda das estratégias que mais motivaram sua equipe? 4. Recorda das situações que mais desmotivaram a sua equipe? 	
Liderança Orientadora	Capacidade de treinar e orientar para situações novas e projetos novos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lembra alguma situação em que teve de orientar alguém da sua equipe que estava deixando a desejar em alguma atividade? 2. Lembra de um novo projeto que exigiu muita dedicação para treinar e orientar a equipe? 3. Lembra de alguma situação em que reuniu a equipe para dar um treinamento específico? 4. Lembra de alguma vez em que tenha pedido ajuda ao setor de Recursos Humanos ou a outro departamento, ou organização para colaborar no treinamento da sua equipe? 	
Liderança Proativa	Capacidade de se antecipar às necessidades da equipe e tornar as devidas providências para potencializar resultados, através das pessoas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recorda de alguma situação em que percebeu que a equipe se desmotivaria e preparou estratégias especiais para evitar que isso acontecesse? 2. Recorda de alguma providência sua que surpreendeu a equipe e como foi? 	
Negociação	Capacidade de expor e ouvir ideias, argumentar, persuadir e chegar a conclusões produtivas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lembra da negociação mais difícil que teve nos últimos meses? 2. Lembra da negociação com melhor resultado e como foi? 3. Lembra da situação onde teve maior dificuldade para convencer alguém sobre algo e como foi? 4. Lembra da negociação com melhor resultado? 	

Competências	Conceito	Perguntas Comportamentais (lembre-se de CAR: Contexto; Ação e Resultado)	AUTOPERCEPÇÃO PD – RD - BD MBD - NO
Objetividade	Capacidade de expor ideias de forma clara, fazendo-se compreender com facilidade e agilidade.	1. Recorda de alguma situação em que percebeu que seus argumentos não conseguiam explicar o que você queria? 2. Recorda de alguma vez em que tenha sido muito direto em uma comunicação e como foi? 3. Recorda de algum exemplo em que sua objetividade tenha sido confundida com agressividade?	
Organização	Capacidade de ter controle sobre todas as suas atividades e realizá-las dentro da sequência mais produtiva.	1. Lembra de um dia de intensa sobrecarga e como você fez para realizar todas as suas atividades? 2. Lembra de alguma situação em que tenha perdido muito tempo procurando documentos físicos ou virtuais?	
Persistência	Capacidade de persistir diante de adversidades e frustrações, buscando novas fórmulas para que suas metas sejam alcançadas.	1. Lembra de alguma vez em que tenha desistido de um objetivo e por quê? 2. Lembra de alguma situação em que por mais adversidades que tenha tido não desistiu do seu objetivo? 3. Lembra de alguma situação em que acreditou em um ideal quando ninguém mais acreditava e deu certo?	
Persuasão	Capacidade de desenvolver argumentação capaz de convencer facilmente os seus ouvintes.	1. Recorda da maior dificuldade que teve para convencer alguém? 2. Recorda de alguma situação em que todos os seus argumentos foram em vão? 3. Recorda de alguma situação em que achou que teria dificuldade para convencer alguém sobre algo e se surpreendeu com a facilidade que teve?	

Competências	Conceito	Perguntas Comportamentais (lembre-se de CAR: Contexto; Ação e Resultado)	AUTOPERCEÇÃO PD – RD - BD MBD - NO
Planejamento	Capacidade de dar ordem de prioridade às suas ações individuais e conjuntas, a fim de garantir qualidade e resultados.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lembra de como você fez para ajudar a equipe a planejar suas ações diárias? 2. Lembra de como você fez para ter controle sobre suas ações de forma a não esquecer nenhuma atividade importante em dias de muita adversidade? 3. Lembra de quais ferramentas usou para dar ordem de prioridade às suas ações diárias? 4. Lembra de como se organizou com a equipe diante de cada projeto importante? 	
Proatividade	Capacidade de desenvolver atitudes preventivas capazes de impedir adversidades e visualizar oportunidades e resultados.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recorda de alguma situação em que previu e implantou ações que potencializaram resultados? 2. Recorda de alguma situação em que conseguiu criar estratégias para impedir prejuízos? 3. Recorda de oportunidades de potencializar resultados que você percebeu e implantou com sucesso? 	
Relacionamento Interpessoal	Capacidade de se relacionar de forma positiva e produtiva, com diferentes tipos de pessoas na convivência diária em busca de resultados comuns.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lembra de situação em que teve maior dificuldade de manter um relacionamento com uma pessoa difícil? 2. Lembra de tipos específicos de pessoas com quem teve dificuldade para se relacionar? 3. Lembra de pessoas difíceis com quem teve muita facilidade de relacionamento? 	

Competências	Conceito	Perguntas Comportamentais (lembre-se de CAR: Contexto; Ação e Resultado)	AUTOPERCEÇÃO PD – RD - BD MBD - NO
Rendimento sob pressão	Capacidade de desenvolver respostas rápidas e encontrar soluções para situações difíceis, diante de fortes pressões exercidas por forças externas ou internas à sua organização.	1. Recorda de situações de muita pressão em que teve de dar respostas rápidas ao cliente e como foi? 2. Recorda de situações em que surpreendeu os outros numa situação de extrema pressão? 3. Recorda de alguma experiência em que a pressão impediu de ter o resultado que almejava?	
Resiliência	Capacidade de reagir de forma positiva e produtiva diante de pressões, frustrações e fortes impactos emocionais.	1. Lembra de algum fato adverso que tenha minado suas energias, tornando seu dia improdutivo? 2. Lembra de algum fato grave que não tenha atingido seu emocional? 3. Lembra de fatos que atingiram seu emocional, provocando respostas inesperadas?	
Resistência à frustração	Capacidade de reagir de forma positiva e produtiva em situações adversas e desmotivadoras.	1. Recorda das maiores frustrações que sofreu e o impacto delas mesmas na sua produtividade? 2. Recorda das reações mais estranhas que teve diante de uma frustração? 3. Recorda sobre frustrações que o tenham conduzido à auto-superação?	
Respeito	Capacidade de ter atitudes respeitadas na interação com todos os tipos de pessoas.	1. Lembra de situações em que, mesmo se sentindo ofendido, manteve respeito para com o ofensor? 2. Lembra de situações onde tenha sido elogiado pela forma respeitosa como trata as pessoas?	

Competências	Conceito	Perguntas Comportamentais (lembre-se de CAR: Contexto; Ação e Resultado)	AUTOPERCEPÇÃO PD – RD - BD MBD - NO
Saber ouvir	Capacidade de ouvir com atenção, demonstrando interesse e empatia.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recorda de situações em que tenha sido bom ouvinte e como foi? 2. Recorda de situações em que percebeu que a pessoa precisava apenas de desabafo e ouviu com atenção? 3. Recorda de alguma situação em que percebeu que as pessoas precisavam de maior atenção e não conseguiu atender? 	
Solução de Conflitos	Capacidade de encontrar soluções criativas para dirimir conflitos e problemas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lembra dos conflitos que conseguiu ajudar a resolver com sucesso? 2. Lembra dos conflitos que teve maior dificuldade para resolver? 3. Lembra dos conflitos que não conseguiu resolver? 	
Tomada de Decisão	Capacidade de analisar problemas e todas as variáveis envolvidas e tomar decisões assertivas e focadas em resultados ou soluções.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recorda das decisões mais difíceis que já tomou? 2. Recorda das decisões com melhores resultados ou soluções que já tomou? 3. Recorda das decisões que se arrependeu de ter tomado? 4. Recorda das decisões que trouxeram maiores problemas? 	
Trabalho em Equipe	Capacidade de se relacionar de forma positiva, mantendo um ambiente de alto astral, na busca por objetivos comuns.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lembra da maior dificuldade que teve em um projeto com a equipe? 2. Lembra do que fez para resolver problemas da equipe? 3. Lembra da maior influência que teve sobre a equipe? 	

Competências	Conceito	Perguntas Comportamentais (lembre-se de CAR: Contexto; Ação e Resultado)	AUTOPERCEPÇÃO PD – RD - BD MBD - NO
Visão Empreendedora	Capacidade de vislumbrar tendências de mercado e de cenários e formas criativas para potencializar resultados.	1. Recorda quais os investimentos com melhores resultados que conseguiu fazer? 2. Recorda quais as formas utilizadas para melhorar resultados? 3. Recorda dos projetos que implantou com melhores resultados?	
Visão Estratégica	Capacidade de criar ou aperfeiçoar estratégias de sucesso para potencializar resultados.	1. Lembra das estratégias que implantou com melhores resultados? 2. Lembra de alguma situação em que, analisando o mercado e cenários descobriu novas formas de obter bons resultados?	
Visão Sistêmica e de Responsabilidade Social e Ambiental	Capacidade de ter a visão do todo e fazer análises parciais e totais para tomada de decisões e estratégias com responsabilidade social e ambiental.	1. Recorda das práticas que utilizou para ter essas visões? 2. Recorda do que fez para manter essas visões? 3. Recorda dos projetos que implantou com sustentabilidade social, cultural, ambiental e econômica?	

Observações que queira fazer sobre o IP 1:

FONTE: Adaptado de Rabaglio (2008).

APÊNDICE B - IP 2 Instrumento de pesquisa de Autopercepção das competências comportamentais

RESGATE	APRIMORAMENTO	AMPLIAÇÃO
Com base no IP 1, escolha até 10 Competências começando pelas que considera melhor desenvolvidas.	Com base no IP 1, escolha 10 Competências, entre as percebidas como RD – razoavelmente desenvolvida, conforme seu interesse em aprimorá-las. Procure colocá-las em ordem de prioridade.	Com base no IP 1, escolha 10 Competências, entre as percebidas como PD – pouco desenvolvida, conforme seu interesse em ampliá-las. Procure colocá-las em ordem de prioridade.
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
4.	4.	4.
5.	5.	5.
6.	6.	6.
7.	7.	7.
8.	8.	8.
9.	9.	9.
10.	10.	10.

Observações que queira fazer sobre o IP 2:

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE C - IP 3 Instrumento de pesquisa de Autopercepção das competências comportamentais

Com referência no elenco de competências comportamentais que você trabalhou no IP 1, escolha 10 competências comportamentais que você considera RELEVANTES para os Gestores que atuam na sua organização, e por quê considera essa competência como relevante.

COMPETÊNCIAS	Por quê considera relevante?
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.
8.	8.
9.	9.
10.	10.

Observações que queira fazer sobre o IP 3:

Elaborado pelo autor.

APÊNDICE D - Plano de autodesenvolvimento de competências comportamentais

Exercite as 8 Perguntas Curiosas e Universais e construa um Plano para Aprimoramento e outro para Ampliação:

() Aprimoramento (com base na autopercepção, escolha 1 Competência daquelas autopercebidas como Razoavelmente Desenvolvida).

() Ampliação (com base na autopercepção, escolha 1 Competência daquelas autopercebidas como Pouco Desenvolvida).

1.PARA QUEM? (benefícios para você? grupos? comunidade? organização?)

2.POR QUÊ? (motivos?)

3.O QUÊ? (breve descrição das ações)

4.COMO? (modo, jeito de realizar. Você pode consultar 9M para lembrar dos meios, recursos, energia necessários. Considerar Análise de Conjuntura; Planejar com o Ciclo PDCA, observar CAR)

5.QUEM? Pessoas envolvidas? (você? grupo? comunidade? organização?)

6.ONDE? (local da ação, grupo? comunidade? organização)

7.QUANDO? (cronograma: data/período de início e término das ações?)

8.QUANTO? (recursos financeiros? tempo?)

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE E- Feedback: Auto percepção

VIVÊNCIA DAS CORES

Marque pontos de 1 a 4 de acordo com a escala:

1. Raramente
2. Algumas vezes
3. Frequentemente
4. Sempre

Comportamentos, reações, atitudes e ações que normalmente apresento:

<p style="text-align: center;">VERDE</p> <p>() Ousadia () Inovação () Espontaneidade () Ludicidade () Criatividade () Flexibilidade</p> <p>TOTAL:</p>	<p style="text-align: center;">VERMELHO</p> <p>() Paixão () Emoção () Explosão () Afetividade () Sensibilidade () Carinho</p> <p>TOTAL:</p>	<p style="text-align: center;">AMARELO</p> <p>() Energia () Brilho () Calor () Otimismo () Animação () Vida</p> <p>TOTAL:</p>
<p style="text-align: center;">AZUL</p> <p>() Organização () Minúcia () Boa memória () Planejamento () Síntese () Facilidade para administrar</p> <p>TOTAL:</p>	<p style="text-align: center;">PRETO</p> <p>() Cautela () Astúcia () Objetividade () Verdade () Franqueza () Decisões pensadas</p> <p>TOTAL:</p>	<p style="text-align: center;">BRANCO</p> <p>() Tranquilidade () Paz () Imparcialidade () Negociação () Docilidade () Mediação</p> <p>TOTAL:</p>

Minha Cor positiva mais marcante (onde somei mais pontos):

A Cor que preciso desenvolver mais (onde somei menos pontos):

Fonte: Adaptado de Gramigna (1995) e De Bono (2008).

APÊNDICE F - Avaliação Geral das Oficinas

Objetivo Geral: Experienciar uma Proposta Metodológica que permita aos gestores, que atuam em organizações sociais que contribuem para o desenvolvimento local e regional, resgatarem e planejarem possíveis aprimoramentos e ampliações das suas competências comportamentais.

Mestrando: Ademir Vieira dos Santos Local: URI Santo Ângelo RS
 Professor Orientador: Dr. Noli Hahn
 Professor Coorientador: Dr. Vilmar Antonio Boff
 Mestrado em Gestão Estratégica de Organizações – Turma 2011
 Linha de Pesquisa: Desenvolvimento e Organização Social
 Datas realização Oficinas: 10 Novembro/24 Novembro/01 Dezembro-2012 (14:00/18:00h)
 Respostas Pesquisa: 24 novembro/01 de dezembro 2012
 Local da realização das Oficinas: Prédio 6 da URI Santo Ângelo RS

Solicitamos que você avalie as oficinas com os seguintes critérios:

- 1 – Ruim - Não atendeu as minhas expectativas
- 2 - Regular - Atendimento parcial das minhas expectativas
- 3 – Bom – Atendeu as minhas expectativas
- 4 – Ótimo - Superou as expectativas

Avaliação do Mestrando	1	2	3	4
1. Demonstrou domínio dos conteúdos trabalhados nas oficinas.				
2. Demonstrou entusiasmo para o atingimento dos objetivos das oficinas.				
3. Utilizou os recursos didáticos (multimídia, materiais pedagógicos) que possibilitou a compreensão dos conteúdos.				
4. Comunicação: expôs as ideias com eficiência, eficácia, efetividade.				
5. Administrou o tempo de maneira produtiva.				
6. Transmitiu confiança e credibilidade.				
7. Valorizou a participação do grupo.				
8. Motivou o grupo a tomar iniciativas de resgate, aprimoramento e ampliação das competências comportamentais.				

Avaliação do grupo	1	2	3	4
1. O relacionamento entre os participantes durante as oficinas facilitou o desenvolvimento das atividades.				
2. As falas e contribuições dos participantes favoreceu o aproveitamento dos conteúdos.				

Avaliação da iniciativa (realização das oficinas)	1	2	3	4
1. A iniciativa motivou reflexões para eu resgatar, e perceber possibilidades de aprimorar e ampliar as minhas competências comportamentais.				
2. Recomendaria a oficina para outros grupos de participantes.		SIM ()	NÃO ()	
3. Outros comentários, utilize o verso da folha. Obrigado pela sua participação!				

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE G - Autopercepção das competências comportamentais (tabela)

Competências	Frequência				
	PD	RD	BD	MBD	NO
Administração do tempo	16,7%	16,7%	49,9%	16,7%	0,0%
Agilidade	50,0%	16,7%	0,0%	33,3%	0,0%
Atenção 1	50,0%	33,3%	16,7%	0,0%	0,0%
Atenção 2	0,0%	33,3%	16,7%	50,0%	0,0%
Autopercepção	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%	0,0%
Capacidade de risco	16,7%	33,3%	50,0%	0,0%	0,0%
Bom humor	0,0%	50,0%	16,7%	33,3%	0,0%
Clareza	0,0%	16,7%	33,3%	50,0%	0,0%
Coach	0,0%	16,7%	50,0%	33,3%	0,0%
Comportamento ético	0,0%	0,0%	16,7%	83,3%	0,0%
Comprometimento	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%
Comunicação verbal	0,0%	50,0%	33,3%	16,7%	0,0%
Comunicação não-verbal	33,3%	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%
Cooperação	0,0%	0,0%	0,0%	100%	0,0%
Cortesia	0,0%	0,0%	66,7%	33,3%	0,0%
Criatividade	0,0%	50,0%	33,3%	16,7%	0,0%
Determinação	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%
Dinamismo	0,0%	16,7%	50,0%	33,3%	0,0%
Disciplina	16,7%	33,3%	16,7%	33,3%	0,0%
Discrição	0,0%	16,7%	50,0%	33,3%	0,0%
Disponibilidade	0,0%	0,0%	16,7%	83,3%	0,0%
Empatia	16,7%	16,7%	33,3%	33,3%	0,0%
Empreendedorismo	33,3%	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%
Equilíbrio emocional	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%
Espírito de equipe	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%
Estratégia	16,7%	33,3%	50,0%	0,0%	0,0%
Flexibilidade	33,3%	16,7%	16,7%	33,3%	0,0%
Foco em resultados	16,7%	33,3%	33,3%	16,7%	0,0%
Humildade	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%
Inovação	16,7%	16,7%	33,3%	33,3%	0,0%
Integridade	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%
Liderança coach	16,7%	33,3%	50,0%	0,0%	0,0%
Liderança desenvolvedora	16,7%	33,3%	50,0%	0,0%	0,0%
Liderança delegadora	33,3%	0,0%	33,3%	33,3%	0,0%
Liderança estratégica	50,0%	33,3%	16,7%	0,0%	0,0%
Liderança motivadora	16,7%	16,7%	33,3%	33,3%	0,0%
Liderança orientadora	16,7%	0,0%	50,0%	33,3%	0,0%
Liderança proativa	33,3%	16,7%	33,3%	16,7%	0,0%
Negociação	0,0%	50,0%	16,7%	33,3%	0,0%
Objetividade	33,3%	16,7%	33,3%	16,7%	0,0%
Organização	33,3%	16,7%	33,3%	16,7%	0,0%
Persistência	33,3%	16,7%	33,3%	16,7%	0,0%
Persuasão	66,6%	16,7%	16,7%	0,0%	0,0%
Planejamento	16,7%	33,3%	33,3%	16,7%	0,0%
Proatividade	49,9%	16,7%	16,7%	16,7%	0,0%
Relacionamento interpessoal	33,3%	16,7%	33,3%	16,7%	0,0%

Rendimento sob pressão	49,9%	16,7%	16,7%	16,7%	0,0%
Resiliência	16,7%	50,0%	33,3%	0,0%	0,0%
Resistência à frustração	33,3%	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%
Respeito	0,0%	0,0%	16,7%	83,3%	0,0%
Saber ouvir	0,0%	0,0%	83,3%	16,7%	0,0%
Solução de conflitos	33,3%	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%
Tomada de decisão	0,0%	16,7%	50,0%	33,3%	0,0%
Trabalho em equipe	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%
Visão empreendedora	0,0%	33,3%	50,0%	16,7%	0,0%
Visão estratégica	33,3%	16,7%	33,3%	16,7%	0,0%
Visão sistêmica	16,7%	16,7%	33,3%	33,3%	0,0%

Legenda:

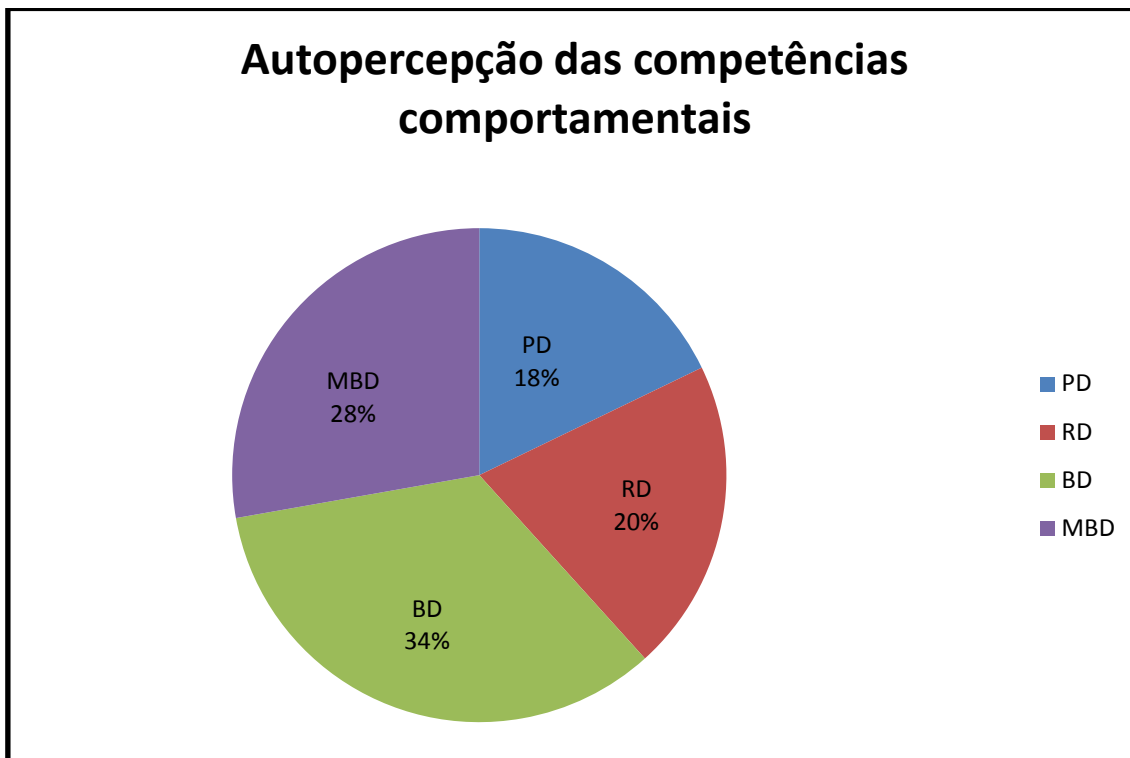
PD = pouco desenvolvida

RD = razoavelmente desenvolvida

BD = bem desenvolvida

MBD = muito bem desenvolvida

NO = não observado

APÊNDICE H - Autopercepção das competências comportamentais (gráfico)**Legenda:**

PD = pouco desenvolvida
RD = razoavelmente desenvolvida
BD = bem desenvolvida
MBD = muito bem desenvolvida

APÊNDICE I - Competências muito bem desenvolvidas (tabela)

Competências MBD	Número de citações
Cooperação	6
Comportamento ético	5
Disponibilidade	5
Respeito	5
Determinação	4
Espírito de equipe	4
Integridade	4
Atenção 2	3
Clareza	3
Comprometimento	3
Humildade	3
Trabalho em equipe	3
Agilidade	2
Bom humor	2
Coach	2
Cortesia	2
Dinamismo	2
Disciplina	2
Discrição	2
Empatia	2
Flexibilidade	2
Inovação	2
Liderança delegadora	2
Liderança motivadora	2
Liderança orientadora	2
Negociação	2
Tomada de decisão	2
Visão sistêmica	2
Administração do tempo	1
Comunicação verbal	1
Criatividade	1
Foco em resultados	1
Liderança proativa	1
Objetividade	1
Organização	1
Persistência	1
Planejamento	1
Proatividade	1
Relacionamento interpessoal	1
Rendimento sob pressão	1
Saber ouvir	1
Visão empreendedora	1
Visão estratégica	1
Atenção 1	0
Autopercepção	0

Capacidade de risco	0
Comunicação não-verbal	0
Empreendedorismo	0
Equilíbrio emocional	0
Estratégia	0
Liderança coach	0
Liderança desenvolvedora	0
Liderança estratégica	0
Persuasão	0
Resiliência	0
Resistência à frustração	0
Solução de conflitos	0

Legenda:

- 6 – 100%
- 5 – 83,3%
- 4 – 66,7%
- 3 – 50%
- 2 – 33,3%
- 1 – 16,7%

APÊNDICE J - Competências muito bem desenvolvidas (gráfico)



APÊNDICE K - Competências bem desenvolvidas (tabela)

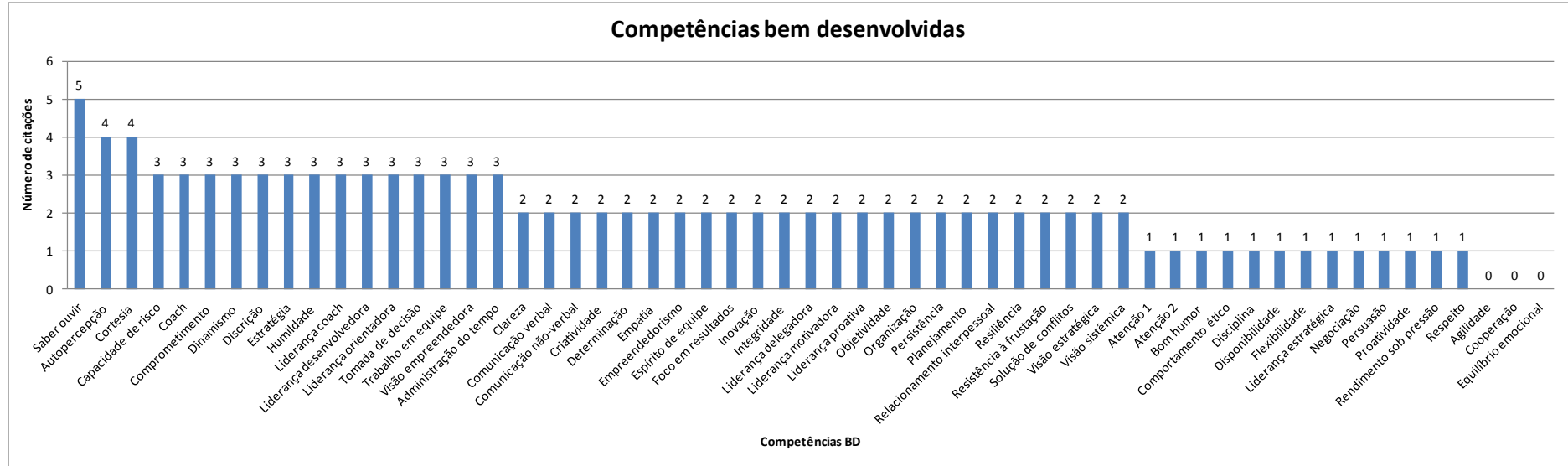
Competências BD	Número de citações
Saber ouvir	5
Autopercepção	4
Cortesia	4
Capacidade de risco	3
Coach	3
Comprometimento	3
Dinamismo	3
Discrição	3
Estratégia	3
Humildade	3
Liderança coach	3
Liderança desenvolvedora	3
Liderança orientadora	3
Tomada de decisão	3
Trabalho em equipe	3
Visão empreendedora	3
Administração do tempo	3
Clareza	2
Comunicação verbal	2
Comunicação não-verbal	2
Criatividade	2
Determinação	2
Empatia	2
Empreendedorismo	2
Espírito de equipe	2
Foco em resultados	2
Inovação	2
Integridade	2
Liderança delegadora	2
Liderança motivadora	2
Liderança proativa	2
Objetividade	2
Organização	2
Persistência	2
Planejamento	2
Relacionamento interpessoal	2
Resiliência	2
Resistência à frustração	2
Solução de conflitos	2
Visão estratégica	2
Visão sistêmica	2
Atenção 1	1
Atenção 2	1
Bom humor	1
Comportamento ético	1
Disciplina	1

Disponibilidade	1
Flexibilidade	1
Liderança estratégica	1
Negociação	1
Persuasão	1
Proatividade	1
Rendimento sob pressão	1
Respeito	1
Agilidade	0
Cooperação	0
Equilíbrio emocional	0

Legenda:

- 6 – 100%
- 5 – 83,3%
- 4 – 66,7%
- 3 – 50%
- 2 – 33,3%
- 1 – 16,7%

APÊNDICE L - Competências bem desenvolvidas (gráfico)



APÊNDICE M - Competências razoavelmente desenvolvidas (tabela)

Competências RD	Número de citações
Bom humor	3
Comunicação verbal	3
Criatividade	3
Negociação	3
Resiliência	3
Atenção 1	2
Atenção 2	2
Autopercepção	2
Capacidade de risco	2
Comunicação não-verbal	2
Disciplina	2
Empreendedorismo	2
Equilíbrio emocional	2
Estratégia	2
Foco em resultados	2
Liderança coach	2
Liderança desenvolvedora	2
Liderança estratégica	2
Planejamento	2
Resistência à frustração	2
Solução de conflitos	2
Visão empreendedora	2
Administração do tempo	1
Agilidade	1
Clareza	1
Coach	1
Dinamismo	1
Discrição	1
Empatia	1
Flexibilidade	1
Inovação	1
Liderança motivadora	1
Liderança proativa	1
Objetividade	1
Organização	1
Persistência	1
Persuasão	1
Proatividade	1
Relacionamento interpessoal	1
Rendimento sob pressão	1
Tomada de decisão	1
Visão estratégica	1
Visão sistêmica	1
Comportamento ético	0
Comprometimento	0
Cooperação	0

Cortesia	0
Determinação	0
Disponibilidade	0
Espírito de equipe	0
Humildade	0
Integridade	0
Liderança delegadora	0
Liderança orientadora	0
Respeito	0
Saber ouvir	0
Trabalho em equipe	0

Legenda:

- 6 – 100%
- 5 – 83,3%
- 4 – 66,7%
- 3 – 50%
- 2 – 33,3%
- 1 – 16,7%

APÊNDICE N - Competências razoavelmente desenvolvidas (gráfico)



APÊNDICE O - Competências pouco desenvolvidas (tabela)

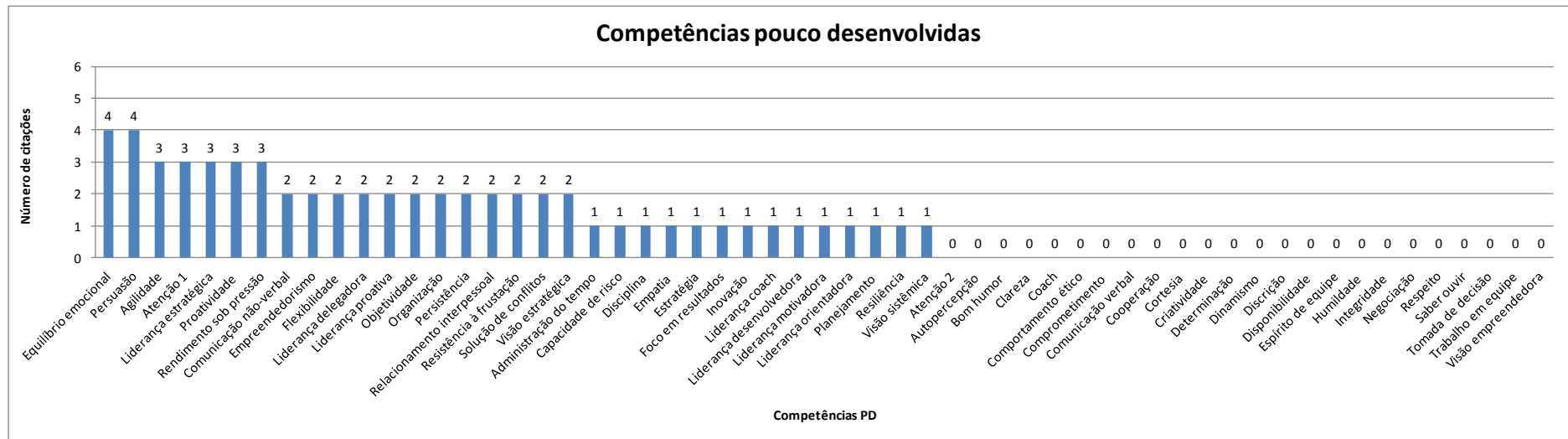
Competências PD	Número de citações
Equilíbrio emocional	4
Persuasão	4
Agilidade	3
Atenção 1	3
Liderança estratégica	3
Proatividade	3
Rendimento sob pressão	3
Comunicação não-verbal	2
Empreendedorismo	2
Flexibilidade	2
Liderança delegadora	2
Liderança proativa	2
Objetividade	2
Organização	2
Persistência	2
Relacionamento interpessoal	2
Resistência à frustração	2
Solução de conflitos	2
Visão estratégica	2
Administração do tempo	1
Capacidade de risco	1
Disciplina	1
Empatia	1
Estratégia	1
Foco em resultados	1
Inovação	1
Liderança coach	1
Liderança desenvolvedora	1
Liderança motivadora	1
Liderança orientadora	1
Planejamento	1
Resiliência	1
Visão sistêmica	1
Atenção 2	0
Autopercepção	0
Bom humor	0
Clareza	0
Coach	0
Comportamento ético	0
Comprometimento	0
Comunicação verbal	0
Cooperação	0
Cortesia	0
Criatividade	0
Determinação	0
Dinamismo	0

Discrição	0
Disponibilidade	0
Espírito de equipe	0
Humildade	0
Integridade	0
Negociação	0
Respeito	0
Saber ouvir	0
Tomada de decisão	0
Trabalho em equipe	0
Visão empreendedora	0

Legenda:

- 6 – 100%
- 5 – 83,3%
- 4 – 66,7%
- 3 – 50%
- 2 – 33,3%
- 1 – 16,7%

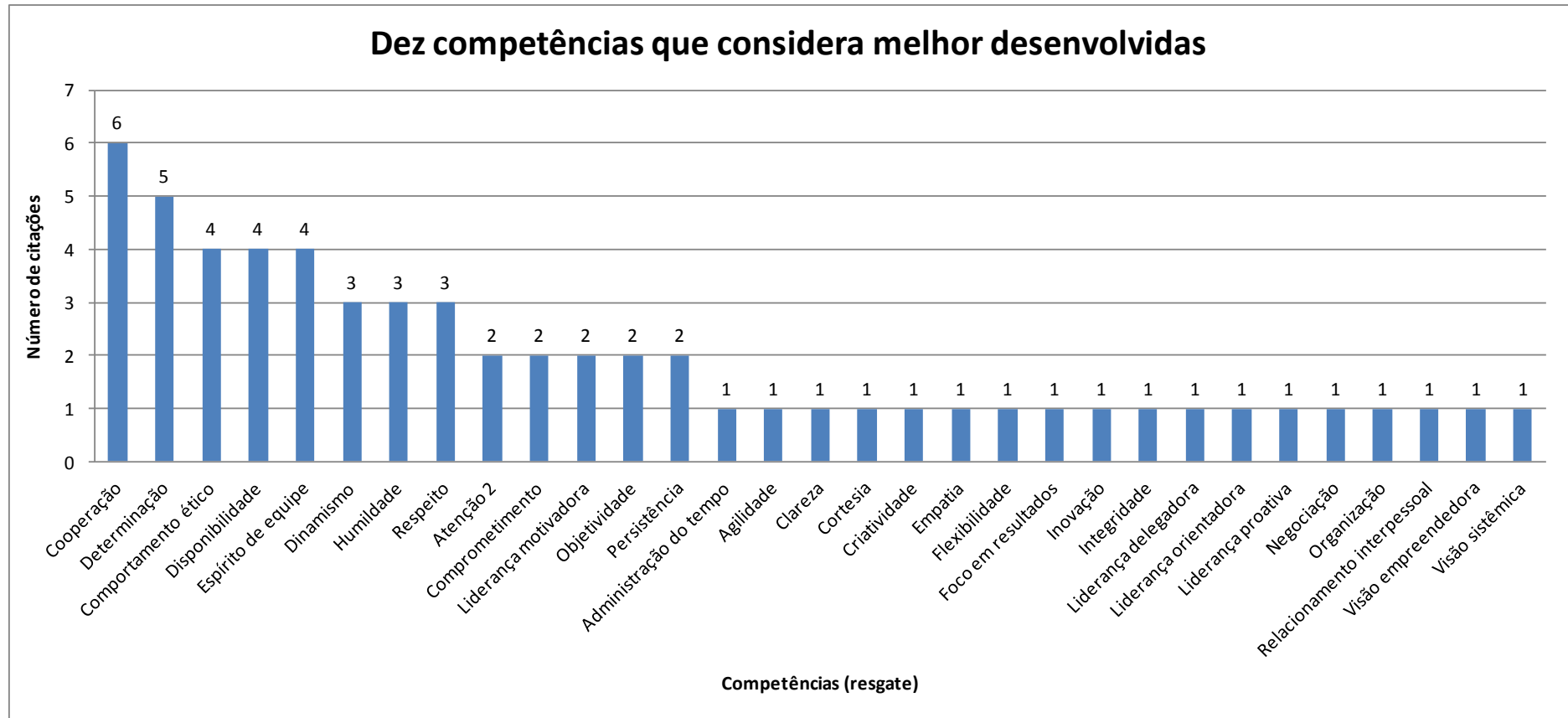
APÊNDICE P - Competências pouco desenvolvidas (gráfico)



APÊNDICE Q - Dez competências que considera melhor desenvolvidas (tabela)

Resgate	Número de citações
Cooperação	6
Determinação	5
Comportamento ético	4
Disponibilidade	4
Espírito de equipe	4
Dinamismo	3
Humildade	3
Respeito	3
Atenção 2	2
Comprometimento	2
Liderança motivadora	2
Objetividade	2
Persistência	2
Administração do tempo	1
Agilidade	1
Clareza	1
Cortesia	1
Criatividade	1
Empatia	1
Flexibilidade	1
Foco em resultados	1
Inovação	1
Integridade	1
Liderança delegadora	1
Liderança orientadora	1
Liderança proativa	1
Negociação	1
Organização	1
Relacionamento interpessoal	1
Visão empreendedora	1
Visão sistêmica	1

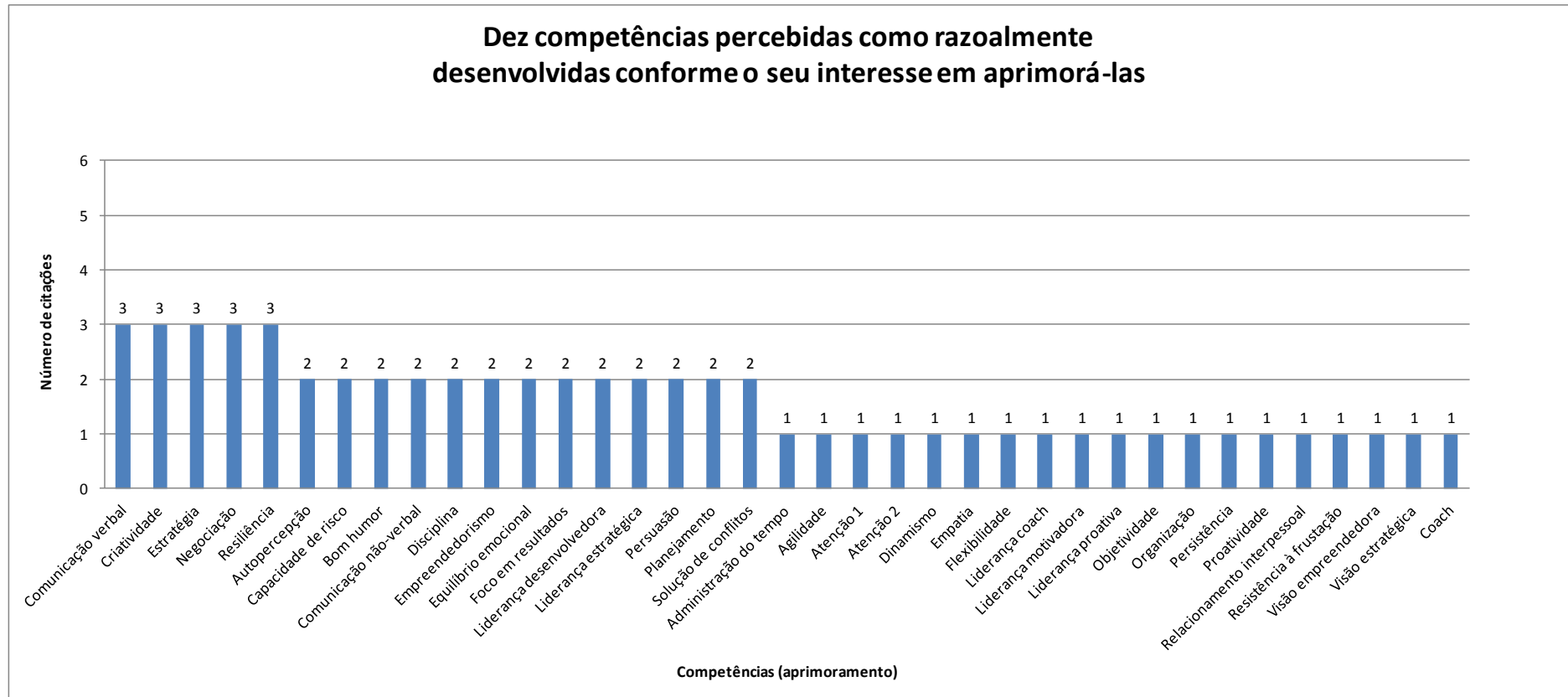
APÊNDICE R - Dez competências que considera melhor desenvolvidas (gráfico)



APÊNDICE S - Dez competências percebidas como razoavelmente desenvolvidas conforme o seu interesse em aprimorá-las (tabela)

Aprimoramento	Número de citações
Comunicação verbal	3
Criatividade	3
Estratégia	3
Negociação	3
Resiliência	3
Autopercepção	2
Capacidade de risco	2
Bom humor	2
Comunicação não-verbal	2
Disciplina	2
Empreendedorismo	2
Equilíbrio emocional	2
Foco em resultados	2
Liderança desenvolvedora	2
Liderança estratégica	2
Persuasão	2
Planejamento	2
Solução de conflitos	2
Administração do tempo	1
Agilidade	1
Atenção 1	1
Atenção 2	1
Dinamismo	1
Empatia	1
Flexibilidade	1
Liderança coach	1
Liderança motivadora	1
Liderança proativa	1
Objetividade	1
Organização	1
Persistência	1
Proatividade	1
Relacionamento interpessoal	1
Resistência à frustração	1
Visão empreendedora	1
Visão estratégica	1
Coach	1

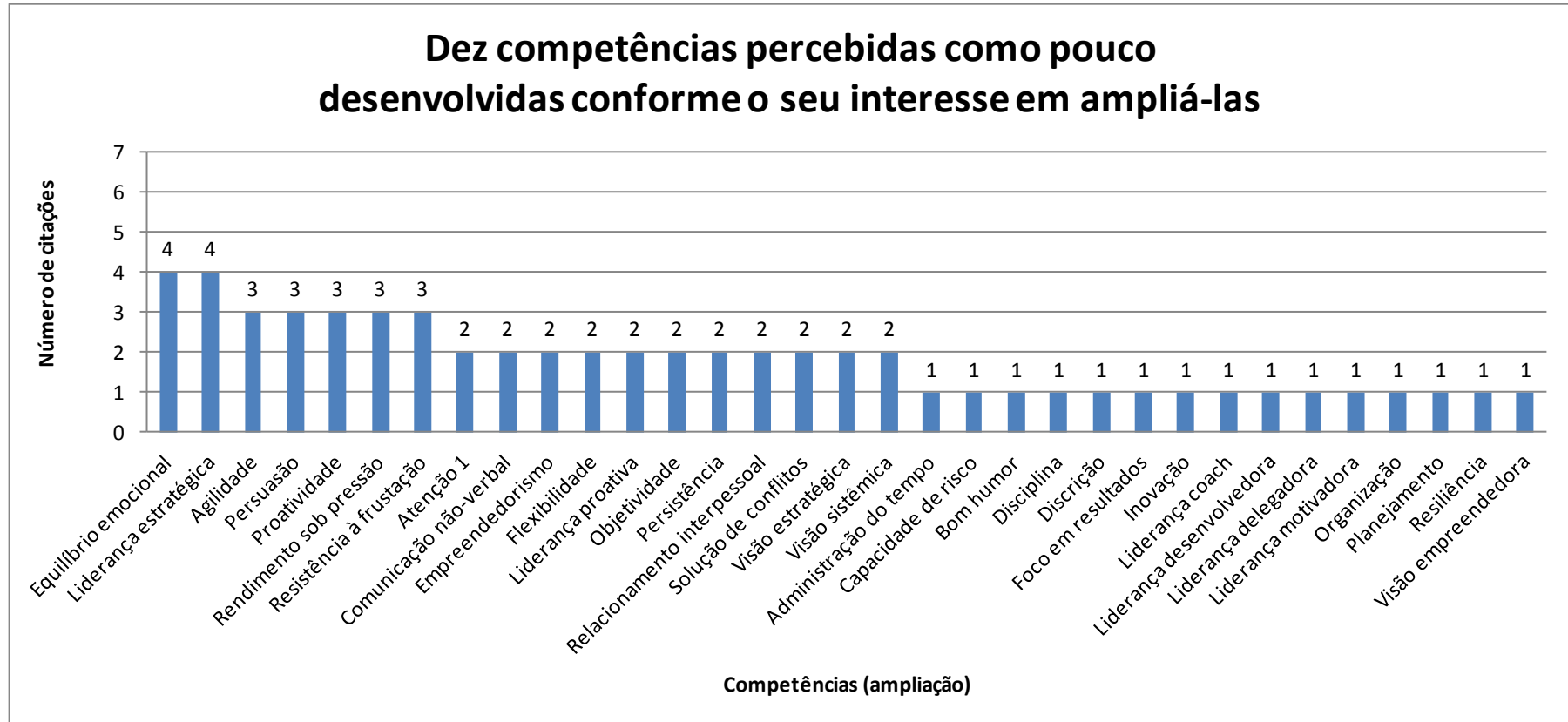
APÊNDICE T - Dez competências percebidas como razoavelmente desenvolvidas conforme o seu interesse em aprimorá-las (gráfico)



**APÊNDICE U - Dez competências percebidas como pouco desenvolvidas conforme
o seu interesse em ampliá-las (tabela)**

Ampliação	Número de citações
Equilíbrio emocional	4
Liderança estratégica	4
Agilidade	3
Persuasão	3
Proatividade	3
Rendimento sob pressão	3
Resistência à frustração	3
Atenção 1	2
Comunicação não-verbal	2
Empreendedorismo	2
Flexibilidade	2
Liderança proativa	2
Objetividade	2
Persistência	2
Relacionamento interpessoal	2
Solução de conflitos	2
Visão estratégica	2
Visão sistêmica	2
Administração do tempo	1
Capacidade de risco	1
Bom humor	1
Disciplina	1
Discrição	1
Foco em resultados	1
Inovação	1
Liderança coach	1
Liderança desenvolvedora	1
Liderança delegadora	1
Liderança motivadora	1
Organização	1
Planejamento	1
Resiliência	1
Visão empreendedora	1

APÊNDICE V - Dez competências percebidas como pouco desenvolvidas conforme o seu interesse em ampliá-las (gráfico)



APÊNDICE W - Dez competências comportamentais que você considera relevante para os gestores que atuam na sua organização (tabela)

Competências	Número de citações
Comportamento ético	4
Cooperação	4
Humildade	4
Determinação	3
Equilíbrio emocional	3
Espírito de equipe	3
Liderança motivadora	3
Solução de conflitos	3
Empatia	2
Flexibilidade	2
Comprometimento	2
Inovação	2
Negociação	2
Persistência	2
Administração do tempo	1
Agilidade	1
Atenção 1	1
Autopercepção	1
Bom humor	1
Coach	1
Comunicação verbal	1
Clareza	1
Criatividade	1
Dinamismo	1
Disciplina	1
Empreendedorismo	1
Estratégia	1
Liderança delegadora	1
Objetividade	1
Organização	1
Planejamento	1
Proatividade	1
Trabalho em equipe	1
Visão empreendedora	1
Visão sistêmica	1

APÊNDICE X - Dez competências comportamentais que você considera relevante para os gestores que atuam na sua organização (gráfico)



APÊNDICE Y - Avaliação Geral das Oficinas - Resultados

AVALIAÇÃO DO MESTRANDO

Entusiasmo para atingir os objetivos	Frequência
Ruim	0,0%
Regular	0,0%
Bom	0,0%
Ótimo	100%
TOTAL	100%

Utilizou recursos didáticos	Frequência
Ruim	0,0%
Regular	0,0%
Bom	16,7%
Ótimo	83,3%
TOTAL	100%

Comunicação	Frequência
Ruim	0,0%
Regular	0,0%
Bom	0,0%
Ótimo	100%
TOTAL	100%

Administrou o tempo de maneira produtiva	Frequência
Ruim	0,0%
Regular	0,0%
Bom	33,3%
Ótimo	67,7%
TOTAL	100%

Transmitiu confiança e credibilidade	Frequência
Ruim	0,0%
Regular	0,0%
Bom	16,7%
Ótimo	83,3%
TOTAL	100%

Valorizou a participação do grupo	Frequência
Ruim	0,0%
Regular	0,0%
Bom	0,0%
Ótimo	100%
TOTAL	100%

Motivou o grupo a tomar iniciativas	Frequência
Ruim	0,0%
Regular	0,0%
Bom	0,0%
Ótimo	100%
TOTAL	100%

AVALIAÇÃO DO GRUPO

Relacionamento entre os participantes facilitou ao desenvolvimento das atividades	Frequência
Ruim	0,0%
Regular	0,0%
Bom	16,7%
Ótimo	83,3%
TOTAL	100%

As falas e contribuições dos participantes favoreceu o aproveitamento dos conteúdos	Frequência
Ruim	0,0%
Regular	0,0%
Bom	16,7%
Ótimo	83,3%
TOTAL	100%

AVALIAÇÃO DA INICIATIVA

A iniciativa motivou reflexões para eu resgatar e perceber possibilidades de aprimorar e ampliar as minhas competências comportamentais	Frequência
Ruim	0,0%
Regular	0,0%
Bom	16,7%
Ótimo	83,3%
TOTAL	100%

Recomendaria a oficina para outros grupos de participantes	Frequência
Sim	100%
Não	0,0%
TOTAL	100%

ANEXOS

ANEXO A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa: **“Desenvolvimento das Competências Comportamentais dos Gestores que atuam em Organizações Sociais que contribuem para o desenvolvimento local e regional.”** O objetivo principal principal que nos leva a estudar esse tema é construir uma proposta metodológica que permita a esses gestores resgatarem, aprimorarem e ampliarem as suas competências comportamentais. Por meio de oficinas e com a utilização de técnicas de dinâmica de grupos e de ludicidade os participantes terão a oportunidade de resgatarem momentos significativos das suas trajetórias sócio-históricas nas organizações em que atuam, experienciarão autopercepções a respeito da sua comunicação interpessoal e outras competências comportamentais. Os procedimentos de coleta de dados serão questionários, denominados instrumentos de pesquisa, e dinâmica de grupos com atividades lúdicas. Existe um desconforto e risco mínimo para você que se submeter à coleta do material por ter que falar sobre coisas que talvez lhe pareçam desconfortáveis, mas que também poderão ser gratificantes, e isso se justifica pelo fato de lhe possibilitar ser ouvido(a) em suas autopercepções e percepções sobre o tema. O desenvolvimento dessa temática será importante para a organização e comunidade em que você atua e para ações posteriores. Você será esclarecido(a) sobre a pesquisa em qualquer aspecto que desejar. Você é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não irá acarretar qualquer penalidade ou perda de benefícios. O pesquisador irá tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Seu nome ou o material que indique a sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo. Uma cópia deste consentimento informado será arquivada no Curso de Mestrado em Gestão Estratégica de Organizações da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – Campus de Santo Ângelo. A outra será fornecida a você. A participação no estudo não acarretará custos para você e não será disponível nenhuma compensação financeira adicional.

Eu, _____, fui informado dos objetivos da pesquisa acima de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que em qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão se assim desejar. O pesquisador certificou-me de que minha identidade será preservada. Em caso de dúvidas poderei chamar o pesquisador Ademir Vieira dos Santos 5581075730 ou o Comitê de Ética da URI 5533137972. Declaro que concordo em participar desse estudo. Recebi uma cópia deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Nome do Participante

Assinatura do Participante

Data:

Ademir Vieira dos Santos

Nome do Pesquisador

Assinatura da Pesquisador

Data: