

MANUAL DA METODOLOGIA



Competências
Econômicas para a
Formação de
Empreendedores

VOLUME II

Documento elaborado pelo Instituto de Desenvolvimento do Trabalho – IDT (Organização Social – Decreto Estadual nº 25.019, de 03/07/98)

Coordenação: Ambiente de Formação Profissional e Empreendedorismo
Ari Célio Reges Mendes

Capa: Antônio Ricardo Amâncio Lima

Revisão: Eliane Soares de Paiva

Correspondência para:

Instituto de Desenvolvimento do Trabalho - IDT
Av. da Universidade, 2596 – Benfica
CEP 60020-180 Fortaleza-CE
Tel.: (085)254.2525
Fax: (085)251.1033
Endereço eletrônico: idt@idt.org.br

Agosto 2004

Instituto de Desenvolvimento do Trabalho - IDT

João Pratagil Pereira de Araújo
Presidente

José Nogueira Sobrinho
Diretor Administrativo-Financeiro

Mardônio de Oliveira Costa
Diretor de Estudos e Pesquisas

Wanderlei Reis
Diretor de Promoção do Trabalho

Agosto 2004

Sumário

VOLUME II

9. COMO ORGANIZAR UM CURSO CEFE

1. Seleção de Empreendedores
2. Ficha de Inscrição para o Curso de Criação de Novos Negócios
3. Questionário de Autoconhecimento
4. Preparação e Material Necessário para um Curso CEFE - Criação de Novos Negócios
5. Estrutura de um Curso CEFE
6. Manual de Elaboração de Projetos
7. Roteiro para Apresentação do Projeto Grupal

10. DEGELO

1. Quem é Quem
2. Novelo de Lã
3. Cartões Pessoais
4. Janela Indiscreta
5. Identificando-se com a figura/objeto

11. CARACTERÍSTICAS PESSOAIS EMPREENDEDORAS

1. Galeria das Artes
2. Doces da Vida
3. Estabelecimento de Miniobjetivos.
4. Inventário de Objetivos de Vida
5. Produção de Colares
6. O Lançamento dos Anéis
7. Lançamento dos Dardos.
8. Construção da Torre
9. Os Canudos.
10. O Quadrado Oco
11. Quadrados Quebrados.
12. Realização Criativa de Tarefas
13. Montagem com Palitos
14. Balança mas não cai
15. Construção da Ponte
16. Ganhe o Máximo que Puder

12. GERAÇÃO E SELEÇÃO DE IDÉIAS/PROCESSO DECISÓRIO

1. Ping-Pong de Associações

2. Chuva de Idéias: Disparadores em grupo grande
3. Chuva de Idéias em subgrupos
4. Chuva de Idéias e "Disparadores" como Forma de Identificação de Projetos
5. Chuva de Idéias (Brainstorm)
6. Brainstorm para busca de Oportunidades no Mercado
7. Apresentação da Definição de Oportunidade Empresarial
8. Os Corações
9. Macrofiltro/Microfiltro
10. FOFA
11. Simulação de Busca de Informações.
12. Trabalho de Campo "microfiltro/FOFA"

13. MERCADO

1. Mercado de Bombons
2. Minimercado
3. Análise de Mercado
4. Análise de Valor
5. Análise de Valor / Engenharia de Valor

14. ORGANIZAÇÃO - PRODUÇÃO E CUSTOS

1. Produção de Panquecas
2. Bloco de Anotações
3. Produção de Envelopes
4. Fábrica de Geléia
5. Trabalho de Campo - Produção e Custos

15. ANÁLISE FINANCEIRA

1. Análise de Resultados Financeiros

17. VITALIZADORES

1. Faça algo com a boneca
2. Batata quente
3. O barco afunda
4. Voleibol
5. Maneco disse
6. Corrida de lenços
7. Adivinhe quem é o líder
8. Seven up
9. Cara-a-cara
10. Eleger um nome
11. Problema-solução
12. Linha curta, linha longa
13. Telefone sem fio

14. Divórcio
15. Maria vai às compras
16. Assobiar com biscoitos
17. Caixinha de surpresas
18. Os quatro cantos da sala
19. Rima fatal
20. Conquiste seu lugar
21. Cadeira surpresa
22. Formação de uma palavra
23. Telegramas
24. Tibita
25. O camelo no furo de uma agulha
26. Melhor Telegrama
27. Mensagem do Silva
28. Mensagem telefônica
29. Concurso de Cantos
30. Tic-Tic-Tac-Tic-Tic-Tac-Bum-Bum
31. Mimica
32. O Limão
33. Negociação secreta
34. Escravos de Jó
35. Sansão e Dalila
36. O rabo do elefante
37. Ruas e avenidas
38. A dupla roda
39. Zip-zap-zop

17. FORMAS DE AVALIAÇÃO

1. Avaliação Diária
2. Avaliação do Treiamento/Curso
3. Avaliação do Trabalho de Campo
4. Avaliação Final

BIBLIOGRAFIA

9. COMO ORGANIZAR UM CURSO CEFE

9.1 SELEÇÃO DE EMPREENDEDORES

1. CONSIDERAÇÕES INTRODUTÓRIAS - O PORQUÊ DA SELEÇÃO

Projetos de apoio à microempresa e ao setor informal, como outras atividades, são avaliados pela relação custo-benefício. O número de negócios criados e gerenciados com êxito justifica o montante de recursos financeiros e humanos empregados? Instituições governamentais e não-governamentais, locais ou internacionais, continuarão investindo se a relação custo-benefício positiva não for alcançada dentro de um prazo determinado?

O fortalecimento das competências pessoais do empresário tem sido um dos objetivos de programas de apoio a microempresários. Em projetos CEFE é o objetivo principal. Toma-se como base a idéia de que competência para a ação empreendedora não é inata, ou seja, é desenvolvida por experiências de vida em determinados contextos socioculturais e, especialmente, familiares. É resultado de um processo educacional formal e informal. Portanto, programas de treinamento podem desenvolver competência empresarial.

Porém, mesmo aceitando-se o pressuposto do caráter "treinável" da competência empresarial, é preciso responder outras questões. Qualquer indivíduo poderá ser treinado para ser um empresário competente? Um programa específico de treinamento empresarial terá o mesmo grau de eficácia com os diferentes indivíduos que almejam tornar-se empresários?

As pesquisas e experiências das ciências da educação têm demonstrado que o desenvolvimento da maioria das capacidades e habilidades humanas depende da relação de dois fatores: potencial individual e processo educacional. Quando se trata de indivíduos que querem se tornar empresários bem sucedidos e desejam receber treinamento para aumentar as possibilidades de êxito, algumas condições básicas devem funcionar como matéria-prima adequada ao desenvolvimento pessoal almejado. É necessário algum potencial para a ação empreendedora. A existência de características pessoais que facilitem a ação empreendedora funciona de modo semelhante à existência de talento para música no desenvolvimento da capacidade de bem executar um instrumento musical. Existe uma graduação de possibilidades de êxito na aprendizagem, de acordo com o potencial básico. Quanto menor o potencial adequado ao desenvolvimento da habilidade, maiores serão o esforço e o desgaste do aprendiz. Provavelmente, há um grau de pobreza do potencial básico que impossibilita o desenvolvimento de uma habilidade incomum. Portanto, um programa de treinamento de tempo determinado deve operar sobre o potencial do indivíduo.

Pesquisas mostram que grande parte da população brasileira deseja se tornar empresário¹. Mas as estatísticas demonstram que grande parte das tentativas empresariais fracassa e um dos principais fatores é que essas pessoas não se comportam como empresários.

Projetos de apoio a microempresários, portanto, podem atrair um grande número desses "sonhadores", especialmente quando o contexto macroeconômico implica em escassez de empregos estáveis e baixos salários, principalmente quando o projeto, além de treinamento, oferece concessão de financiamento.

¹ Pesquisa realizada pela "Saldiva Consultores", em 1988, detectou que o "sonho" mais comum entre brasileiros é montar um negócio.

A necessidade de seleção, então, parece óbvia. É preciso investir os recursos do projeto em pessoas que têm chances razoáveis de autodesenvolvimento com o treinamento e, conseqüentemente, maiores chances de obter sucesso como empresário.

2. DEFINIÇÃO DE CRITÉRIOS PARA A SELEÇÃO DE POTENCIAL EMPREENDEDOR

Se a equipe técnica de um projeto CEFE opta por um processo seletivo, através da avaliação do potencial empreendedor dos candidatos, os passos seguintes são a definição dos fatores a serem avaliados e a definição de critérios de seleção.

O que avaliar para concluir que a pessoa tem (ou, pelo menos, há fortes indícios que tenha) potencial empreendedor?

Projetos CEFE têm elaborado processos de seleção na avaliação dos seguintes fatores:

- antecedentes profissionais
- objetivo empresarial e projeto de negócio
- características pessoais
- estrutura familiar e social.

2.1 Antecedentes Profissionais

O psicólogo David McClelland aponta como principal característica da personalidade dos empresários bem sucedidos a alta necessidade de realização. A necessidade de realização, ou de empreender, pode ser definida como a tendência para se proporem objetivos laboriosos, difíceis e desafiantes, em busca de progresso pessoal em termos de autonomia e econômicos.

Projetos CEFE buscam incentivar e desenvolver a necessidade de realização dos beneficiários. Avaliar o nível de necessidade de realização significa avaliar o potencial empreendedor dos candidatos a beneficiários.

Pela avaliação das atividades profissionais já exercidas pelo candidato, é possível avaliar a tendência de buscar autonomia e crescimento econômico, através de atividades desafiantes e laboriosas.

Tentativas de realização de atividades econômicas autônomas, como opção a emprego (ou como atividade paralela), podem ser sinal de insatisfação com a situação de empregado, pela baixa compensação financeira, e de necessidade de realização. Pela análise dessas experiências, é possível avaliar características de conduta relacionadas à necessidade de realização, como gosto por desafios e o padrão de excelência.

2.2 Objetivo Empresarial e Projeto de Negócio

Pessoas com alta necessidade de empreender utilizam tempo e energia para definir objetivos e traçar estratégias para realizá-los. É importante avaliar a clareza e a consistência do objetivo do candidato a se tornar empresário. Pessoas que apresentam alguma idéia de negócio e demonstram ter buscado informações a respeito para traçar estratégias básicas à implantação podem ser avaliadas como potencialmente empreendedoras. Naturalmente, é preciso analisar

se esses planos de implantação do negócio são baseados em pesquisa e percepção objetiva da realidade, e não em idéias fantasiosas e impulsos aventureiros.

2.3 Características Pessoais

As características pessoais a serem avaliadas são as descritas por David Mc Clelland como condutas típicas do empreendedor (conforme já descritas no texto "O Perfil Psicológico do Empreendedor", neste Manual).

Dentre os objetivos dos cursos CEFE, encontramos os seguintes: que o treinando adquira consciência da importância dessas formas de conduta, para seu bom desempenho como empreendedor; que possa avaliar a si mesmo com relação a essas formas de conduta; perceber a necessidade de mudanças e "desejar" mudar. Naturalmente, se o comportamento típico do candidato apresenta uma direção empreendedora, os efeitos do treinamento serão consistentes e rápidos. Um nível razoável de energia para superar obstáculos, de persistência e de autoconfiança é condição básica para aproveitamento de um curso CEFE e imediato progresso no desempenho empresarial. A capacidade de calcular riscos, de planejamento e aproveitamento de recursos, por exemplo, pode ser desenvolvida durante e após o treinamento. Mas apatia, atitudes fatalistas e falta de autoconfiança diminuem drasticamente as chances de eficácia de um curso CEFE. Portanto, é importante que os candidatos apresentem um potencial mínimo de características pessoais empreendedoras.

2.4 Estrutura Familiar e Social

Se a pessoa cresce num ambiente familiar e social em que há empresários, haverá possibilidades dessa pessoa desenvolver motivação empreendedora.

Além disso, pesquisas demonstram que determinados tipos de estruturas familiares e socioculturais criam condições propícias à formação de empreendedores. São estruturas que reforçam e recompensam o esforço pessoal, a persistência, a busca da excelência no desempenho e a autonomia (vide texto "O Empreendedor que Cria Empresas", neste Manual). Vale a pena procurar perceber se os valores e crenças decorrentes da estrutura sociocultural e familiar em que o candidato foi criado são congruentes com o papel de empresário.

3. INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DO EMPREENDEDOR

Uma equipe profissional de um projeto CEFE deverá necessariamente identificar as pessoas que terão acesso à capacitação, do ponto de vista do público-alvo e, se possível, escolher aqueles no público-alvo que têm maior potencial empresarial, sempre levando em conta os objetivos da instituição promotora.

Com relação ao público-alvo, uma vez definido pela coordenação do projeto, deveria ser atraído dentro do binômio maior qualidade-menor esforço. Na tarefa de recrutar o público-alvo, devem ser observados três fatores: o primeiro é motivar as pessoas com potencial a participar do projeto; o segundo é identificar as fontes onde serão encontrados, com maior frequência, os melhores candidatos (escolas de formação de profissionais, associações etc.) e, por fim, o meio como esta mensagem chegará aos candidatos em potencial (cartazes, folders, rádio etc.).

Outros aspectos podem ser observados, dependendo das particularidades do projeto e do público-alvo, sem perder de vista o objetivo de atrair os melhores candidatos com o menor esforço, para o projeto e para seus beneficiários.

A tarefa de selecionar indivíduos no público-alvo não é simples. O T.A.T. (Tematic Aperception Test), teste de avaliação de personalidade utilizado por D. McClelland, na pesquisa que resultou na identificação da necessidade de realização como característica básica dos empreendedores, não foi adaptado da base cultural dos E.U.A. para a de outros países, para considerá-lo um bom instrumento de seleção. Também apresenta inconvenientes na aplicação. Um outro teste, mais moderno e de simples aplicação, é o Wartegg, criado pelo alemão Elrig Wartegg. É um bom instrumento para a avaliação das forças ou debilidades de áreas de comportamento humano, especialmente significativas para o perfil empreendedor, como nível de aspiração, energia para superar obstáculos e direção para objetivos.

Os processos de seleção geralmente comportam uma entrevista para o estabelecimento de contato entre os organizadores do programa de capacitação e os futuros participantes. A entrevista pode se constituir, também, em um bom instrumento de seleção, pois quando adequadamente conduzida permite a observação, a investigação e a avaliação do perfil e o comportamento dos candidatos.

Seria recomendável que os profissionais encarregados de entrevistar os candidatos fossem treinados para desenvolver as habilidades necessárias à realização de entrevistas de seleção, principalmente se não for possível adotar outros procedimentos. Um outro procedimento de seleção pode ser também a utilização de atividades que permitam a avaliação das características empreendedoras dos candidatos

4. A OPÇÃO PELA AUTO-SELEÇÃO

A equipe técnica de um projeto CEFE pode optar pela não adoção de um processo seletivo baseado na avaliação do potencial empreendedor, por diversas razões.

Uma razão de peso pode ser a falta de convicção da equipe sobre as condições de avaliar com objetividade e consistência o potencial empreendedor dos candidatos. Como decidir se a pessoa possui ou não condições suficientes para ter acesso ao projeto naquela faixa média que inclui a grande maioria das pessoas, na qual os comportamentos não são nitidamente percebidos como positivos (altamente empreendedor) ou negativos (nada empreendedor). Não se constituiria em assumir riscos a tarefa de "diagnosticar" se uma pessoa tem condições de alcançar autodesenvolvimento com o treinamento?

Outra razão a se considerar é a demanda de tempo e recursos humanos para a realização de um processo de seleção.

A opção poderia então recair sobre um processo de auto-seleção, ou seja, o beneficiário em potencial se exclui quando a motivação, a energia, o tempo, a persistência e a auto-confiança não são suficientes. Para induzir o processo de auto-seleção, podem-se adotar duas formas de ação (naturalmente se poderia pensar em outras):

Estruturação do programa em módulos curtos, por temas específicos. O primeiro módulo, de introdução ao modelo CEFE, daria oportunidade ao participante de avaliar

o próprio potencial e a capacidade de aproveitamento para decidir quanto à participação nos módulos posteriores.

Cobrança de taxa de inscrição. Supõe-se que pessoas que aceitam pagar estão motivadas e acreditam que o treinamento resultará em autodesenvolvimento.

Fontes Bibliográficas

1- El Empresario: Talento Innato o Inducido?

La Necesidad de Seleccionar los Futuros Empresarios - Manual CEFE
FUNDASOL, Uruguay, 1990

2- O Dilema da Escolha: A Seleção do Empreendedor

Bärenz, Ebehard P. - Manual CEFE - CENTRO CAPE, 1991.

9.2 FICHA DE INSCRIÇÃO PARA O CURSO DE CRIAÇÃO DE NOVOS NEGÓCIOS

DADOS PESSOAIS

NOME: _____
ENDEREÇO: _____
BAIRRO: _____ CEP: _____ FONE: _____
RG: _____ CPF: _____
ESTADO CIVIL: _____ Nº DE DEPENDENTES: _____
ESCOLARIDADE: _____ IDADE: _____

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

VOCÊ ESTÁ TRABALHANDO? SIM () NÃO ()

EMPRESA: _____ RENDA MENSAL: _____

QUE OUTRAS ATIVIDADES PROFISSIONAIS JÁ DESENVOLVEU NOS ÚLTIMOS
05 ANOS?

DESCREVA DENTRE AS ATIVIDADES PROFISSIONAIS QUE VOCÊ
DESENVOLVEU, QUAL A QUE VOCÊ CONSIDERA MAIS IMPORTANTE?

QUAIS ATIVIDADES E/OU OCUPAÇÕES AS QUAIS SEUS PAIS SE DEDICARAM
DO SEU NASCIMENTO ATÉ OS 18 ANOS DE IDADE?

PAI: _____

MÃE: _____

ENTRE OS SEUS FAMILIARES MAIS PRÓXIMOS, ALGUM TEM OU JÁ TEVE UM
NEGÓCIO, MESMO PEQUENO?

QUE NEGÓCIO VOCÊ PRETENDE MONTAR?

TEM OUTRAS IDÉIAS DE NEGÓCIO?

SE VOCÊ NÃO POSSUI CAPITAL E EQUIPAMENTOS PARA INICIAR SEU NEGÓCIO, COMO ESPERA CONSEGUI-LOS?

VOCÊ CONFIRMA, COM A SUA ASSINATURA, AS INFORMAÇÕES CONTIDAS NESTA FICHA, E QUE TERÁ CONDIÇÕES DE PARTICIPAR, SEM FALTAR, O CURSO DE CRIAÇÃO DE NOVOS NEGÓCIOS, QUE SE REALIZARÁ NO PERÍODO DE ____ A ____, DAS ____ ÀS ____ HORAS?

FORTALEZA, DE DE 2003

ASSINATURA DO CANDIDATO

9.3 QUESTIONÁRIO DE AUTOCONHECIMENTO

NOME: _____

ENDEREÇO: _____

DATA: _____

Instruções:

1. Este questionário contém 85 declarações. Leia cada declaração e decida qual delas descreve você melhor. Seja honesto consigo mesmo. O questionário tem o objetivo de ajudá-lo em sua auto-avaliação e não consiste em nenhum teste.

2. Escolha um número que melhor descreva o seu comportamento:

1. Nunca
2. Raramente
3. Algumas vezes
4. A maioria das vezes
5. Sempre

3. Anote o número escolhido na linha à direita de cada declaração.

Veja o exemplo:

- Mantenho-me calmo em situações tensas 2

A pessoa considerou que a situação acima raramente a descreve e, portanto, escreveu o nº 2 na linha.

01. Busco as coisas que precisam ser feitas. ____
02. Gosto de desafios e de novas oportunidades. ____
03. Quando enfrento um problema difícil, dedico grande quantidade de tempo para encontrar uma solução. ____
04. Quando começo um trabalho ou projeto, reúno toda a informação possível. ____
05. Aborreço-me quando as coisas não são bem feitas. ____
06. Eu me esforço muito para realizar meu trabalho. ____
07. Eu encontro formas de fazer as coisas mais rápido. ____
08. Eu estabeleço minhas próprias metas. ____
09. Planejo um trabalho grande dividindo-o em várias partes menores. ____
10. Penso em soluções diferentes para resolver os problemas. ____
11. Eu digo as outras pessoas, quando elas não têm o desempenho esperado. ____
12. Sinto confiança de que terei sucesso em qualquer atividade que me disponha a fazer. ____
13. Eu consigo que os outros apóiem minhas recomendações. ____
14. Eu desenvolvo estratégias para influenciar os outros. ____
15. Eu comparo minhas conquistas com minhas expectativas. ____
16. Eu sei quanto dinheiro é necessário para desenvolver meus projetos ou atividades. ____

17. Eu escuto com atenção qualquer pessoa com quem estiver conversando. ____
18. Eu faço o que é necessário, sem que os outros tenham que pedir. ____
19. Eu prefiro realizar tarefas que domino bem e que me sinto seguro. ____
20. Eu insisto várias vezes para que as pessoas façam o que eu quero. ____
21. Busco orientação de pessoas que entendem dos aspectos do meu negócio. ____
22. É importante para mim fazer um trabalho de alta qualidade. ____
23. Eu trabalho durante várias horas e faço sacrifícios pessoais para concluir meu trabalho no prazo. ____
24. Eu não uso meu tempo da melhor maneira possível. ____
25. Eu faço as coisas sem ter um resultado específico em mente. ____
26. Eu analiso com cuidado as vantagens e desvantagens das várias formas de executar as tarefas. ____
27. Eu penso em muitos projetos. ____
28. Se estou nervoso ou chateado com alguém, eu digo a ele. ____
29. Eu mudo minha maneira de pensar, se outras pessoas discordam energicamente dos meus pontos de vista. ____
30. Eu convengo as outras pessoas das minhas idéias. ____
31. Eu não gasto muito tempo pensando como convencer os outros. ____
32. Regularmente, eu verifico a que distância estou de conquistar meus objetivos. ____
33. Eu sei quanto dinheiro poderei esperar de retorno dos meus projetos. ____
34. Eu fico chateado quando não consigo fazer o que quero. ____
35. Eu faço as coisas antes mesmo que esteja claro como elas devem ser feitas. ____
36. Eu fico de olho nas oportunidades para fazer as coisas novas. ____
37. Quando alguma coisa impede o que estou tentando fazer, procuro outros meios para fazê-lo. ____
38. Muitas vezes tomo atitudes sem buscar informações. ____
39. Meu resultado no trabalho é melhor do que o das pessoas que trabalham comigo. ____
40. Eu faço o que for necessário para concluir meu trabalho. ____
41. Aborreço-me quando perco tempo. ____
42. Eu faço coisas que me ajudam a conquistar meus objetivos. ____
43. Eu tento pensar em todos os problemas que podem acontecer e planejo o que fazer caso cada um deles apareça. ____
44. Uma vez tendo escolhido uma maneira de resolver um problema, eu não a mudo mais. ____
45. É difícil para mim dar ordens às pessoas sobre o que elas devem fazer. ____
46. Quando tento alguma coisa difícil ou que me desafia, sinto confiança de que terei sucesso. ____
47. Eu consigo que as outras pessoas vejam que sou capaz de executar o que me propus a fazer. ____
48. Procuro pessoas importantes para me ajudarem a atingir meus objetivos. ____
49. Eu não sei a que distância estou de conquistar meus objetivos. ____
50. Eu não ligo para as conseqüências financeiras dos meus atos. ____
51. Eu sofri fracassos no passado. ____
52. Eu faço as coisas antes que elas se tornem urgentes. ____
53. Eu tento fazer coisas novas e diferentes das que sempre fiz. ____
54. Quando encontro uma grande dificuldade, procuro outras atividades. ____
55. Quando tenho que realizar um trabalho para alguém, faço muitas perguntas para estar certo de que entendi o que a pessoa quer. ____

56. Quando meu trabalho está satisfatório, eu não gasto mais tempo tentando melhorá-lo. ____
57. Quando estou fazendo um trabalho para outra pessoa, esforço-me muito para que ela fique satisfeita com o meu trabalho. ____
58. Eu procuro formas mais baratas para fazer as coisas. ____
59. Minhas metas correspondem ao que é importante para mim. ____
60. Enfrento os problemas quando eles aparecem, ao invés de ficar antecipando. ____
61. Eu penso em diferentes formas de resolver os problemas. ____
62. Eu demonstro quando discordo de outras pessoas. ____
63. Eu faço coisas que são arriscadas. ____
64. Eu sou muito persuasivo com os outros. ____
65. Com a finalidade de alcançar meus objetivos, busco soluções que tragam benefícios a todas as pessoas envolvidas. ____
66. Eu coordeno a atuação das pessoas que trabalham para mim. ____
67. Eu tenho um bom controle das minhas finanças. ____
68. Há ocasiões em que tiro vantagem de alguém. ____
69. Eu espero para receber ordens dos outros e depois agir. ____
70. Eu tiro vantagem das oportunidades que surgem. ____
71. Tento várias formas de superar os obstáculos que atrapalham a realização dos meus objetivos. ____
72. Procuro diferentes fontes de informação que me ajudem nos meus trabalhos ou projetos. ____
73. Eu quero que meu negócio seja o melhor do ramo. ____
74. Eu não deixo que meu trabalho interfira com a minha família, ou com minha vida pessoal. ____
75. A maior parte do dinheiro que eu uso em meu projeto ou trabalho pego emprestado. ____
76. Eu tenho uma visão clara do meu futuro. ____
77. Eu tenho uma abordagem lógica e sistemática das minhas atividades. ____
78. Se uma determinada maneira de resolver um problema não dá certo, tento outra. ____
79. Digo às pessoas o que elas têm que fazer, ainda que elas não queiram fazê-lo. ____
80. Mantenho-me firme em minhas decisões, mesmo quando outras pessoas discordam de forma enérgica. ____
81. Eu não consigo que pessoas com firmes pontos de vista mudem o seu modo de pensar. ____
82. Eu consigo saber quais pessoas são capazes de me ajudar a alcançar meus objetivos. ____
83. Quando estou trabalhando com uma data de entrega, verifico regularmente se posso terminar o trabalho no prazo. ____
84. Meus projetos incluem questões financeiras. ____
85. Quando não sei alguma coisa, não tenho problemas em reconhecer. ____

FOLHA DE AVALIAÇÃO

QUESTIONÁRIO DE AUTOCONHECIMENTO

Instruções:

1. Anote as respostas do questionário sobre os traços acima dos números que se referem a cada declaração. Observe que os números das declarações são consecutivos em cada coluna.
2. Faça as somas e subtrações indicadas em cada linha para computar os pontos de cada uma das competências.
3. Some todas as pontuações das competências individuais para determinar a pontuação total.

<i>Avaliação das Declarações</i>	<i>Pontos</i>	<i>Características</i>
$\frac{\quad}{(1)} + \frac{\quad}{(18)} + \frac{\quad}{(35)} + \frac{\quad}{(52)} - \frac{\quad}{(69)} + 6 = \underline{\quad}$		Iniciativa
$\frac{\quad}{(2)} - \frac{\quad}{(19)} + \frac{\quad}{(36)} + \frac{\quad}{(53)} + \frac{\quad}{(70)} + 6 = \underline{\quad}$		Percebe e aproveita oportunidades
$\frac{\quad}{(3)} + \frac{\quad}{(20)} + \frac{\quad}{(37)} - \frac{\quad}{(54)} + \frac{\quad}{(71)} + 6 = \underline{\quad}$		Persistência
$\frac{\quad}{(4)} + \frac{\quad}{(21)} - \frac{\quad}{(38)} + \frac{\quad}{(55)} + \frac{\quad}{(72)} + 6 = \underline{\quad}$		Busca informações
$\frac{\quad}{(5)} + \frac{\quad}{(21)} + \frac{\quad}{(39)} - \frac{\quad}{(56)} + \frac{\quad}{(73)} + 6 = \underline{\quad}$		Preocupação com alta qualidade do trabalho
$\frac{\quad}{(6)} + \frac{\quad}{(23)} + \frac{\quad}{(40)} + \frac{\quad}{(57)} - \frac{\quad}{(74)} + 6 = \underline{\quad}$		Cumprimento de contratos de trabalho
$\frac{\quad}{(7)} + \frac{\quad}{(24)} + \frac{\quad}{(41)} + \frac{\quad}{(58)} - \frac{\quad}{(75)} + 6 = \underline{\quad}$		Orientação para eficiência
$\frac{\quad}{(8)} - \frac{\quad}{(25)} + \frac{\quad}{(42)} + \frac{\quad}{(59)} + \frac{\quad}{(76)} + 6 = \underline{\quad}$		Orientação para objetivos
$\frac{\quad}{(9)} + \frac{\quad}{(26)} + \frac{\quad}{(43)} - \frac{\quad}{(60)} + \frac{\quad}{(77)} + 6 = \underline{\quad}$		Planificação sistemática
$\frac{\quad}{(10)} + \frac{\quad}{(27)} - \frac{\quad}{(44)} + \frac{\quad}{(61)} + \frac{\quad}{(78)} + 6 = \underline{\quad}$		Resolução de problemas
$\frac{\quad}{(11)} + \frac{\quad}{(28)} - \frac{\quad}{(45)} + \frac{\quad}{(62)} + \frac{\quad}{(79)} + 6 = \underline{\quad}$		Assertividade

$\frac{\quad}{(12)} - \frac{\quad}{(29)} + \frac{\quad}{(46)} + \frac{\quad}{(63)} + \frac{\quad}{(80)} + 6 = \underline{\quad}$	Autoconfiança
$\frac{\quad}{(13)} + \frac{\quad}{(30)} + \frac{\quad}{(47)} + \frac{\quad}{(64)} - \frac{\quad}{(81)} + 6 = \underline{\quad}$	Persuasão
$\frac{\quad}{(14)} - \frac{\quad}{(31)} + \frac{\quad}{(48)} + \frac{\quad}{(65)} + \frac{\quad}{(82)} + 6 = \underline{\quad}$	Uso de estratégia de influência
$\frac{\quad}{(15)} + \frac{\quad}{(32)} - \frac{\quad}{(49)} + \frac{\quad}{(66)} + \frac{\quad}{(83)} + 6 = \underline{\quad}$	Monitoramento
$\frac{\quad}{(16)} + \frac{\quad}{(33)} + \frac{\quad}{(50)} - \frac{\quad}{(67)} + \frac{\quad}{(84)} + 6 = \underline{\quad}$	Preocupação com questões financeiras
$\frac{\quad}{(17)} + \frac{\quad}{(34)} + \frac{\quad}{(51)} - \frac{\quad}{(68)} + \frac{\quad}{(85)} + 6 = \underline{\quad}$	Fator de correção

PONTUAÇÃO TOTAL =
 (nível de personalidade empreendedora)

QUESTIONÁRIO DE AUTOCONHECIMENTO - RESULTADOS

Pontuação	Perfil				
Iniciativa					
Percebe e aproveita oportunidades					
Persistência					
Busca informações					
Preocupação com alta qualidade do trabalho					
Cumprimento de contratos de trabalho					
Orientação para eficiência					
Orientação para objetivos					
Planificação sistemática					
Resolução de problemas					
Assertividade					
Autoconfiança					
Persuasão					
Uso de estratégia de influência					
Monitoramento					
Preocupação com questões financeiras					
	5	10	15	20	25

Fonte: Management Systems International (Washington)

9.4 PREPARAÇÃO E MATERIAL NECESSÁRIO PARA UM CURSO CEFE - CRIAÇÃO DE NOVOS NEGÓCIOS

1. DIVULGAÇÃO

1.1 Definição do Público-Alvo

- idade
- grau de escolaridade, nível de experiência técnico-prática
- área de residência
- recursos financeiros próprios
- sexo
- tipos de projetos

1.2 Formulário de Inscrição

1.3 Divulgação

- folders
- cartazes
- mala direta
- palestras

1.4 Anúncios

- jornais
- rádio
- televisão

1.5 Utilização de outras Instituições e Programas para a Divulgação

2. SELEÇÃO

2.1 Pré-seleção pela Ficha de Inscrição

2.2 Entrevista

Critérios

- clareza de objetivos do participante
- capacidade financeira
- características empreendedoras
- história empresarial e contexto da família

3. RECURSOS HUMANOS

3.1 Equipe de Facilitadores CEFE

4. PREPARAÇÃO DE MATERIAIS

4.1 Estrutura e Programação do Treinamento

4.2 Manual CEFE

4.3 Material Necessário

- painéis
- flipchart
- folhas de flipchart
- folhas de papel-madeira
- alfinetes com cabeça
- fitas gomadas
- colas
- lápis, borracha e caneta para os participantes
- cartolinas (tamanho 10 x 20 cm) de diversas cores
- grampeadores
- perfurador
- tesoura
- caixas de pincel atômico (diversas cores)
- retroprojektor
- resmas de papel ofício
- estilete
- cartões coloridos (10x22)

Obs: Não foi relacionado material específico para cada atividade aplicada, pois a decisão das atividades a serem realizadas deverá ser da equipe de facilitadores responsável pelo treinamento (ver material necessário para cada uma delas).

5. LOCAL DO TREINAMENTO

5.1 Localização

5.2 Facilidades para o Treinamento

5.3 Tamanho da(s) sala(s) adequado para exercícios vivenciais

5.4 Disponibilidade de sala(s) de apoio

5.5 Hospedagem dos participantes e moderadores

5.6 Facilidades de transporte

6. AVALIAÇÃO DO CURSO

6.1 Avaliação Diária

6.2 Avaliação Final

7. TAXA DE INSCRIÇÃO DO CURSO

7.1 Capacidade financeira do grupo-alvo

7.2 Disponibilidade de subvenções pela contrapartida do órgão executor

9.5 ESTRUTURA DE UM CURSO CEFE CURSO DE CRIAÇÃO DE NOVOS NEGÓCIOS

DIA	ATIVIDADE
1. Dia	<p>DEGELO</p> <p>APRESENTAÇÃO</p> <p>NIVELAMENTO DAS EXPECTATIVAS</p> <p>CARACTERÍSTICAS PESSOAIS EMPREENDEDORAS</p> <p>GALERIA DAS ARTES</p> <p>MINIOBJETIVO</p>
2. Dia	<p>PRODUÇÃO DE COLARES</p>
3. Dia	<p>XY – NEGOCIAÇÃO</p> <p>FECHAMENTO DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR</p> <p>CRIATIVIDADE/SELEÇÃO DE IDÉIAS</p> <p>EXERCÍCIOS DE CRIATIVIDADE</p>
4. Dia	<p>BRAINSTORM/CHUVA DE IDÉIAS</p> <p>MACROFILTRO</p> <p>MICROFILTRO</p>
5. Dia	<p>FOFA</p>
6. Dia	<p>PESQUISA DE CAMPO</p> <p>FOFA DA IDÉIA DO PROJETO GRUPAL</p>
7. Dia	<p>PREPARAÇÃO DA APRESENTAÇÃO DA PESQUISA DE CAMPO</p> <p>APRESENTAÇÃO DA PESQUISA DE CAMPO/DEBATE</p>

CURSO DE CRIAÇÃO DE NOVOS NEGÓCIOS

DIA	ATIVIDADE
8. Dia	<p>MERCADO</p> <p>MINIMERCADO SEGMENTAÇÃO DE MERCADO MARKETING ELEMENTOS DA COMERCIALIZAÇÃO</p>
9. Dia	<p>PESQUISA DE CAMPO</p> <p style="padding-left: 40px;">ASPECTOS TEÓRICOS ENSAIO PREPARAÇÃO DA PESQUISA DE CAMPO/ELABORAÇÃO DE QUESTIONÁRIO</p>
10. Dia	<p>PESQUISA DE CAMPO</p>
11. Dia	<p>PREPARAÇÃO DA APRESENTAÇÃO DA PESQUISA DE CAMPO APRESENTAÇÃO DA PESQUISA DE CAMPO</p>
13. Dia	<p>PRODUÇÃO E CUSTOS</p> <p>PRODUÇÃO DE BLOCOS DE ANOTAÇÕES</p>
14. Dia	<p>CUSTOS – PARTE TEÓRICA EXERCÍCIOS DE FIXAÇÃO/PREPARAÇÃO DA PESQUISA DE CAMPO</p>
15. Dia	<p>PESQUISA DE CAMPO</p>
16. Dia	<p>ANÁLISE FINANCEIRA</p> <p>CAPITAL DE GIRO</p>
17. Dia	<p>FLUXO DE CAIXA</p>
18. Dia	<p>CONSULTORIA PARA ELABORAÇÃO DOS PROJETOS GRUPAIS</p>
19. Dia	<p>CONSULTORIA PARA ELABORAÇÃO DOS PROJETOS GRUPAIS APRESENTAÇÃO DOS PROJETOS GRUPAIS</p>

9.6 MANUAL DE ELABORAÇÃO DE PROJETOS

**CURSO PARA CRIAÇÃO DE
NOVOS NEGÓCIOS**

SUMÁRIO

1. Apresentação
2. Ramo de Atividade
3. Diagnóstico Empresarial
4. Localização da Empresa
5. Clientes
 - 5.1. Tipos de Clientes
 - 5.2. Definição de Mercado
6. Promoção de Produtos
7. Máquinas e Equipamentos
8. Instalações
9. Depreciação
10. Custos Variáveis
11. Custos Fixos
12. Custo Total
13. Receita
14. Lucro
15. Prejuízo
16. Preço de Venda
17. Planilha Financeira
18. Capital de Giro
 - 18.1 Estrutura do Capital de Giro
19. Fluxo de Caixa

INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO - IDT AMBIENTE DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL E GERAÇÃO DE TRABALHO E RENDA

1. APRESENTAÇÃO

Decidir começar um negócio é sem dúvida algo desafiante que necessita de um profundo conhecimento da atividade, do mercado e de uma enorme disposição para o trabalho.

Este roteiro aborda os principais aspectos inerentes à criação e funcionamento de uma empresa, tais como: Diagnóstico, Planejamento, Comercialização, Custos, dentre outros.

A finalidade deste manual é auxiliá-lo na elaboração do seu projeto de negócio, colocado a sua disposição em roteiros simples e objetivos.

INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO - IDT AMBIENTE DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL E GERAÇÃO DE TRABALHO E RENDA

2. RAMO DE ATIVIDADE

Qual atividade que pretendo desenvolver ?

3. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

Quais os pontos fortes e fracos do negócio

	INTERNOS	EXTERNOS
FORTES	FORTALEZA	OPORTUNIDADES
FRACOS	FRAQUEZAS	AMEAÇAS

INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO - IDT AMBIENTE DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL E GERAÇÃO DE TRABALHO E RENDA

4. LOCALIZAÇÃO DA EMPRESA

Mapa de Localização / Endereço

Razões Pessoais para esta Localização

Razões Econômicas para esta Localização

INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO - IDT AMBIENTE DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL E GERAÇÃO DE TRABALHO E RENDA

5. CLIENTES

É fundamental para o empresário ter uma visão clara do mercado consumidor de seus produtos/serviços.

MERCADO CONSUMIDOR é o conjunto de clientes potenciais (homens, mulheres, crianças, empresas públicas ou privadas, etc.) que apresentam interesse em adquirir os produtos ou serviços de nossa empresa.

5.1. TIPOS DE CLIENTES

ATACADISTAS	VAREJISTAS	CONSUMIDORES
Compram para revender aos varejistas	Compram para revender aos consumidores finais	Compram para satisfazer suas necessidades

5.2. DEFINIÇÃO DE MERCADO

É necessário definir claramente quem é o nosso cliente e onde ele se encontra, para melhor redefinir as estratégias de ação.

6. PROMOÇÃO DE PRODUTOS

Definir que tipo de promoção será adequado à sua empresa, seus produtos ou serviços.

**INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO - IDT
 AMBIENTE DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL E
 GERAÇÃO DE TRABALHO E RENDA**

7. MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS

<i>Máquinas e Equipamentos Existentes</i>	<i>Valor Atual</i>

<i>Máquinas e Equipamentos a Adquirir</i>	<i>Valor Previsto</i>

**INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO - IDT
AMBIENTE DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL E
GERAÇÃO DE TRABALHO E RENDA**

8. INSTALAÇÕES

<i>Instalações Existentes</i>	<i>Valor Atual</i>

<i>Instalações a Adquirir</i>	<i>Valor Previsto</i>

INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO - IDT AMBIENTE DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL E GERAÇÃO DE TRABALHO E RENDA

9. DEPRECIAÇÃO

Bens adquiridos não constituem custos, apenas o seu desgaste, com a utilização, é chamado de depreciação. Assim, é importante determinar o valor das máquinas e instalações existentes e o que será adquirido.

O custo mensal da depreciação será obtido dividindo-se o valor atual pela vida útil do bem.

$$Dm = \frac{\text{VALOR ATUAL}}{\text{VIDA ÚTIL}}$$

$$\text{Ex.: } Dm = \frac{120,00}{10 \text{ anos}} = Dm = \frac{120,00}{120 \text{ meses}} = Dm = 1,00$$

10. CUSTOS VARIÁVEIS

São despesas que compõem o custo do produto, variam em função da quantidade produzida e vendida do bem.

Ex.: Matérias-Primas, Energia Elétrica da Produção, Salários Comissionados

11. CUSTOS FIXOS

São despesas que compõem o custo do produto, não variam em função da quantidade produzida e vendida do bem.

Ex.: Energia Elétrica da Administração, Salários não-comissionados, Alimentação.

INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO - IDT AMBIENTE DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL E GERAÇÃO DE TRABALHO E RENDA

12. CUSTO TOTAL

É o somatório dos custos fixos e variáveis.

13. RECEITA

É o faturamento da empresa.

14. LUCRO

É o resultado positivo da empresa

$$RT - CT = Lucro$$

15. PREJUÍZO

É o resultado **negativo** da empresa

$$RT - CT = Prejuízo$$

16. PREÇO DE VENDA

É o preço de comercialização do bem ou serviço.

O preço de venda tem que ser competitivo, mas não poderá dar prejuízo.

INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO - IDT AMBIENTE DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL E GERAÇÃO DE TRABALHO E RENDA

18. CAPITAL DE GIRO

É a soma dos valores que a empresa utiliza para movimentar os negócios no seu dia-a-dia, ou seja: dinheiro em caixa ou em bancos, estoque de matérias-primas, estoque de produtos acabados e contas a receber.

Ações que **aumentam** a necessidade de capital de giro:

- Compras à vista;
- Vendas a longo prazo;
- Redução dos prazos dos fornecedores;
- Níveis elevados de estoques;
- Dinheiro parado em caixa.

Ações que **diminuem** a necessidade de capital de giro:

- Vendas à vista;
- Aumento do prazo de pagamento dos fornecedores;
- Redução dos níveis de estoques;
- Maior rotação dos estoques;
- Redução do tempo de produção.

18.1. ESTRUTURA DO CAPITAL DE GIRO

$$\text{Capital de Giro} = \text{Disponível} + \text{Realizável Exigível}$$

1. DISPONÍVEL
Caixa e Bancos
2. REALIZÁVEL
Contas a receber
Estoques
3. EXIGÍVEL
Contas a pagar
Encargos

INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO - IDT AMBIENTE DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL E GERAÇÃO DE TRABALHO E RENDA

19. FLUXO DE CAIXA

É um instrumento de planejamento empresarial onde são projetadas as receitas e as despesas de uma empresa por um período de tempo.

Ex.:

No.	Descrição	Mês 0	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4
1.	Saldo Inicial					
2.	Recebimento de vendas à vista					
3.	Recebimento de vendas a prazo					
4.	Financiamento e empréstimos					
5.	Outras receitas					
6.	Total das entradas (2+3+4+5)					
7.	Pagamento de compras à vista					
8.	Pagamento de compras a prazo					
9.	Pagamento de financiamento					
10.	Outras despesas (água, luz, telefone, etc.)					
11.	Total de saídas (7+8+9+10)					
12	Saldo Final (1+6-11)					

9.7 NOME DA ATIVIDADE: "ROTEIRO PARA APRESENTAÇÃO DO PROJETO GRUPAL"

Objetivos:

Primário:

Primeiro contato com agentes financeiros e avaliadores de projetos externos, receber retroalimentação sobre um projeto de inversão depois de sua elaboração.

Secundário:

Nivelar expectativas quanto as possibilidades de acesso a créditos.

Tempo: 4h aproximadamente

Preparação do lugar: Para simular uma situação em que as pequenas empresas se enfrentam diretamente com as instituições financeiras, convém utilizar uma sala distinta da sala de capacitação para apresentação do projeto grupal. Esta deve ser ampla, para colocar mesas e cadeiras para todos os representantes das instituições, um biombo, um retroprojeter, papelógrafo e formar uma espécie de auditório. Adicionalmente se requer outro espaço para realizar um encerramento do curso.

Requerimento e preparação de materiais:

a) Para a apresentação:

- Cadeiras para todos os participantes do evento;
- Mesas para os apreciadores dos projetos;
- Bimbos;
- Papelógrafo com folhas;
- Retroprojeter (quando necessário);
- Fita crepe;
- Cartaz com estrutura da apresentação (Anexo);
- Prêmios para os participantes;
- Certificados.

Para o brinde: oferecer um lanche de acordo com a importância do evento.

Requisição de pessoal:

- Todos os facilitadores
- Auxiliares para organizar os brindes

Estrutura (Proposta):

- a) Apresentação da jornada (15 min)
- b) Exposição de cada projeto com a correspondente retroalimentação (2h)
- c) Entrega de prêmios para os melhores projetos (15 min)
- d) Discursos finais (40 min)
- e) Entrega de certificados (15 min)
- f) Brindes (45 min)

Descrição:

1. O projeto proporciona aos participantes a oportunidade de apresentar seus projetos grupais a representantes de instituições financeiras e de especialistas em avaliação de projetos. O objetivo é receber retroalimentação.
Com esta atividade termina a fase de trabalho grupal do Curso de Criação de Novos Negócios. Com suficiente antecipação comunica-se aos representantes das instituições. Devem receber os projetos grupais com a antecedência de 2 (dois) dias.
Os participantes devem elaborar:
 - os projetos grupais por escrito;
 - material adicional para ilustrar a apresentação (cartazes, transparências etc).
2. Um facilitador introduz a jornada, como último dia de trabalho grupal, e explica suas características.
3. Apresenta os representantes das instituições e anuncia que sua função é fornecer retroalimentação aos projetos desde o ponto de vista de um analista financeiro.
4. Com a ajuda de um cartaz (Anexo) indica aos participantes do projeto as áreas que devem apresentar projetos.
5. Cada grupo dispõe de 20 minutos para a apresentação e 10 para cada retroalimentação dos representantes das instituições e avaliadores de projetos.
Um facilitador deve controlar o tempo e orientar as apresentações.

6. Finalizando esta etapa, inicia-se a entrega dos prêmios.

Alguns critérios para avaliação dos projetos:
melhor apresentação (utilização de recursos);
melhor trabalho grupal;
idéia mais original etc.

É aconselhável que cada equipe obtenha um prêmio que sirva de estímulo para todos.

7. Incentiva-se os organizadores do curso a encerrar o curso com um breve discurso.

8. Entregam-se os certificados.

Comentários:

Os programas CEFE culminam em geral com a apresentação de um estudo de factibilidade de um projeto individual dos participantes. Estes se apresentam num evento com a participação de banqueiros, empresários e pessoas importantes da vida pública. Os projetos individuais requerem maior tempo de preparação, por esta razão exigem acompanhamento através de um programa de seguimento e reuniões.

ANEXO

Apresentação do Projeto Grupal do Negócio

Estrutura de apresentação do projeto grupal

História

- Como surgiu a idéia do projeto?
- Que outras alternativas havia e por que esta idéia foi selecionada?

Método de trabalho:

- Como se organizaram e atuaram para obter as informações necessárias?
- Quais os problemas enfrentados na coleta de informações?

Resultados:

Apresentação do estudo por áreas:

- Características da empresa;
- Mercado;
- Processo produtivo;
- Custos;
- Financiamento.

Quais são os resultados?

Que área necessita de um estudo mais profundo?

Apreciação final

Vocês consideram o projeto viável?

Observação - A ênfase da apresentação deve estar nos "resultados".

10. ÁREA: DEGELO

Nesta parte, estão descritas algumas atividades que podem ser realizadas no início de treinamentos. Têm por objetivos promover a integração, através da apresentação dos participantes e gerar um clima de confiança e descontração para o desenvolvimento de atividades em grupo.

10.1 NOME DA ATIVIDADE: "QUEM É QUEM"

Objetivos:

Diminuir o constrangimento das pessoas, comum em situações novas.
Criar um clima grupal de familiaridade e calor humano, que facilite a introdução das experiências estruturadas de aprendizagem.

Tempo de execução: 1h

Pessoal: 1 facilitador

Preparação do local: Cadeiras postas em círculo

Material:

Crachás para participantes e facilitadores.

Estrutura:

1. Instruções (5')
2. Formação das duplas (5')
3. Diálogo (15')
4. Apresentação no grupo completo (50')

Procedimento:

- 1-O facilitador informa ao grupo que a primeira atividade do curso tem por objetivo criar oportunidade para que as pessoas se conheçam e se sintam à vontade.
- 2-As pessoas são instruídas a formar duplas, de acordo com um determinado critério (sugestões de critérios são fornecidas ao final do texto).
- 3-Cada dupla terá quinze minutos para conversar, procurando conhecer o seu companheiro de dupla, informando-se sobre dados pessoais, objetivos de vida e outros.
- 4-Terminados os 15 minutos, forma-se novamente o grupo, colocando-se as cadeiras em semicírculo e cada participante apresenta ao grupo o seu parceiro de dupla. O facilitador deve coordenar a atividade, encorajando os mais tímidos, evitando que algumas pessoas falem muito.

Todos os participantes e facilitadores deverão estar com crachá de identificação.

SUGESTÕES DE CRITÉRIOS PARA A FORMAÇÃO DAS DUPLAS:

1. Preparar cartões de cores diferentes, jogá-los para cima e pedir aos participantes que peguem um e procurem um parceiro com um cartão da mesma cor.
2. A cada participante será fornecida uma tira de papel com o nome de uma música bastante conhecida, por exemplo, músicas folclóricas. As pessoas deverão circular pela sala cantando a sua música até serem achadas ou achar o parceiro que canta a mesma canção; o mesmo pode ser feito com poemas ou ditados populares.
3. Metade dos participantes recebe uma tira de papel com a descrição de características físicas de uma pessoa. Deverá, então, achar um parceiro na outra metade do grupo que corresponda à descrição.

Exemplos: - mulher com jeito meigo
- pessoa de olhar vivo e alegre
- alguém de olhos claros
- alguém com nariz bonito

4. A pessoa deverá realizar a tarefa indicada e procurar o companheiro que faz o mesmo

coçar a orelha direita e a cabeça
miar como um gato
bater palmas
cantar uma canção em dialeto
pular com uma perna só
Assobiar
imitar o som de um pato
cantar parabéns pra você
bater as asas como um pássaro

10.2 NOME DA ATIVIDADE: "NOVELO DE LÃ"

Objetivos:

Criar um clima de descontração e calor humano para facilitar a integração grupal, através da apresentação pessoal dos participantes de um curso.

Tempo de Execução: 1h

Pessoal: 1 facilitador

Preparação do local: Cadeiras postas em círculo na quantidade exata de participantes.

Material:

- 1 folha de papel para cada participante (papel e carta);
- canetas hidrográficas para todos participantes;
- 1 alfinete para cada participante;
- 1 novelo de lã grossa com mais de 70 m;
- papelógrafo com folhas e canetas hidrator.

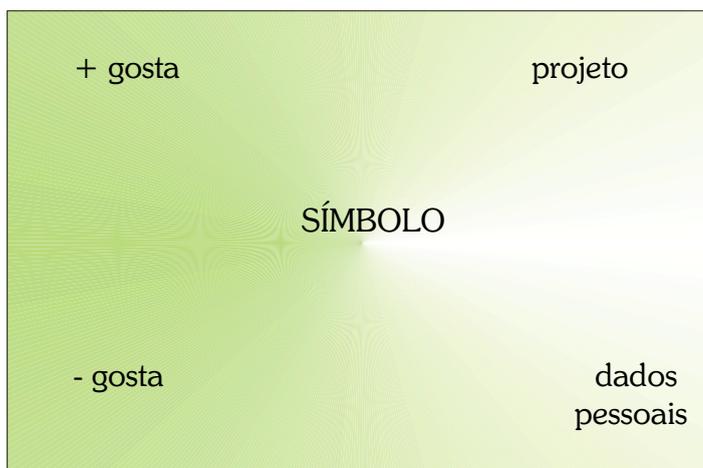
Estrutura:

1. Explicação da atividade (5')
2. Preenchimento dos cartões (10')
3. Lançamento do fio de lã e apresentação (45')

Procedimento:

1. Todos os participantes e facilitadores do curso que se inicia formam um círculo com suas cadeiras. Cada um recebe uma folha de papel, uma caneta hidrográfica e um alfinete.
2. O facilitador explica como se deve preencher a folha. As pessoas devem:
 - desenhar no centro da folha um símbolo com o qual se sintam mais identificadas e que conte algo sobre sua pessoa;
 - escrever no canto inferior direito alguns dados pessoais, tais como profissão, idade, estado civil, etc;
 - escrever no canto superior esquerdo o que mais gosta de fazer;
 - escrever no canto inferior esquerdo o que menos gosta de fazer;
 - escrever no canto superior direito o seu projeto de negócio (para participantes de cursos de criação de novos negócios).

Deve-se desenhar em uma folha do papelógrafo



Terminada a tarefa, as pessoas devem prender a folha na sua roupa

1. O facilitador senta no círculo com o novelo de lã. Apresenta-se, explicando sua folha e depois joga o novelo para alguém em frente a ele, mantendo a ponta do fio presa em suas mãos. O próximo participante se apresenta e lança o novelo para outra pessoa, sempre segurando o fio nas mãos. À medida que os participantes vão se apresentando, forma-se uma rede com o fio de lã.
2. Após todos os participantes terem se apresentado, inicia-se o processo inverso, para se desfazer a rede. O novelo é jogado de pessoa a pessoa e cada pessoa diz novamente o seu nome e o seu projeto de negócios, até que a rede tenha se desfeito e o novelo esteja nas mãos do facilitador.
3. Podem ser dados alguns minutos para que as pessoas façam comentários sobre o significado da atividade e seus sentimentos com relação a ela.

10.3 NOME DA ATIVIDADE: "CARTÕES PESSOAIS"

Objetivos:

Criar um clima de descontração e calor humano para facilitar a integração do grupo.
Estimular a memorização dos nomes.

Tempo de Execução: 40min

Pessoal: 1 facilitador

Todos os facilitadores do curso presentes

Preparação do local: Colocar as cadeiras em forma circular

Material:

- 1 cartão de cartolina (20 x 10 cm) para cada participante;
- 1 caneta hidrator para cada participante;
- alfinetes ou clips para afixação dos cartões na roupa das pessoas;
- 1 cartão preparado para exemplo.

Estrutura:

Primeira Etapa:

1. Distribuição de materiais (2')
2. Instruções (3')
3. Preenchimento dos cartões (5')
4. Leitura dos cartões (5')

Segunda Etapa:

5. Exercício de memorização (25')

Procedimento:

Primeira Etapa:

1. Distribui-se para cada participante um cartão, uma caneta hidrográfica e um alfinete.
2. O facilitador solicita a todos que coloquem seu nome em posição vertical, na margem esquerda do cartão.
3. Pede-se que escolham 3 letras do nome e selecionem 3 adjetivos iniciados por essas letras, que reflitam qualidades positivas pessoais. O facilitador pode mostrar um cartão de exemplo, como:



4. Depois pede-se às pessoas que passem pela sala para ler os nomes e adjetivos de outras pessoas.
5. Depois de alguns minutos, as pessoas se sentam em círculo para o início do exercício de memorização.

Segunda Etapa:

1. A primeira pessoa se apresenta dizendo seu nome e qualidades. Cada pessoa que se apresentar a seguir deverá dizer o nome e as qualidades de todas as pessoas que falaram antes e depois do seu. Os participantes podem ler os cartões, se não conseguirem lembrar.
2. Para dinamizar a atividade, o facilitador pode pedir, de surpresa, alguém fora da seqüência, que diga os nomes e adjetivos já falados.

OBSERVAÇÕES:

1. Se o grupo for grande, esse processo pode ser lento e aborrecido. Convém utilizar formas mais divertidas de memorização dos nomes das pessoas.
2. Todos os facilitadores que participarão em algum momento do curso ou seminário que está sendo iniciado deverão estar presentes ao trabalho.

10.4 NOME DA ATIVIDADE: "JANELA INDISCRETA"

Objetivos:

Criar um clima de descontração e calor humano que favoreça o entrosamento entre os participantes.

Tempo de Execução: 1h

Pessoal: 1 facilitador

Material:

- 1/2 folha de papel flipchart para cada participante;
- Canetas coloridas (tipo hidracor).

Estrutura:

1. Instruções (5')
2. Realização da atividade (10')
3. Apresentação (45')

Procedimento:

- 1- O facilitador informa ao grupo que a primeira atividade do curso tem como objetivo dar oportunidade para que as pessoas se conheçam e se sintam à vontade;
- 2- Cada participante recebe uma folha branca (1/2 folha de flipchart) para fazer as anotações da janela indiscreta;
- 3- Em seguida, o facilitador explica o modelo da janela indiscreta, mostrando e comentando cada quadrante;
- 4- O participante, durante 10 minutos, constrói sua própria janela e anota no papel flipchart;
- 5- Terminado o tempo de construção, o facilitador dá início às apresentações, coordenando e monitorando o tempo. (5 minutos para cada participante).

SUGESTÃO DE MODELO "JANELA INDISCRETA"

DADOS PESSOAIS	
(Nome, onde mora, o que faz, formação, idade e estado civil e etc..)	Experiência profissional/pessoal marcante
Um desafio	O que espera estar fazendo em 2....
Um animal com o qual mais se identifica	O que gosta de fazer nos momentos de lazer

10.5 NOME DA ATIVIDADE: "IDENTIFICANDO-SE COM A FIGURA/OBJETO"

Objetivos:

Promover a descontração e quebrar o gelo entre os participantes, latente no início do curso;
Provocar uma reflexão nos participantes sobre suas características.

Tempo de Execução: 1 h

Pessoal: 1 facilitador

Material:

Diversas figuras ou objetos (o facilitador faz a opção pela figura ou objeto).

Estrutura:

1. Instruções (5')
2. Escolha da figura/objeto (5')
3. Apresentação (50')

Procedimento:

O facilitador explica ao grupo que no 1º momento de um curso é necessário que as pessoas se conheçam para favorecer um clima grupal;
Em seguida anuncia que cada participante escolha uma figura/objeto com o qual mais se identifica;
Escolhido o objetivo/figura, o facilitador inicia as apresentações, solicitando que cada participante diga seu nome, o que faz e porque se identifica com a figura/objeto escolhido;
Todos os facilitadores que participarão em algum momento do curso que está se iniciando deverão estar presentes ao trabalho.

11. ÁREA: CARACTERÍSTICAS PESSOAIS EMPREENDEDORAS

CARACTERÍSTICAS PESSOAIS EMPREENDEDORAS

Nesta parte, estão agrupadas as descrições de atividades que têm por objetivo global promover a conscientização e o desenvolvimento de características pessoais empreendedoras.

São atividades que propõem a realização de uma tarefa, geralmente em grupo, com problemas a serem resolvidos e obstáculos a serem superados, que possibilitam ao treinando vivenciar as próprias capacidades e limitações, com relação à:

- motivação para enfrentar desafios;
- definição clara de objetivos, com aceitação de riscos calculados;
- formulação e reformulação de estratégias dirigidas a objetivos;
- busca ativa de informações;
- mobilização e utilização adequada de recursos;
- controle do resultado das ações;
- percepção e aproveitamento de oportunidades;
- preocupação com qualidade e eficiência;
- criatividade na resolução de problemas.

Há ainda a oportunidade de perceber a importância dessas formas de conduta para a realização de objetivos, especialmente na superação dos desafios inerentes ao desempenho empresarial.

O objetivo é motivar o treinando a iniciar um processo de desenvolvimento de condutas empreendedoras.

Além disso, esta área abrange temas mais específicos, como habilidades de negociação e administração de pressões familiares e sociais.

É importante ressaltar que embora haja um módulo de comportamento empreendedor, isto não significa que exista uma cisão nos cursos CEFE entre atividades que só trabalham comportamento e atividades que só trabalham aspectos gerenciais ou técnicos. O desenvolvimento de conduta empreendedora permeia todo o treinamento CEFE, o qual é basicamente comportamental. Ao moderar uma atividade de controle de custos, o facilitador não pode esquecer que está basicamente estimulando o treinando a aproveitar oportunidades, calcular riscos, formular estratégias criativas etc.

11.1 NOME DA ATIVIDADE: "GALERIA DAS ARTES"

Objetivos:

Estimular os participantes a refletirem sobre a importância do desenvolvimento e características empreendedoras para o sucesso profissional.

Tempo de Execução: 1h 30min

Pessoal: 1 facilitador e 1 auxiliar

Preparação do local: cadeiras postas em círculo; painéis com folhas de papel madeira

Material:

- revistas/jornais;
- cartões;
- 4 ou 5 painéis para afixação;
- 4 ou 5 tesouras;
- 4 ou 5 colas;
- canetas hidrográficas;
- alfinetes;
- lápis;
- borrachas;
- cartolinas;
- folhas de papel craft
- fita crepe.

Estrutura:

1. Instruções (10')
2. Realização da atividade (30')
3. Apresentação dos trabalhos (20')
4. Debate (25')

Procedimento:

Divide-se o grupo em subgrupos de 4 ou 5 pessoas.

- 1-O facilitador instrui os participantes a discutir quais são as características pessoais de um empreendedor de sucesso.
- 2-Cada subgrupo deverá montar uma colagem que represente a concepção grupal do perfil de um empreendedor de sucesso.
- 3-Um representante de cada subgrupo afixa o cartaz em um painel e apresenta o trabalho. Os participantes e o facilitador poderão fazer perguntas para esclarecer dúvidas.

Debate:

1. O facilitador provoca um debate a partir das concepções grupais, permitindo que os participantes analisem as diferentes características identificadas. Ao final, o facilitador sintetiza chamando atenção para a importância dessas características para o sucesso profissional/empresarial.
2. É aconselhável que os cartazes dos subgrupos e os cartões que sintetizam as apresentações permaneçam expostos durante todo o curso. Na situação ideal de treinamento, as concepções identificadas nessa atividade devem ser retomadas e avaliadas, após o grupo ter vivenciado todas as atividades que trabalham a motivação de êxito e o comportamento empreendedor.

11.2 NOME DA ATIVIDADE: "DOCES DA VIDA"

Objetivo Geral:

Estimular nos participantes a reflexão sobre as etapas e fatores na resolução eficaz de problemas grupais.

Objetivos Específicos:

Ao final da atividade, os participantes deverão compreender que:

- A resolução dos problemas em grupos depende da aceitação e compreensão do objetivo comum e da sinergia entre seus integrantes;
- O nível de eficácia da resolução de problemas em grupo depende da qualidade dos processos de cooperação, comunicação e coordenação das contribuições individuais;
- A resolução eficaz dos problemas pode ser expressa em um ciclo com diversas etapas, da definição do problema à avaliação dos resultados, após a implementação da solução escolhida;
- O planejamento eficaz de ações grupais deve incluir divisão de tarefas e de responsabilidades e procedimentos de monitoramento dos resultados.

Tempo de Execução: 1h e 45 min

Pessoal: 1 facilitador e 2 auxiliares (podem ser participantes do grupo)

Material:

- balas em 3 cores diferentes;
- pirulitos (1 para cada participante);
- cartões coloridos;
- flipchart.

Estrutura:

1. Distribuição das balas (3')
2. Instruções (5')
3. Primeira etapa de resolução do problema (3')
4. Verificação dos resultados e recolhimento das balas (5')
5. Etapa de discussão, em 2 equipes (15')
6. Segunda etapa de resolução do problema (3')
7. Verificação dos resultados (5')
8. Processamento dos resultados (1h)

Procedimentos:

- 1-O facilitador verifica o número de participantes para organizar a distribuição das balas. Distribuem-se 2 balas da cor 1 para 1/3 dos participantes, 2 balas da cor 2 para outro terço e 2 balas da cor 3 para o restante do grupo. Portanto, cada pessoa terá somente 2 balas de uma mesma cor. Se, por exemplo, as balas forem verdes, vermelhas e amarelas e o grupo for de 24 pessoas, 8 recebem 2 balas amarelas;
- 2-Um facilitador auxiliar prepara a mesa para posto de troca da mãe-natureza ou o facilitador convida um participante para desempenhar esse papel;
- 3-Comunica ao grupo que será realizada uma tarefa, com o tempo de 3 minutos para sua realização, de acordo com as instruções apresentadas (Anexo):
 - É preciso garantir a sobrevivência do grupo;
 - A posse de um pirulito garante a sobrevivência de uma pessoa;
 - Só a "mãe-natureza" tem os pirulitos de sobrevivência. Para obter 1 pirulito é preciso entregar à "mãe-natureza" 3 balas de cores diferentes;
 - Além do pirulito, a "mãe-natureza" dá uma bala de troco, na cor que a pessoa escolher;
 - A "mãe-natureza" também troca 3 pirulitos por 7 balas, nas cores que a pessoa escolher.
- 4- As instruções deverão ser apresentadas de forma visualizada e lidas pausadamente;
- 5- Após ler as instruções pausadamente, o facilitador cronometrará o início do prazo para a tarefa. Já deverá ter indicado ao grupo a pessoa que atuará como "mãe-natureza".
- 6- Ao final do prazo, o facilitador interrompe a atuação do grupo e da "mãe-natureza" e solicita que as pessoas retornem a seus assentos. Recolhe e faz a contagem dos pirulitos obtidos pelos participantes. Anuncia o número de pirulitos obtidos. Também recolhe as balas que estiverem com os participantes.
- 7- Como o grupo não deve ter conseguido um pirulito para cada integrante, o facilitador relê a primeira instrução ("É preciso garantir a sobrevivência do grupo") e ressalta que a tarefa proposta não foi realizada. Comunica que distribuirá novamente as balas e o grupo terá uma segunda oportunidade para alcançar o objetivo. Nessa 2ª haverá as seguintes mudanças:
 - haverá 2 equipes e 2 "mães-natureza";
 - as regras para as trocas serão as mesmas;
 - cada equipe fará as trocas somente com uma das "mães-natureza";
 - as equipes terão 15 minutos para preparação;
 - a equipe que conseguir alcançar o objetivo no mesmo tempo será considerada vencedora.
- 8- O facilitador divide o grupo em 2 equipes com o mesmo número de participantes. Deve solicitar que um participante desempenhe o papel da "mãe-natureza" número 2. Se, para a divisão exata de números de integrantes por equipe, for necessário que um participante fique fora da atividade, o facilitador deverá instruí-lo para desempenhar o papel de observador e marca o início do prazo para preparação.

- 9- Ao terminar o período de preparação, distribuem-se as balas dentro das equipes, de forma que haja as 3 cores, em proporções equilibradas, em cada uma delas. Cronometra o início do prazo para a realização das trocas. Nesse momento, as 2 "mães-natureza" devem estar preparadas, em seus postos de troca;
- 10- A 2ª etapa termina quando uma das equipes anuncia que conseguiu realizar a tarefa. O facilitador procede então à montagem do número de pirulitos obtidos pela equipe vencedora e pela outra equipe.

OBSERVAÇÕES

1. Quando o número de participantes do grupo não é divisível por 3, a distribuição de balas não será equilibrada. Isso não impede a resolução do problema e a realização da tarefa, apenas o torna um pouco mais difícil;
- 2- Na 2ª rodada de execução, o número de participantes dos 2 subgrupos deve ser igual, para que a dificuldade do problema seja a mesma para os 2 competidores. Se houver uma pessoa a mais, escolher alguém para ficar como observador ou "Mãe Natureza";
- 3- Caso a 2ª rodada de execução ainda seja tumultuada e nenhum dos 2 subgrupos apresente um plano de ação racional e organizado, o facilitador pode dar mais um período de tempo para discussão, de alguns minutos, e realizar uma 3ª etapa. Nesse caso, haverá o vencedor da 2ª etapa e o vencedor da 3ª e no processamento poderão se comparar os 2 desempenhos;
- 4- O material utilizado, balas e pirulitos, pode ser trocado por outros como canudos para refrigerantes ou botões coloridos. Pode ser escolhido conforme as características do grupo;
- 5- Para que a atividade tenha bons resultados, é aconselhável que o grupo tenha mais de 15 pessoas. Também é necessário que o grupo não complete a tarefa na 1ª etapa de execução, para que haja uma fase de planejamento de uma fase de execução do plano grupal. O facilitador deverá regular o tempo da 1ª etapa de execução, para que a tarefa não seja completada e para que as pessoas sintam a necessidade de planejamento;
- 6- O período de tempo de 3 minutos é adequado para grupos de pelo menos 15 pessoas. Com grupos menores, esse tempo deve ser diminuído para que haja menos possibilidade de a tarefa ser realizada ainda na primeira etapa, mesmo sem planejamento organizado.

Processamento dos Resultados:

1. Como vocês estão se sentindo em relação aos resultados?
2. Quais foram as reações de vocês em relação à tarefa proposta na 1ª etapa?
3. Como se organizaram para resolver a tarefa na 1ª etapa?
4. Alguém liderou o processo de organização do grupo? Quais comportamentos predominaram no grupo?
5. O que aconteceu na 1ª etapa que impediu a resolução da tarefa?
6. Como se organizaram para resolver a tarefa na 2ª etapa? Quais ações foram

combinadas? Todos compreenderam perfeitamente as combinações? Houve discordâncias?

7. A execução da tarefa ocorreu de acordo com o planejado? Todas as combinações foram cumpridas?
8. Para o grupo que conseguiu realizar a tarefa: o que contribuiu para o sucesso da tarefa?
9. Para o grupo que não conseguiu realizar a tarefa: quais as dificuldades enfrentadas na execução da tarefa?
10. Quais os fatores que possibilitaram o êxito na realização das tarefas?

ANEXO

DOCES DA VIDA

INSTRUÇÕES (MODELO DE CARTAZ)

Finalidade da Atividade:

- Que todas as pessoas consigam sobreviver, ou seja, a "sobrevivência do grupo".

Regras:

1.O participante deve trocar com a "Mãe-Natureza" 3 balas diferentes por 1 pirulito (1 sobrevivência) e ainda terá direito a receber uma bala de troco, da cor que escolher.

2.O participante pode trocar 3 pirulitos (3 sobrevivências) com a "Mãe-Natureza" por 7 balas da cor que escolher.

11.3 NOME DA ATIVIDADE: "ESTABELECIMENTO DE MINIOBJETIVOS"

Objetivos:

Geral:

-Estimular os participantes a refletirem sobre a importância da definição clara de objetivos.

Específicos:

Ao final, os participantes deverão ter analisado:

- As dificuldades para definir objetivos claros e realistas;
- As capacidades pessoais como criatividade, flexibilidade e objetividade, no estabelecimento de estratégias eficazes para a realização de objetivos;
- As dificuldades da administração do tempo no processo de realização de objetivos;
- O estresse na luta pela realização do objetivo e sentimentos como medo do fracasso ou esperança de sucesso;
- As reações pessoais diante de imprevistos e obstáculos na busca pela realização de objetivos;
- Os critérios básicos para definir objetivos e estratégias eficazes;
- As diferenças entre pessoas na escolha de objetivos mais ou menos desafiantes.

Tempo de Execução: 1 h.

Pessoal: 1 facilitador e 1 auxiliar

Preparação do Local: Cadeiras colocadas em forma de círculo e painéis com papel.

Material:

- 1 caneta hidrator para cada participante;
- 1 cartão 10 x 20 cm para cada participante;
- 1 painel para afixar os cartões;
- 1 prêmio para o vencedor com objetivo realizado com maior eficiência (optativo);

Estrutura

1. Instruções (5')
2. Identificação individual de objetivos (5')
3. Publicação e leitura de cada objetivo (10')
4. Execução do objetivo (3')
5. Processamento (35')
6. Entrega do prêmio (2')

Procedimento:

1. O facilitador informa aos participantes que dispõem de 5 minutos para definir um objetivo que possa ser realizado em 3 minutos, dentro da sala e com meios disponíveis.
2. Cada participante recebe um pincel atômico e 1 cartão para anotar seu objetivo sem se comunicar com os parceiros. Anuncia-se o início do tempo, para definir e anotar os objetivos. Terminando o tempo não se permitem mais anotações.
3. Durante os 3 minutos seguintes, o facilitador anuncia que todos os participantes realizem seu objetivo, simultaneamente, durante 3 minutos.
4. Durante a realização dos objetivos, o facilitador pode interferir discretamente como obstáculo, impedindo o cumprimento da tarefa de um ou outro participante, exemplificando o fator externo imprevisto.

Por exemplo: o objetivo do participante é ligar o retroprojetor e o facilitador esconder o adaptador que permite a ligação do aparelho.

Processamento dos Resultados:

1. Como estão se sentindo?
Em seguida, o facilitador verifica a execução dos objetivos. Esta análise deve ser feita em cada objetivo por eles definidos;
2. O que levaram em conta ao definir o objetivo?
3. O que aconteceu durante a realização do objetivo?
4. Para as pessoas que conseguiram realizar o objetivo: o que facilitou a realização do objetivo?
5. Para as pessoas que não conseguiram realizar o objetivo: quais os fatores que impediram a realização do objetivo?
6. Quais os fatores que devem ser levados em consideração na definição de objetivos?
7. O facilitador pode sugerir que os participantes escolham o melhor objetivo, de acordo com os seguintes critérios:

pode ser verificado (a realização);
foi alcançado;
é realista;
é específico (claro e definido);
está adaptado ao tempo disponível.

Nesse caso, pode apresentar um cartaz utilizando um exemplo de estabelecimento e realização de objetivos (Anexo 1).

8. É interessante avaliar a criatividade dos objetivos e estratégias propostas e as diferenças entre as pessoas, quanto ao risco que assumem na execução do objetivo.
9. Para finalizar, o facilitador assinala o fato de que as pessoas definem continuamente uma infinidade de metas/objetivos com suas formas de realização e processam a adequação e revisão geralmente de forma automática e espontânea. Pode apresentar o Anexo 2, em transparência ou cartaz, como recurso para a realização da síntese.

SUGESTÃO PARA SÍNTESE/FECHAMENTO

Após o processamento, o facilitador deve apresentar uma síntese dos fatores considerados necessários à definição e ao cumprimento de um objetivo. Chamar a atenção para o fato de que as pessoas definem continuamente uma infinidade de metas/objetivos com suas formas de realização e processam a adequação e revisão, geralmente de forma automática e espontânea.

SUGESTÃO:

Os facilitadores podem complementar essa atividade, aprofundando a discussão, entregando aos participantes um texto que desenvolva alguns conceitos relativos à motivação: a relação necessidades humanas/definição de objetivos; reações positivas e negativas perante frustração; limitação cognitiva perante frustração; relação necessidades/escola de estratégias/realização de objetivos e obstáculos externos e internos. O texto poderá ser lido individualmente, em horário extra-curso, e discutido no dia seguinte, ou lido e discutido em subgrupos e depois debatido em plenário. Poderá também ser oferecido aos participantes para leitura individual voluntária, sem estar atrelado a nenhuma atividade em sala.

ANEXO 1 - ESTABELECIMENTO DE MINI OBJETIVOS

EXEMPLO DE ESTABELECIMENTO E REALIZAÇÃO DE OBJETIVO

Objetivo:

- Chegar ao curso Formação de facilitadores CEFE, no horário, às 8 h.

Estratégia:

- Tomar o ônibus das 7h 40min na rua _____

O objetivo é:

Verificável - A chegada ao curso é um acontecimento que pode ser verificado; o cumprimento do objetivo pode ser constatado.

Alcançável - É possível chegar ao curso às 8 hs., tomando o ônibus das 7 h 40 min, já que o trajeto é feito geralmente em 10 min, e há um ônibus que passa no ponto escolhido nesse horário.

Realista - A avaliação das condições para realizar o objetivo é realista.
A densidade do trânsito nesse horário é normal.
As características técnicas do ônibus e as normas de trânsito vigentes permitem percorrer a distância no tempo indicado.
O caminho não apresenta nenhum obstáculo (obras, acidentes).

Específico - O objetivo é claro, bem definido e compreensível para terceiros.

Adaptado ao - O alcance do objetivo é possível no tempo disponível.

ANEXO 2 ESTABELECIMENTO DE MINI OBJETIVOS

EXEMPLOS DE INTERFERÊNCIAS NA REALIZAÇÃO DE OBJETIVOS

OBJETIVO: Chegar ao curso Formação de facilitadores CEFE no horário, às 8 hs.

ESTRATÉGIA: Tomar o ônibus X, às 7h 40min, na rua _____

FATORES IMPREVISÍVEIS - Puxa! Já são 8h 40min.
O maldito despertador não funcionou.

MOTIVAÇÃO: Se não me apresso, terei que pagar multa por atraso.

PRIORIDADES: Vou ter que sair sem tomar o meu café.

FATORES IMPREVISÍVEIS: Puxa! Greve de ônibus. Que azar!

ALTERNATIVAS: Tomar um táxi.

INFORMAÇÃO ADICIONAL: Mas há tanta gente querendo fazer o mesmo.

RECURSOS: Ai, meu Deus! Esqueci a carteira em casa!

MOTIVAÇÃO: Bom, já não consigo chegar na hora, o que eu faço?

CONFLITO ENTRE OBJETIVOS: Poderia aproveitar para ir ao cabeleireiro. Há semanas que quero cortar o cabelo.

PRIORIDADES: Não! Custe o que custar, vou ao curso.
Nem que seja a pé!

11.4 NOME DO INSTRUMENTO: "INVENTÁRIO DE OBJETIVOS DE VIDA"

A essa altura, você já está sabendo que um empreendedor leva muito a sério a definição de seus objetivos, assim como a escolha dos caminhos que o levarão onde quer chegar.

E você? Já fez, alguma vez, uma análise do que pretende para o futuro?

A finalidade desse material é colocar à sua disposição um roteiro para que você faça uma reflexão séria e profunda sobre seus objetivos de vida e consiga traçar um bom plano para realizá-los.

Leia as instruções com atenção e se esforce para ser o mais honesto possível consigo mesmo, em suas avaliações.

PRIMEIRA PARTE

ESTABELECIMENTO DOS OBJETIVOS DE VIDA

Pense em todos os objetivos que você pretende alcançar. Não se preocupe agora com a dificuldade ou facilidade de alcançar esses objetivos. Você fará isso mais tarde. Por enquanto, tente descobrir quais são as coisas mais significativas para você.

Para ajudá-lo, apresentamos algumas áreas de objetivos de vida, apenas como guia. Essas áreas são:

- I - Trabalho/Profissão/Negócios
- II - Relações familiares
- III - Relações sociais/Respeito/Status
- IV - Lazer/Passatempos
- V - Desenvolvimento pessoal
- VI - Outros

Agora, preencha os quadros de cada área. Ignore as 2 colunas do lado direito (I, D); elas serão preenchidas depois.

I - TRABALHO/PROFISSÃO/NEGÓCIOS

-Quais as futuras ocupações que você quer ter; a que posição pretende chegar; que resultados espera alcançar com o trabalho?

OBJETIVOS PESSOAIS	I	D
1 -		
2 -		
3		

II - RELAÇÕES AFETIVAS

-Que aspirações tem com relação à família ou a amigos e pessoas em geral?

OBJETIVOS PESSOAIS	I	D
1 -		
2 -		
3		

III - RELAÇÕES SOCIAIS/RESPEITO/STATUS

- A quais grupos você quer pertencer?
- O que pretende ser ou fazer nesses grupos?
- Como quer que os outros o vejam?

OBJETIVOS PESSOAIS	I	D
1 -		
2 -		
3		

IV - LAZER/PASSAGEIROS

- Quais as atividades para distração e lazer você quer desenvolver?

OBJETIVOS PESSOAIS	I	D
1 -		
2 -		
3		

V - DESENVOLVIMENTO PESSOAL

-Quais os assuntos que você gostaria de saber? Quais habilidades quer desenvolver? Quais deficiências pessoais pretende superar?

OBJETIVOS PESSOAIS	I	D
1 -		
2 -		
3		

VI - OUTROS

- Quais outros objetivos você tem, que não se encaixam em nenhuma das áreas anteriores?

OBJETIVOS PESSOAIS	I	D
1 -		
2 -		
3		

CLASSIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS DE VIDA

Agora, que você preencheu a lista de seus objetivos, volte para classificá-los, de acordo com a importância e a dificuldade de realização.

Na coluna com a letra I de cada quadro, você deve marcar o grau de importância de cada objetivo escrito, da seguinte maneira:

Letra G - para grande importância

Letra M - para importância moderada

Letra P - para pequena importância

Na coluna com a letra D de cada quadro, você deve marcar o grau de dificuldade para conseguir alcançar e manter a satisfação de cada objetivo escrito, da seguinte maneira:

Letra G - para grande dificuldade

Letra M - para dificuldade moderada

Letra P - para pequena dificuldade

CONFLITO DE OBJETIVOS

Uma pessoa sempre tem vários objetivos. É comum acontecer que um objetivo provoque um conflito com outros. É o caso, por exemplo, de uma moça que quer estudar por vários anos no exterior, mas também quer casar com um homem que não aceita sair do país. Há conflitos entre os objetivos que você definiu?

Escreva abaixo os objetivos que estão em conflito.

Qual o conflito de maior seriedade?

Quais as soluções possíveis para o conflito?

SEGUNDA PARTE

PLANO DE REALIZAÇÃO DE EMPREENDIMENTO

Esse plano de realização tem por finalidade ajudá-lo a refletir seriamente sobre as providências necessárias para atingir seus objetivos.

Como este material é um dos conteúdos de um curso de criação de novos negócios, o nosso objetivo é estimular e auxiliar na realização de seus objetivos empresariais. Então, pedimos que responda às perguntas pensando em seus objetivos relacionados à criação de seu negócio. Naturalmente, seria ótimo que o mesmo fosse feito com relação a todos os outros objetivos, assim que for possível:

Agora, saiba que para estabelecer um plano para realização de seus objetivos, você deverá pensar sobre:

- 1 - Deficiências pessoais que atrapalham a realização do objetivo - devem ser reduzidas.
- 2 - Obstáculos externos que dificultam a realização do objetivo - devem ser superados.
- 3 - Ações que você pode realizar para atingir o objetivo.
- 4 - Ajuda que você pode receber de outras pessoas.

Antes de pensar sobre deficiências, ações, etc, lembre seus objetivos relacionados com a Criação de um Negócio. Provavelmente você o escreveu de uma forma pouco clara e detalhada. É interessante que você reflita sobre esses objetivos com mais cuidado. Tente dividir esses objetivos amplos em vários objetivos menores ou subobjetivos; coloque-os em ordem, ou seja, aqueles que você conseguir atingir antes devem ser os primeiros. Trata-se de separar a meta final (o negócio bem sucedido) de vários passos intermediários.

Faça isso, pensando no que você pretende para os próximos seis meses. Se você quiser, pode ampliar esse tempo.

3. O que você pode fazer para eliminar ou diminuir o efeito desses obstáculos e deficiências?
(Note que você não precisa eliminar inteiramente a barreira, mas pode fazer algo para diminuir a força que o impede de chegar ao objetivo).

Obstáculos/Deficiências	O que posso fazer
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Plano de Ação

- 1 - Quais informações você precisa para realizar seu objetivo?
- 2 - O que, especificamente, você pode fazer para se mover em direção ao seu objetivo?

- 3 - Quem poderia ajudá-lo a alcançar seu objetivo?

Pessoa que ajudará

Que ajuda receberei dela?

1)

2)

3)

4)

Agora que você já estabeleceu objetivos e planos de ação, comprometa-se a reler novamente essas páginas e avaliar o quanto progrediu com relação à realização de seus objetivos.

Que tal fazer esta revisão uma vez por mês? Lembre-se: é preciso uma ação corajosa e eficiente para realizar um objetivo. Senão será apenas um sonho.

11.5 NOME DA ATIVIDADE: "PRODUÇÃO DE COLARES"

Objetivos:

Gerais:

Participantes identificam e descrevem condutas necessárias à realização de objetivos.

Participantes comparam seus desempenhos quanto à eficácia para realizar objetivos.

Objetivos Específicos:

Ao final da atividade, os participantes deverão:

1. Identificar e descrever a partir da própria vivência as seguintes formas de condutas para a realização de objetivos:

Definição realista de objetivos embasada em:

- busca de informações;
- valiação de recursos internos e externos;
- avaliação de riscos;
- aceitação de riscos moderados e calculados.

Elaboração de estratégias e procedimentos dirigidos por:

- compromissos com padrões de qualidade externos;
- busca de padrão de eficiência autodeterminado;
- aproveitamento eficiente de recursos disponíveis;
- criatividade.

Monitoramento dos resultados das próprias ações

Reformulação de objetivos e estratégias devido a:

- capacidade de aprender com erros;
- persistência;
- percepção e aproveitamento de oportunidades.

Energia empreendedora caracterizada por:

- atração por desafios;
- determinação em vencer.

Tempo de Execução: 3h

Pessoal: 1 facilitador e auxiliar

Preparação do local: Mesas e cadeiras formando um círculo.

Material:

- peças para montar colares: macarrão; canudos; contas coloridas de tipos e tamanhos diferentes;
- linha zero, fio de nylon (de diversos tipos) e fio de lã grosso ou de outro material que dificulte, mas não impossibilite enfiar as peças;
- 1 recipiente para cada participante colocar as peças do colar;
- tesouras e agulhas;
- painéis para afixação das regras e modelos;
- 1 folha de "Contrato de Abastecimento" para cada participante.

Estrutura:

1. Instruções (10')
2. Etapa de planejamento 1ª rodada (30')
3. Fechamento do "Contrato de Abastecimento" e entrega dos materiais (10')
4. Produção (15')
5. Controle de qualidade e registro dos resultados (15')
6. Etapa de planejamento 2ª rodada (20')
7. Fechamento do "Contrato de Abastecimento" e entrega dos materiais (5')
8. Produção (15')
9. Controle de qualidade e registro dos resultados (15')
10. Processamento (60')

Procedimento:

- 1- O facilitador inicia a atividade informando ao grupo que recebeu uma solicitação de um empresário gaúcho que comercializa colares e no momento está com um estoque muito pequeno, necessitando adquirir novos produtos, e como conhece o mercado local, solicita que contratemos empresários produtores de colares para garantir a renovação do seu estoque.
- 2- A seguir, o facilitador lança o desafio para o grupo, solicitando que os participantes desempenhem o papel de empresários produtores de colares.
- 3- Aceito o desafio, o facilitador faz as explicações das regras do processo e mostra os modelos de colares que devem estar afixados em painéis (devem ser visualizadas).

REGRAS:

- Os colares devem ser iguais aos modelos apresentados.

Normas de Qualidade:

- Seqüência correta de cores e tipos de peça;
- Peças colocadas de tal forma que não fiquem separadas;
- O fio não pode aparecer entre as peças;
- Nó firme.

Normas de Pontuação:

A Você deve decidir quantos colares de cada tipo (tipo I e tipo II) produzirá em 15 minutos;

B Para cada colar contratado e entregue, e que cumpra as exigências de qualidade:

Tipo I (+ 10 pontos)

Tipo II (+ 20 pontos)

C Para cada colar contratado e não entregue, ou rejeitado no controle de qualidade:

Tipo I (- 10 pontos)

Tipo II (- 20 pontos)

4. O facilitador entrega uma folha de contrato de abastecimento para cada participante e faz uma leitura para dirimir as dúvidas por acaso surgidas;

5. A seguir, indicam-se as diferentes fases para o desenvolvimento da tarefa:

Planejamento (30')

Produção (15')

Primeira roda de produção:

Estrutura:

1. Planejamento (20')
2. Fechamento do Contrato de Abastecimento e entrega dos materiais (5')
3. Produção (15')
4. Controle de qualidade e registro dos resultados (15')
6. Durante a atividade, o facilitador deve estar atento para o caso de os participantes buscarem informações. Deve reforçar somente os comportamentos corretos na busca de informações. Os materiais que facilitam a colocação das peças, por exemplo, só serão entregues mediante solicitação específica individual dos participantes. Noutras palavras, não dar informações que não sejam solicitadas pelos participantes;
- 7- Ao finalizar a produção da 1ª rodada, 1 facilitador (auxiliar) realiza o controle de qualidade (deve assegurar que os critérios para rejeitar os colares são conhecidos por todos) anotando no contrato o total de pontos obtidos pelo participante e entrega ao outro facilitador para que anote no quadro de resultados;
- 8- Realiza-se uma segunda etapa de planejamento e uma 2ª rodada de execução, para oferecer aos participantes a oportunidade de aplicar o que aprenderam na 1ª rodada, com os mesmos procedimentos (atentar para as mudanças na estrutura de tempo).

Processamento dos Resultados:

1. Como se sentem em relação ao seu desempenho na produção de colares?
2. Como receberam a tarefa "fazem colares"?

Vamos analisar a evolução das ações nos diferentes momentos da atividade

3. O que fizeram durante a preparação da primeira etapa?
4. O que consideraram ao estabelecer a meta de produção para a 1ª etapa?
5. O que ocorreu na primeira etapa de produção?
6. A que fatores atribuem os resultados?

Agora vamos analisar a 2ª etapa

7. O que fizeram durante a preparação da 2ª etapa? Houve mudanças nesta preparação?
8. O que consideraram ao estabelecer a meta de produção para a 2ª etapa?
9. O que ocorreu na 2ª etapa de produção?
10. A que fatores atribuem os resultados?
11. O que você tem a dizer sobre o aparecimento do colar tipo 3?
12. Em uma 3ª etapa mudaria de meta? Comente
13. Quais as formas de agir que possibilitam o êxito na definição e realização de metas?
14. Como essas formas de agir influenciam o seu dia-a-dia?

Fechamento/Síntese

O facilitador deve evidenciar algumas características de comportamento empreendedor consideradas essenciais:

- Motivação para vencer desafios;
- Busca ativa de informações;
- Capacidade de definir objetivos;
- Aceitação de riscos moderados e calculados;
- Capacidade de estabelecer e reformular estratégias;
- Padrão de excelência (preocupação com a qualidade);
- Compromisso com metas estabelecidas;
- Flexibilidade para trabalhar em equipe.

ANEXO 1 PRODUÇÃO DE COLARES

NORMAS DE PRODUÇÃO

- 1- Você deve decidir quantos colares de cada tipo (tipo I, II e III) produzirá, em 15 minutos.
- 2- A pontuação será dada, de acordo com a decisão do controlador de qualidade. Para cada colar contratado e entregue, e que cumpra as exigências de qualidade (quantidade de peças corretas, seqüência correta de cores e tipos de peças, bom acabamento), as pontuações são as seguintes:

Tipo I ____ peças + 10 pontos
Tipo II ____ peças + 20 pontos
Tipo III ____ peças + 50 pontos
- 3- Para cada colar contratado e não entregue, ou rejeitado no controle de qualidade, a pontuação é negativa:

Tipo I ____ peças - 10 pontos
Tipo II ____ peças - 20 pontos
Tipo III ____ peças - 50 pontos
- 4- Observe as características dos 3 modelos, afixados no painel.

PRODUÇÃO DE COLARES

CONTRATO DE ABASTECIMENTO

A empresa produtora de colares CEFECOLAR e contratam o seguinte acordo de abastecimento:

- a) CEFECOLAR adquirirá da empresacolares que se ajustem aos padrões exigidos, na quantidade combinada no item b.
- b) A empresa.....se compromete a produzir e entregar:
- Colares do Tipo I (definir quantidade)
 - Colares do Tipo II (definir quantidade)
- De boa qualidade, em um prazo de 15' a partir do fechamento do contrato.
- c) A CEFECOLAR se reserva o direito de não adquirir os produtos não aprovados no controle de qualidade.
- d) A empresa.....se compromete a cumprir as exigências do contrato

Data: ____ / ____ / ____

Assinatura: _____

TABELA DE RESULTADOS PRODUÇÃO DE COLARES

NOME DA EMPRESA	1ª RODADA							2ª RODADA						
	META		COLARES ACEITOS		COLARES REJEITADOS		SOMA	META		COLARES ACEITOS		COLARES REJEITADOS		SOMA
	T1	T2	T1	T2	T1	T2		T1	T2	T1	T2	T1	T2	
1.														
2.														
3.														
4.														
5.														
6.														
7.														
8.														
9.														
10.														
11.														
12.														
13.														
14.														
15.														
16.														
17.														
18.														
19.														
20.														
21.														
22.														
23.														
24.														
25.														
26.														
27.														
28.														
29.														
30.														
31.														

11.6 NOME DA ATIVIDADE: "O LANÇAMENTO DOS ANÉIS"

Objetivos:

Geral:

Participantes percebem a importância de analisar suas habilidades para a definição e realização de objetivos.

Específicos:

Ao final da atividade, os participantes deverão ter analisado a importância de:

- utilizar a retroalimentação na reformulação de objetivos;
- utilizar os recursos efetivamente disponíveis;
- correr riscos moderados e calculados e competir com padrões auto-impostos de qualidade.

Tempo de Execução: 3 horas

Pessoal: 2 facilitadores, 1 auxiliar para anotar a pontuação

Preparação da sala: painéis, dividindo a sala em duas partes, e cadeiras em outra sala formando um círculo

Material:

- 2 postes ou tacos (de madeira com aprox. 16 polegadas de altura) colocados perpendicularmente sobre uma base do mesmo material de superfície e peso suficientes para agüentar ao máximo o impacto dos anéis (ver anexo 6);
- 8 anéis de madeira ou plástico (4 para cada poste) de diâmetro aprox. de 9 polegadas;
- fita crepe;
- 2 cartolinas e folhas com os "Sistemas de Pontuação" (Anexo 1 e 2);
- 1 folha grande (papel de embrulho) com "Tabela de Pontuação" (Anexo 3);
- 1 matriz "Apostas" (Anexo 4);
- Modelo de base para o lançamento de anéis (Anexo 5)

Estrutura:

1. Realização da 1ª rodada (40')
2. Paralelamente, desenvolvimento de um vitalizador em uma segunda sala
3. Realização da 2ª rodada (40')
4. Realização da 3ª rodada (40')
5. Processamento dos resultados (60')

Preparação do Lugar:

- Uma sala suficientemente larga para que os participantes possam lançar com comodidade os anéis no alvo (mínimo de 5m de largura). As distâncias entre o lançador dos anéis e o alvo se medem em passos de 50 cm, sendo 9 passos (4,50m) a distância maior para o lançamento. Os passos se marcam com fita crepe ou pintura no chão.
- Uma segunda rodada ou ante-sala durante a 1ª rodada.

1ª RODADA:

Antes da primeira rodada, é preciso dividir a sala em duas seções com painéis, para evitar que os jogadores vejam o que acontece na outra seção. Uma fita crepe marca no solo as distâncias de cada seção.

2ª e 3ª RODADAS:

As rodadas seguintes se realizam sem a divisão da sala. Elimina-se uma pista de lançamento na qual se colocam as cadeiras em forma de platéia para que todos possam observar os jogadores. A tabela de resultados no painel é agora visível para os participantes.

Procedimento:

1 - PRIMEIRA RODADA

- a) Na presença somente dos facilitadores, chama-se os participantes à sala, para que lancem 4 anéis no poste, a uma distância escolhida por eles mesmos.

Para que as reações dos participantes não se tornem muito animadas ou desanimadas, explica-se o que eles terão que fazer. São informados somente que devem lançar 4 anéis à distância escolhida por eles mesmos. A finalidade é enfiar a maior quantidade de anéis no poste. Antes de sair da sala, pede-se aos jogadores para manter discrição acerca da atividade desenvolvida.

- b) O ajudante registra o rendimento de cada um (distância escolhida e número de anéis acertados), numa folha grande.

Paralelamente ao lançamento individual, desenvolve-se na segunda sala um vitalizador prolongado (Exemplo: colocar o rabo no elefante).

- c) No final da primeira rodada, um dos facilitadores instrui um participante escolhido para levantar apostas na segunda rodada como elemento dinamizador.

2- SEGUNDA RODADA

O facilitador chama todos os participantes à sala para continuar a atividade em público. Mostram-se os resultados da rodada anterior sem fazer comentários.

- a) O facilitador explica brevemente as regras antes de iniciar. Além disso, instrui o apostador, dando-lhe a conhecer as condições e o procedimento das apostas.

Introduz-se um primeiro sistema de pontuação (ver Anexo 1). Cada participante pode escolher a distância da qual lançará os anéis, em função da pontuação. O ajudante registra seu rendimento do mesmo modo como foi feito na primeira rodada, na folha grande (distância, número de anéis enfiados e número de pontos obtidos).

Paralelamente, o apostador levanta e anota as apostas numa folha destinada a tal fim.

- b) O tempo para levantar apostas é de somente 1 minuto entre os jogadores (ver Anexo 4).

3. TERCEIRA RODADA

A terceira rodada se conduz da mesma maneira que a anterior, com exceção de que a pontuação é invertida (ver Anexo 2). Não se fazem apostas.

Processamento dos Resultados:

1. Como estão se sentindo em relação ao desempenho de vocês?
2. Na 1ª rodada, por que escolheram essa distância? (observar o quadro de resultados)
3. Qual era o seu objetivo? Foi um desafio?
4. Para os que conseguiram realizar a meta: o que contribuiu para a realização da meta?
5. Para os que não conseguiram realizar a meta: o que dificultou o alcance da meta?
6. Quais foram as razões para fixar essa meta na 2ª rodada? Por que mudou? Por que não mudou?
7. Como a presença dos outros influenciou a tomada de decisão? Como se sentiram quando eram observados pelos demais? Havia outros fatores externos que influenciaram?
8. Que efeito teve a introdução dos pontos na 2ª rodada? Qual foi seu objetivo? (acertar mais anéis do que na última vez, ter mais pontos, receber mais dinheiro que os demais, etc...)
9. Para os que realizaram a meta: o que contribuiu para que obtivesse resultado positivo?
10. Para os que não conseguiram resultados positivos: o que impediu o alcance da meta?
11. Quais fatores devem ser observados na realização de objetivos desafiantes?

Finalmente, o facilitador sintetiza os resultados da discussão com base nas contribuições.

ALTERNATIVAS

No caso de se planejar a execução de apenas uma das atividades referentes ao tema de tomada de riscos (Lançamento de Anéis e Dardos), propõe-se fazer a segunda rodada do Lançamento de Anéis sem o apostador, para poder concentrar na atividade e fazer o processamento posterior, baseado nos aspectos de tomada de riscos, definição de objetivos muito ambiciosos etc.

ADVERTÊNCIAS

1. Para se alcançar o caráter dinamizante do papel do apostador, deve-se escolher uma pessoa extrovertida e segura, que consiga desempenhar rapidamente seu papel. Os facilitadores podem apoiá-lo em suas tarefas.
2. Levantar as apostas pode demandar bastante tempo, devido ao manejo de dinheiro e anotações. O facilitador deve fazer respeitar o tempo destinado (1'), para aumentar a pressão e o espírito apostador dos participantes.

OBSERVAÇÕES

1. Na primeira rodada, a tabela de resultados não pode estar à vista dos participantes e na rodada seguinte, é preciso tampar a parte correspondente à próxima rodada.
2. No processamento, podem surgir comentários que vinculem os resultados obtidos exclusivamente a fatores de azar. O facilitador deve classificar e precisar as diferenças que existem entre o azar e as decisões que se tomam, baseadas em insegurança.
3. As decisões do empreendedor podem ser afetadas por fatores como a demanda, o empenho, a capacidade das equipes, as condições gerais do negócio, que não se podem controlar diretamente. Sem dúvida, contra o fator azar somente intervém o fator sorte. O empresário, que não pode controlar todos os fatores, assume um comportamento calculador, utilizando sua capacidade para influenciar os resultados. O produto de sua ação está mais determinado por sua capacidade de conquista do que por sua sorte.

ANEXO 1

O LANÇAMENTO DOS ANÉIS

SISTEMA DE PONTUAÇÃO - 2ª RODADA

DISTÂNCIA EM PASSOS	PONTOS POR ANEL ACERTADO
1	2
2	4
3	6
4	10
5	15
6	20
7	25
8	30
9	50

ANEXO 2

O LANÇAMENTO DOS ANÉIS

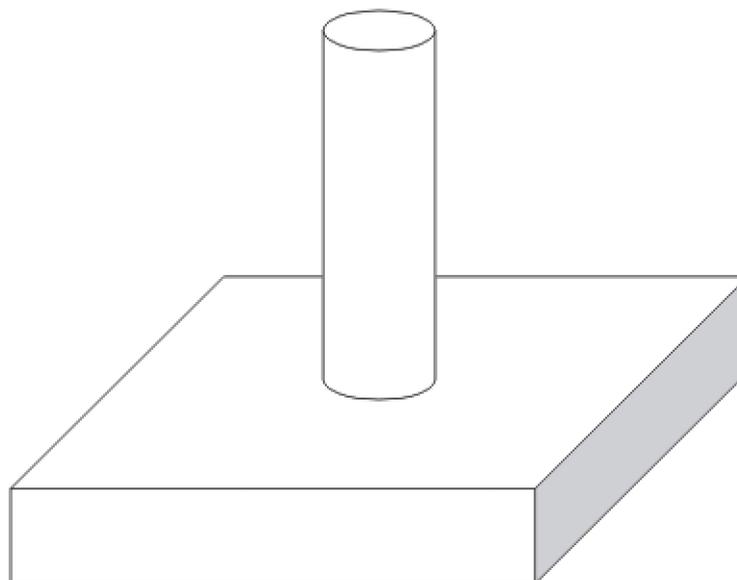
SISTEMA DE PONTUAÇÃO - 3ª RODADA

DISTÂNCIA	PONTUAÇÃO
1	50
2	30
3	25
4	20
5	15
6	10
7	6
8	4
9	2

ANEXO 5

O LANÇAMENTO DOS ANÉIS

MODELO DE BASE PARA LANÇAMENTO DOS ANÉIS



11.7 NOME DA ATIVIDADE: "LANÇAMENTO DOS DARDOS"

Objetivos:

Geral:

- Estimular a percepção e a reflexão sobre o comportamento empreendedor de aceitação de riscos moderados e calculados.

Objetivos Específicos:

Ao final da atividade, os participantes deverão compreender:

- Que os empreendedores têm maiores chances de sucesso quando assumem riscos moderados e bem calculados;
- Que a boa avaliação dos riscos envolve a avaliação de vários fatores internos (capacidades, recursos próprios) e externos (condições dos concorrentes, condições do mercado);
- Que a aceitação de riscos pode ser gradual e moderadamente aumentada com o aprimoramento dos fatores externos;
- Que a tomada de decisões sobre metas em grupo depende da influência entre os diferentes comportamentos, em relação à aceitação e avaliação de riscos dos diferentes membros do grupo.

Tempo de Execução: 2h 30min

Pessoal: 1 facilitador e 2 auxiliares

Preparação do Local: Sala preparada com biombos para subgrupos e cadeiras postas em círculo

Material:

- folha de alvo com pontuações;
- folha para registro dos resultados das companhias e sócios;
- lista de valores multiplicados por distância;
- papelógrafo com folhas.

Estrutura:

1. Instruções (15')
2. Três rodadas de lançamento (1:30')
3. Processamento dos resultados (45')

Procedimento:

- 1- Os facilitadores devem ter pedido, no dia anterior, que os participantes tragam dinheiro para a realização da atividade.

- 2- Antes dos participantes chegarem, deve-se preparar a sala: colocar o alvo e as três folhas de pontuação na parede e marcar as distâncias no chão, iniciando de 2 metros ou passos a 8 metros ou passos do alvo.
- 3- O facilitador explica as regras básicas da atividade aos participantes:
 - Quatro ou cinco equipes, representando empresas, competirão no mercado dos dardos.
 - Cada equipe escolhe 3 sócios ativos (que lançarão os dardos) e 1 ou 2 sócios passivos (que participarão na tomada de decisões).
 - Em cada rodada poderá haver novas escolhas de sócios ativos e passivos.
 - Todos os sócios devem pagar, com dinheiro próprio, a taxa de inscrição da empresa para a participação no mercado.
 - Antes de cada rodada, a equipe estabelece um acordo sobre a distância da qual cada sócio ativo lançará seus dardos. Esta distância pode variar em cada rodada. Os sócios ativos devem lançar 3 dardos por rodada, da mesma distância.
 - Os pontos de cada jogador se somam e se multiplicam pelo valor correspondente à distância. O objetivo da atividade é obter um máximo de pontos positivos por equipe em cada rodada. A empresa com a maior pontuação positiva na rodada ganha a competição e recebe o total das taxas de inscrição como recompensa.
 - Quanto maior a distância escolhida, maior a pontuação positiva e negativa que será obtida (até 64 vezes maior). O sistema de pontuação deve ser bem compreendido.
4. Antes da 1ª rodada, o facilitador dá 3 minutos para cada equipe fazer ensaios e testes de lançamento dos dados.

PRIMEIRA RODADA:

1. As equipes são formadas. Em 2 minutos os sócios ativos devem ser nomeados e as distâncias de lançamento dos dardos devem ser determinadas.
2. O banqueiro (um facilitador) cobra as taxas de inscrição (investimento inicial).
3. Realizam-se os lançamentos e um facilitador anota os nomes e pontos obtidos, na folha de pontuação.
4. O facilitador anuncia os resultados e o grupo vencedor recebe a recompensa.

SEGUNDA RODADA:

1. As empresas têm 3 minutos para tomar a decisão sobre sócios ativos e distâncias para lançamento (as empresas podem mudar os sócios ativos e passivos, se quiserem).
2. O banqueiro recebe as taxas de inscrição, no mesmo valor da 1ª rodada. Adicionalmente, se introduz uma multa, do mesmo valor da taxa de inscrição, a ser cobrada de cada equipe que termine com pontuação negativa.
3. Realiza-se a rodada e o facilitador anota os resultados na tabela.
4. Agora, a equipe vencedora recebe o valor das inscrições e das multas.

TERCEIRA RODADA:

1. Introduce-se uma mudança nas regras. Como as empresas já dispõem de um amplo conhecimento do "mercado" e de suas habilidades, podem fixar elas mesmas a quantia da tarifa de inscrição (até 5 vezes o investimento inicial de cada sócio), com a finalidade de se apoderar do mercado inteiro. Em 3 minutos cada equipe decide, sigilosamente, sobre a quantia de dinheiro que está disposta a investir, anota a decisão e entrega ao facilitador.
2. A oferta mais alta é anunciada e as outras empresas decidem se participarão ou não da terceira rodada (apostas tipo "pôquer"). As empresas com ofertas inferiores têm 3 minutos para decidir se querem retirar-se ou se aceitam o desafio. As empresas que julgarem que não podem competir, por insuficiência de habilidades, declaram falência. Se nenhuma equipe com oferta inferior à máxima decide equiparar as ofertas, a empresa líder jogará sozinha, já que existe a possibilidade de perdas nas jogadas (pontuação negativa).
3. As empresas que decidiram não participar devem pagar igualmente a taxa de inscrição (no valor da 1ª e 2ª rodadas).
4. Realiza-se a rodada de lançamentos. A empresa vencedora receberá o total das entradas e multas. Se somente a empresa que fez a oferta mais alta jogou e obteve a pontuação negativa, o banco recebe a quantia das taxas de inscrição e exige o pagamento da multa equivalente ao investimento inicial combinado.

OBSERVAÇÃO:

Pode ser necessário realizar uma 4ª rodada, no caso de os participantes não terem desenvolvido a capacidade de assumir riscos moderados nas 3 rodadas anteriores. Nesse caso, é estabelecida uma multa de valor alto, desde que uma equipe tenha apresentado o comportamento de moderar riscos.

Pode ser permitido que uma empresa aposte em outra na terceira rodada (busca de oportunidades).

PROCESSAMENTO DOS RESULTADOS:

1. Quais os sentimentos que essa atividade despertou em vocês e em suas equipes?
Perguntas dirigidas a cada equipe, separadamente:
2. Que fatores determinaram a escolha dos sócios ativos e passivos, para a 1ª rodada?
3. Que fatores determinaram a decisão sobre a distância escolhida para a 1ª etapa? (dirigir-se à tabela de resultados e ressaltar a distância escolhida por cada equipe).
4. O que determinou, na opinião de vocês, o resultado da 1ª etapa?
5. Para a 2ª etapa, mudaram os sócios ativos e passivos? Por quê?
6. Por que definiram tal distância para a 2ª etapa? (recorrer à tabela e ressaltar os resultados).
7. Qual a influência que a introdução da multa na 2ª etapa exerceu na decisão sobre a distância?
8. Tem algo a dizer sobre os resultados da 2ª etapa? (recorrer à tabela e ressaltar os resultados).
9. Por que determinaram tal valor para a taxa de inserção da 3ª etapa? (explorar os motivos subjacentes às diferentes decisões: equipe que colocou um valor mais alto, equipe que manteve o valor da 1ª etapa, que colocou o valor máximo permitido). Para as equipes que desistiram da 3ª etapa.
10. O que os levou a desistir da 3ª etapa? Para os que aceitaram a taxa mais alta.
11. Por que aceitaram pagar valor mais alto do que o que tinham definido? Para cada uma das equipes.
12. Por que definiram tal distância para a 3ª etapa? (recorrer à tabela e ressaltar as distâncias).
13. Houve mais alguma mudança de sócios ativos e passivos na 3ª etapa?
14. Quais os fatores que aumentam as chances de êxito na definição e realização das metas?

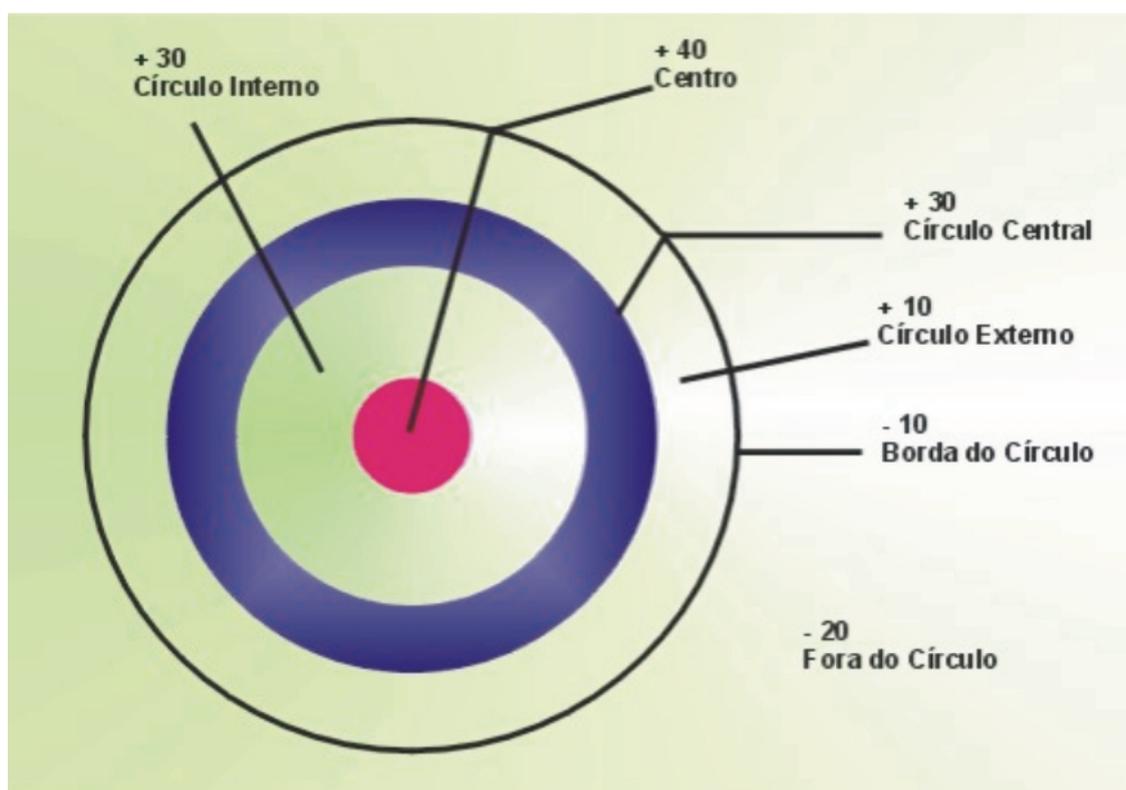
SUGESTÕES:

Para finalizar a atividade, o facilitador deverá fazer uma síntese sobre como o empreendedor calcula riscos. É recomendável aproveitar a oportunidade para dissociar totalmente o conceito de empreendedor da imagem do aventureiro audacioso, reforçando também as características empreendedoras de energia, empenho e gosto por desafios.

ANEXO 1

LANÇAMENTO DOS DARDOS

Alvo com pontuações



Obs.: Zero pontos para o dardo que não cravar.

ANEXO 2

LANÇAMENTO DOS DARDOS

Folha para registrar as pontuações

DARDOS										
COMPANHIA	SÓCIOS	VOLTA I			VOLTA II			VOLTA III		
		DIST	PONTOS	ó	DIST	PONTOS	ó	DIST	PONTOS	ó
— -----		TOTAL			TOTAL			TOTAL		
— -----		TOTAL			TOTAL			TOTAL		
— -----		TOTAL			TOTAL			TOTAL		

ANEXO 3

LANÇAMENTO DOS DARDOS

Lista de Valores Multiplicadores por Distância

VALORES MULTIPLICADORES	
MEDIDAS DOS PASSOS	VALORES DETERMINADOS
DOIS -----	1
TRÊS -----	2
QUATRO -----	4
CINCO -----	8
SEIS -----	16
SETE -----	32
OITO -----	64

11.8 NOME DA ATIVIDADE: "CONSTRUÇÃO DA TORRE"

Objetivos

Geral:

Participantes analisam condutas pessoais para a tomada de decisão em situação de pressão.

Específico:

Ao final da atividade, os participantes deverão ter discutido e analisado:

qual a conduta mais eficaz do empreendedor quando se encontra em situação de pressão; outros comportamentos como reação ao fracasso, autoconfiança e persistência na tomada de decisão.

Tempo de execução: 2h

Pessoal: 1 facilitador e 1 auxiliar

Preparação do local: Sala preparada com cadeiras em forma de círculo.

Material:

aproximadamente 30 caixas de fósforos, pequenas e regulares;
faixa de tecido preto, para vendar os olhos;
painéis e flipchart;
cópias de folhas com instruções para desempenho dos papéis (Anexos 1a, 1b, 1c e 1d e Anexos 2a, 2b, 2c e 2d). A entrega deste material é opcional, ficando a critério do facilitador.

Estrutura:

1. Separação dos participantes que atuarão como empresários (10')
2. Instruções para o grupo observador
3. Escolha de personagens secundários e definição dos papéis, com o grupo (30')
4. Primeira etapa de execução com o 1º empresário (10')
5. Segunda etapa de execução com o 1º empresário (10')
8. Processamento (60')

Procedimento:

1. O facilitador inicia a atividade solicitando 2 voluntários para desempenhar o papel de empresários.
2. As pessoas escolhidas retiram-se da sala, sendo avisadas que retornarão para o desempenho

de uma tarefa e terão que aguardar 30 minutos. Serão chamadas pelo auxiliar, no momento de iniciar a 1ª etapa de execução.

3. O facilitador explica ao grupo que os 2 empresários realizarão ao mesmo tempo uma atividade que consiste na construção de uma torre com caixas de fósforos, nas seguintes condições:
 - usando somente uma caixa como base;
 - usando a mão menos hábil e com os olhos vendados;
 - o mínimo de caixas a ser empilhado é 12 e somente acima desse número o empresário obtém lucro;
 - o empresário deverá estabelecer o número de caixas que terá a torre;
 - terá um período de 10 minutos para a construção;
 - se a torre desmoronar durante o período permitido, o empresário poderá recomeçar;
 - ao final, será verificado o número de caixas empilhadas.
4. Depois explica ao grupo que os empresários construirão torres em duas etapas, cada uma com um tempo de 10 min. Na 1ª etapa, eles estarão sozinhos, sendo observados pelos demais participantes. Na 2ª etapa a tarefa será realizada num contexto de pressão, ou seja, haverá mais de 3 atores (para cada empresário) desempenhando papéis de pessoas que exercem influências positivas ou negativas.
5. O facilitador estimula o grupo através de uma chuva de idéias (Brainstorm) a escolher esses personagens, baseando-se em exemplos da realidade das pessoas que ajudam ou atrapalham um pequeno empresário na fase inicial de funcionamento de um negócio. Além da escolha, o grupo deve descrever o comportamento de personagem e definir as linhas gerais de atuação do ator.
6. Após a identificação dos papéis o facilitador solicita voluntários para desempenhar os papéis, e os avisa que deverão iniciar a atuação dizendo claramente aos empresários quem são.
7. O grupo é instruído a assistir as dramatizações em silêncio e a observar atentamente o comportamento dos empresários.
8. O facilitador solicita a volta dos empresários e explica a tarefa pausadamente, fazendo uma leitura das regras (devem estar visualizadas), estimulando-os a pensar como alguém que está iniciando uma atividade empresarial, de construção de caixas de fósforos. Salienta que o nº 12 de caixas corresponde ao investimento inicial necessário para a produção e que somente após esse número de caixas empilhadas o empresário começa a obter lucro.
9. O facilitador solicita a definição da meta para a 1ª etapa e anota no flipchart. Venda os olhos do empresário e dá início à 1ª fase de execução.
10. Terminado o tempo, o facilitador conta o número de caixas empilhadas e verifica se o empresário alcançou ou não o objetivo (anota no flipchart).
11. O empresário é avisado que haverá uma 2ª etapa de execução nas mesmas condições e novamente terá que definir um novo objetivo.

12. No 2º ou 3º minuto da 2ª etapa, o facilitador começa a introduzir os outros papéis, acenando para as pessoas, sem emitir nenhum comentário. O intervalo entre o começo da atuação de cada personagem deve ser bem pequeno para que todos atuem quase ao mesmo tempo.
13. Terminada a etapa, o facilitador verifica se o objetivo foi atingido ou não e libera os empresários para voltar ao círculo.

SUGESTÕES:

- O facilitador que moderar a chuva de idéias para a escolha dos papéis secundários deve ter bastante habilidade em conduzir o grupo para que seja atingido o objetivo proposto: a definição de bons papéis com um alto nível de participação dos treinandos.
- Caso não haja consenso na escolha de somente 3 papéis secundários, entre todos os sugeridos, pode ser feita uma votação.
- Entre os 3 papéis secundários deve haver a influência negativa e positiva (de apoio). Um dos papéis pode ser ambivalente, ou seja, um personagem que auxilia em alguns momentos e atrapalha em outros.
- Caso o grupo tenha muita dificuldade em realizar a tarefa, o facilitador pode determinar os 3 papéis, utilizando modelos preestabelecidos e escolher pessoas para representá-los (Anexos 1 e 2).

Processamento dos Resultados:

1. Para o empresário:

- Como se sentiu com os resultados alcançados?
- O que levou a definir essa meta na 1ª etapa? O que fizeram no 1º minuto de preparação?
- Como ocorreu a execução?
- Como foi, do seu ponto de vista, o seu desempenho na 1ª rodada?

2. Para os observadores:

- O que observaram no desempenho dos dois empresários na 1ª etapa?

3. Para os empresários:

- Por que mudaram/mantiveram a meta na 2ª etapa?
- Como foi a execução?
- Como os atores interferiram em seu desempenho?

4. Para os atores:

- Como se sentiram nos seus papéis?
- Como atuaram os empresários na 2ª etapa?
- Como a atuação de vocês interferiu no desempenho dos empresários?

5. Para os observadores:

- O que tem a dizer sobre a 2ª etapa?

6. Para os empresários:

- A que fatores atribuem os resultados na 1ª etapa (terem atingido ou não a meta, terem obtido ou não lucro)?

7. Quais condutas são importantes para a tomada de decisão em situação de pressão?

ANEXO 1A CONSTRUÇÃO DA TORRE

ORIENTAÇÃO PARA A ATUAÇÃO DO EMPRESÁRIO(A)

A sua tarefa consiste em construir uma torre de caixas de fósforos em forma vertical. A base da torre é constituída por uma caixa só. Esta torre simboliza a empresa que você vai criar. Para isso necessita de um capital de 12 caixas. Você conta com um capital próprio de 4 caixas. Um amigo seu, que está muito interessado no projeto, emprestou-lhe 3 e as 5 restantes foram obtidas através de um empréstimo bancário. Só a partir das 12 caixas a empresa começa a gerar lucro.

Você tem um prazo máximo de 10 minutos para terminar a tarefa.

ANEXO 1B CONSTRUÇÃO DA TORRE

ORIENTAÇÃO PARA DESEMPENHO DO PAPEL DE BANQUEIRO(A)

Você emprestou ao empresário 5 caixas para a realização do seu projeto. O projeto consiste na construção de uma torre de caixas de fósforos na forma vertical. A base da torre é uma caixa.

Como bom banqueiro, você está interessado em que todo o capital emprestado seja aplicado no negócio. No entanto, você também não quer perder o seu dinheiro, pelo que está muito interessado na solidez do negócio. Por isso deve aconselhar o empresário na construção da torre de modo a assegurar que este cumpra o seu projeto e você possa recuperar o capital emprestado. Não podendo intervir fisicamente no negócio, pode dar conselhos.

Se o empresário não seguir os seus conselhos, você pode ameaçá-lo com a exigência de um pagamento adiantado do empréstimo. Mais ainda, você sabe também que a legislação em vigor é claramente favorável.

Para tanto, deve assegurar que os seus direitos não sejam postos em perigo pelo empresário ou por qualquer outra pessoa com interesses no negócio.

ANEXO 1C CONSTRUÇÃO DA TORRE

ORIENTAÇÃO PARA DESEMPENHO DO PAPEL DE IRMÃO(Ã) DO EMPRESÁRIO(A)

Você necessita urgentemente de dinheiro para poder operar o seu filho de 2 anos. A sua tentativa de obter um crédito bancário fracassou, pois para o banco o seu novo emprego não é considerado suficientemente estável para garantir o reembolso do empréstimo. Por isso tem de recorrer ao seu irmão empresário que vai iniciar uma nova empresa, simbolizada por uma torre de caixas de fósforos. Cada caixa representa um certo montante de capital. Você necessita pedir 4 caixas para salvar o seu filho.

Devido ao fato de os seus outros irmãos já o terem apoiado, de acordo com as suas possibilidades, você tem de convencer o seu irmão da gravidade da situação e de que ele também deve assumir a sua responsabilidade como irmão mais velho.

Você tem de conseguir o dinheiro o mais rápido possível.

ANEXO 1D CONSTRUÇÃO DA TORRE

ORIENTAÇÃO PARA O DESEMPENHO DO PAPEL DO AMIGO(A) CONSELHEIRO(A)

Um seu amigo íntimo iniciou uma empresa para o qual necessita de uma torre. A base da torre é constituída por uma caixa só. O capital se compõe de 4 caixas do seu amigo, 5 pedidas emprestadas a um banco e as 3 restantes emprestadas por você. Este seu empréstimo representa muito sacrifício para você, uma vez que teve de adiar uma reparação urgente e importante da sua casa para poder ajudar.

Devido a esta situação você está altamente interessado em que o negócio do seu amigo gere o mais rapidamente os maiores lucros possíveis. No entanto, só a partir das 12 caixas ele começa a ter lucro. Por isso, você deverá pressionar o seu amigo para que construa a torre o mais rápido possível.

Você não pode ajudá-lo fisicamente no negócio. Todavia pode aconselhá-lo e orientá-lo verbalmente durante sua atuação.

ANEXO 2A CONSTRUÇÃO DA TORRE

INSTRUÇÕES PARA O PAPEL DO EMPRESÁRIO(A)

Você é um cidadão casado e está iniciando uma microempresa.

Sua tarefa consiste em construir uma torre de caixas de fósforos, em forma vertical. A base da torre é uma caixa. Esta torre simboliza a empresa que você está iniciando. Você necessita de um capital de 12 caixas de fósforos e conta com um capital próprio de 8 caixas. Um amigo seu emprestou as 4 caixas restantes. Portanto, somente a partir de 12 caixas empilhadas a empresa começa a ter lucros.

Você realizará a tarefa de olhos vendados, com sua mão menos hábil, e terá um prazo de 10 minutos para terminar a tarefa.

ANEXO 2B CONSTRUÇÃO DA TORRE

INSTRUÇÕES PARA O PAPEL DE IRMÃO(Ã) DO EMPRESÁRIO(A)

Você é irmão e "compadre" de uma pessoa que montou uma microempresa, na vila em que vocês moram. E você tem uma filha que está grávida e precisa casar o mais rápido possível. E necessita de uma quantia em dinheiro para as despesas do casamento.

Ele está na sala tentando construir uma torre com caixas de fósforos, de olhos vendados e com a mão menos hábil. As caixas representam dinheiro e a construção da torre representa a realização do negócio. Como o capital inicial de seu irmão é de 12 caixas, o negócio só começará a ter lucros após o empilhamento de 12 caixas.

Ao ser avisado pelo facilitador, entre na sala e comece a atuar, deixando claro qual é o seu papel.

O seu papel é pedir 2 caixas para as despesas do casamento. Você tem urgência e não quer esperar. Seja insistente, você pode guiá-lo verbalmente, mas não deve tocar nas caixas ou no empresário.

ANEXO 2C CONSTRUÇÃO DA TORRE

INSTRUÇÕES PARA O PAPEL DE ESPOSA(O)

Você e seu marido até agora têm tido uma vida muito "apertada", com pouco conforto. Seu marido montou uma microempresa há pouco tempo e você está muito esperançosa de poder ter coisas como videocassete, roupas bonitas etc. Você acha que já está demorando muito para que isto aconteça e não vê a hora em que a empresa terá lucros para melhorar de vida.

O empresário, seu marido, está na sala, tentando construir uma torre (que representa o negócio com caixas de fósforos, de olhos vendados e com a mão menos hábil). Como o capital inicial dele é de 12 caixas, terá que construir uma torre, com mais de 12 caixas, para obter lucros e não fracassar no negócio. Ele tem 10 minutos para realizar a tarefa.

Você deve entrar, ao ser avisada pelo facilitador, e começar a atuar, deixando claro quem você é e o que deseja. Você quer que o negócio progrida e gere lucros o mais rapidamente possível.

Você pode guiá-lo verbalmente, mas não deve tocar nas caixas ou no empresário.

ANEXO 2D CONSTRUÇÃO DA TORRE

INSTRUÇÕES PARA O PAPEL DO AMIGO(A)

Um amigo, seu vizinho na vila, montou uma microempresa. Ele tem como atividade produtiva a construção de uma torre com caixas de fósforos, usando a mão menos hábil e de olhos vendados. O capital inicial dele é composto de 12 caixas, sendo que 4 caixas foram emprestadas por você.

Ao construir a torre, ele deverá empilhar mais de 12 caixas para começar a ter lucros e poder pagar o empréstimo.

Você adiou uma reforma importante em sua casa para poder ajudar seu amigo e como ele é empresário novato, teme que fracasse e não possa pagar o empréstimo. Devido a isso, você está interessado em que ele consiga construir a torre, sem correr riscos desnecessários e sem desviar recursos para outros fins que não seja o andamento do negócio. Sua tarefa consiste em aconselhar o empresário no sentido de cumprir a tarefa para que você possa recuperar seu dinheiro.

Você deve entrar, ao ser avisado pelo facilitador, e começar a atuar, deixando claro o seu papel. Você pode aconselhá-lo e guiá-lo verbalmente, mas não intervir fisicamente na construção da torre.

11.9 NOME DA ATIVIDADE: OS CANUDOS"

Objetivos

Geral:

Participantes refletem sobre as vantagens da negociação nas relações interpessoais e comerciais.

Específicos:

Ao final da atividade, os participantes deverão:

- ter refletido sobre a importância de se definir estratégias de negociação;
- ter percebido a influência de condicionamentos culturais (levar vantagem) e de estereótipos sobre negociação nas relações de negociação;
- ter refletido sobre a capacidade de exercer influência sobre outros;
- ter compreendido a importância da cooperação para celebrar acordos que levam à obtenção de ganhos mútuos.

Tempo de execução: 1h e 40 min

Pessoal: 1 facilitador

Material:

- canudos de 4 cores diferentes;
- uma folha de papel com as instruções da tarefa do grupo "A", uma para o grupo "B" e outra para o grupo "C";
- uma cópia da folha de instruções para os observadores.

Estrutura:

1. Instruções e distribuição do material (5')
2. Etapa de planejamento nos subgrupos (15') 1ª rodada
3. Etapa de resolução da tarefa (10') 1ª rodada
4. Etapa de planejamento, nos subgrupos (15') 2ª rodada
5. Etapa de resolução da tarefa (10') 2ª rodada
6. Processamento dos resultados (45')

Procedimento:

1. O facilitador divide o grupo com 3 subgrupos de 4 pessoas. Os subgrupos deverão ficar separados uns dos outros para que não haja comunicação. O restante do grupo exercerá a função de observador;
2. Comunica que cada grupo receberá um determinado número de canudos coloridos e uma folha de papel, contendo instruções para a realização de uma tarefa. As instruções

dos subgrupos são secretas e, portanto, não serão anunciadas ou comentadas pelo facilitador. Os subgrupos terão 15 minutos para planejar a tarefa e 10 minutos para sua realização;

3. Cada subgrupo recebe 12 canudos, sendo 4 de cada cor. As instruções dos subgrupos são as seguintes:

Grupo A vocês devem apresentar 12 canudos de uma mesma cor;

Grupo B vocês devem apresentar 7 canudos de uma segunda cor;

Grupo C vocês devem apresentar 20 canudos, de qualquer cor.

4. Os observadores recebem 1 folha com as instruções das tarefas dos 3 subgrupos e devem observar a resolução da tarefa sem interferência no processo. Terminado o prazo de discussão, o facilitador dá o aviso para início da fase de realização da tarefa.
5. Terminada a fase de realização, o facilitador recebe os canudos de cada subgrupo e verifica se as tarefas foram cumpridas;
6. Anuncia os resultados dos grupos e anota no flipchart o objetivo de cada subgrupo e o seu resultado;
7. Com a conclusão da 1ª rodada de negociação, o facilitador comunica aos subgrupos que novamente eles receberão canudos coloridos e uma folha contendo novas instruções para a realização da 2ª rodada de negociação;
8. O facilitador informa que as regras continuam as mesmas, ou seja, não podem se comunicar sem autorização prévia do facilitador, e o tempo de planejamento e execução serão respectivamente, 15 e 10 minutos;
9. Em seguida, o facilitador faz a entrega, em envelope fechado, dos objetivos de cada subgrupo;
10. Novamente, os observadores acompanharão o processo sem interferência;
11. Terminado o tempo de execução o facilitador anuncia os resultados e anota no flipchart.

Instruções (2ª rodada):

Cada subgrupo recebe 16 canudos, sendo 4 de cada cor.

Objetivo dos grupos:

- Grupo "A" 16 canudos de uma mesma cor;
- Grupo "B" 8 canudos de três cores diferentes;
- Grupo "C" 11 canudos de duas cores diferentes.

Sugestões para aplicação:

1. Pode ser introduzida uma tarefa destrutiva;
 - Grupo "A" impedir que o grupo "B" ou "C" consiga realizar a tarefa.
2. Pode ser dado ênfase às técnicas diferenciadas de negociação;
 - 1ª etapa: cada grupo só pode ter 2 negociações bilaterais (4 no total para cada grupo) com os outros, depois deve ser definida a oferta de troca;
 - 2ª etapa: cada grupo só pode ter 2 negociações trilaterais (entre os três grupos) e depois definida a oferta de troca.

Processamento dos Resultados:

1. Como estão se sentindo em relação aos resultados?
2. Como se organizaram para resolver a tarefa?
3. Quais foram as estratégias elaboradas pelo grupo para a 1ª rodada de negociação?
4. Houve divisão de tarefas? Como o grupo trabalhou?
5. As estratégias definidas para a 1ª rodada foram seguidas?
6. Quais as dificuldades/facilidades encontradas pelo grupo?
7. Quais as estratégias definidas para a 2ª rodada de negociação?
8. As estratégias definidas para a 2ª rodada foram seguidas?
9. O que contribuiu para que obtivesse êxito/fracasso?
10. Quais posturas são mais adequadas quando se vivencia um processo de negociação?

CICLO

QUESTÕES

Relato

- Que sentimento o grupo experimentou?
- Quais as primeiras reações da atividade?
- Quais as dificuldades/facilidades encontradas pelo grupo?
- Como o grupo trabalhou?
- Quais os resultados dos grupos?
- O grupo elaborou estratégias de negociação?
- O grupo definiu a posição de abertura e a posição mínima aceitável?

Processamento

- Houve divisão de tarefas?
- Quem foi o negociador? Quais os critérios de escolha?
- As estratégias definidas foram seguidas?
- Por que a negociação não se processou apenas em 2 grupos?
- O que levou ao êxito ou ao fracasso?
- Foi oferecido um canudo extra fora das regras e os grupos não aceitaram?

Generalização

- Qual a idéia que os grupos fazem de um negociador?
- Que conclusões de âmbito geral o grupo pode retirar do Processo de Negociação que vivenciou?

Aplicação

- Identifique situações similares de negociação na vida em geral

PROPOSTAS:

- Instrumentos de Controle

GRUPOS	META	SUCESSO S/N	EM FALTA	EM EXCESSO
A				
B				
C				

OBJETIVO:

Facilitar a comparação e a análise dos resultados.

11.10 NOME DA ATIVIDADE: "O QUADRADO OCO"

Objetivos

Geral:

Permitir aos participantes vivenciar uma situação que exige:

- Planejar em equipe;
- Executar planos de outras pessoas;
- Comunicar de forma efetiva.

Específicos:

Ao final da atividade, os participantes deverão:

- Compreender a importância do planejamento na realização de tarefas com êxito;
- Ter comprovado os efeitos da comunicação efetiva que facilita o planejamento e a execução de tarefas em grupo;
- Ter refletido sobre as dificuldades de executar planos, quando elaborados por outras pessoas.

Tempo de execução: 1 h 30 min

Pessoal: 1 facilitador e 1 auxiliar

Preparação da sala: Cadeiras colocadas em círculo para todos os participantes.

Material:

- Lápis e papel para todos os participantes.
- Para a equipe de planejamento (4 membros):

uma folha de instruções para cada membro do grupo (Anexo 1);
uma folha "Modelo do Quadrado Quebrado" para cada membro (Anexo 2);
quatro envelopes (um para cada membro), com 4 peças do quebra-cabeça (Anexo 3);
uma folha com a solução do "Quadrado Quebrado" para cada membro (Anexo 3).

- Para a equipe de operação (4 membros):
uma folha de instruções para cada membro (Anexo 4).

- Para os observadores:
uma folha de instruções para cada um (Anexo 5).

- Para os facilitadores:
Medidas das peças do quebra-cabeça para ser preparado com antecipação (Anexo 6).

Estrutura:

1. Escolha dos observadores e membros de cada equipe (10')
2. Distribuição das instruções a cada equipe e observadores, indicando os seus respectivos locais de trabalho (5')
3. Execução (40')
4. Processamento dos resultados (40')

Procedimento:

- 1-O facilitador inicia formando subgrupos com 4 participantes em cada um, e os restantes como observadores. Em grupos grandes, podem ser selecionadas 2 equipes de planejamento e 2 de operação, que trabalharão simultaneamente.
- 2 -Os membros da equipe de operação recebem sua folha de instruções e são acompanhados pelo auxiliar a outra sala.
- 3-O facilitador, na ante-sala, entrega a cada um dos observadores uma cópia da "Instrução para Observador" e a equipe que devem observar, encaminhando-os para as 4 salas correspondentes. Devem tomar nota de suas observações e contribuir para o processamento. Informar que eles devem permanecer em silêncio.
- 4 -O facilitador retorna ao salão e entrega a cada membro da equipe de planejamento:
uma folha de instruções (Anexo 1);
um envelope com peças do quebra-cabeça e da folha do Quadrado Quebrado (Anexo 2);
a folha de solução (Anexo 3).
- 5 -O facilitador explica à equipe de planejamento que a "folha de instruções" contém toda a informação necessária; portanto, não são respondidas perguntas.
- 6 - O facilitador inicia a tarefa chamando atenção para o controle do tempo:

Enquanto a equipe de operação reflete sobre algumas perguntas durante o período em que espera a entrega das instruções por parte da equipe de planejamento, a equipe de planejamento inicia sua tarefa. O facilitador acompanha a equipe de planejamento e o auxiliar acompanha a equipe de operação.

Processamento dos resultados:

1. Como estão se sentindo em relação aos resultados?
2. Para o grupo que planejou a tarefa:
 - Como se organizaram para passar as informações ao grupo de execução? Quais as estratégias adotadas?
 - Quais as dificuldades/facilidades encontradas no processo de comunicação entre as pessoas do grupo?

3. Para o grupo que executou a tarefa:
 - como se organizaram para realizar a tarefa?
 - Quais as dificuldades/facilidades encontradas no momento da realização da tarefa que foi delegada pelo grupo de planejamento e o de execução no momento do repasse das informações?

4. Para o grupo de observadores:
 - Houve participação equilibrada dos membros da equipe?
 - Que tipos de comportamentos bloquearam/facilitaram o processo?
 - Como a equipe de planejamento dividiu o seu tempo entre o planejamento e a instrução?
 - As instruções foram bem dadas?
 - Quais fatos evidenciaram que a equipe de execução compreendeu a mensagem?

5. Para todos os participantes:
 - O que devemos levar em consideração quando executamos tarefas planejadas por outras pessoas?
 - Como deve ser o processo de comunicação (emissor e receptor) entre quem quer uma atividade realizada de uma maneira específica e quem recebe a incumbência de executá-la?

ANEXO 1 O QUADRADO OCO

FOLHA DE INSTRUÇÕES PARA A EQUIPE DE PLANEJAMENTO

Cada elemento do grupo receberá um envelope, contendo quatro peças de cartolina. Se essas peças forem corretamente encaixadas com as peças que os outros elementos do grupo possuem, formarão um "Quadrado".

Durante um período de 25 minutos você deverá fazer o seguinte:

1. Ler atentamente e por completo as instruções, antes de tocar as peças;
2. Planejar a forma como as dezesseis peças distribuídas entre os membros da equipe devem ser encaixadas para formar a figura do quadrado;
3. Instruir a equipe de operação (EO) sobre o procedimento de montagem que foi definido no planejamento.

OBSERVAÇÃO:

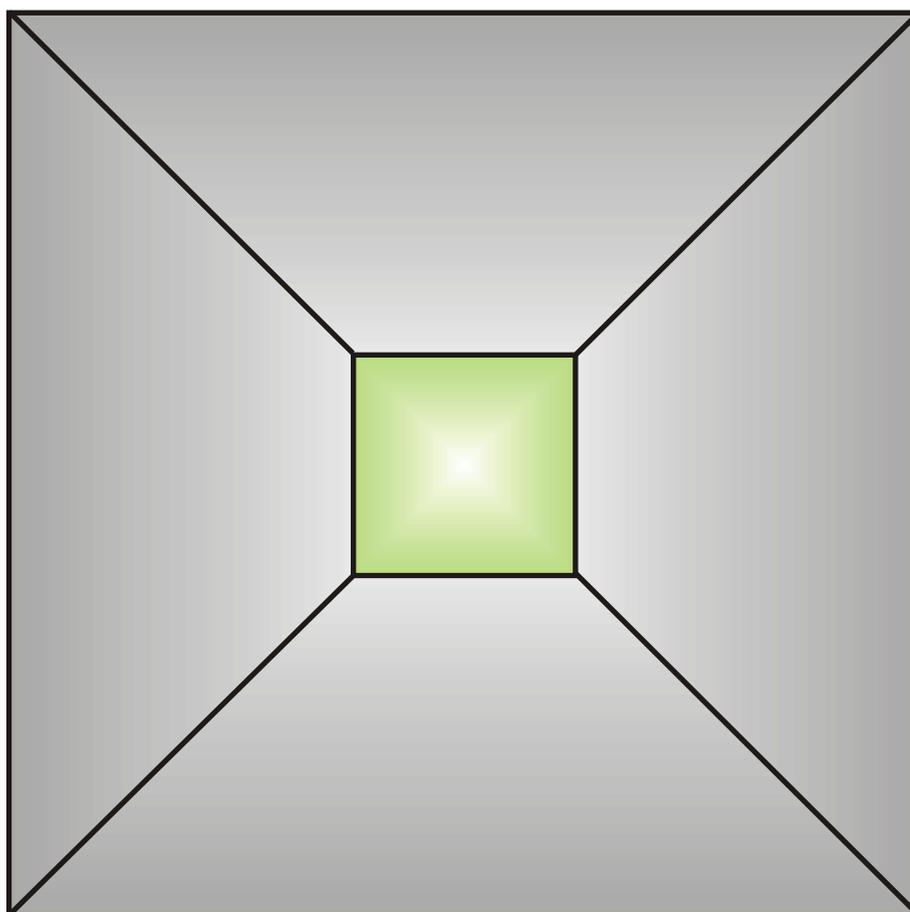
Pode-se começar a instruir a EO em qualquer momento dentro dos primeiros vinte e cinco minutos de planejamento, nunca depois.

REGRAS GERAIS:

- a) Você não poderá tocar as peças dos outros membros, nem trocá-las com eles durante a fase de planejamento ou instrução.
- b) Você deve ter à sua frente, durante todo o tempo, todas as peças.
- c) Você não pode mostrar a solução do quebra-cabeça em nenhum momento.
- d) Não é permitido marcar nenhum das peças.
- e) Os membros da equipe de operação deverão cumprir as regras anteriores.
- f) Você não deve formar o "Quadrado" completo em nenhum momento (a montagem cabe à equipe de operação).
- g) Quando começar o tempo para a equipe de operação encaixar as peças, você não pode oferecer mais informações, mas deverá observar a operação.

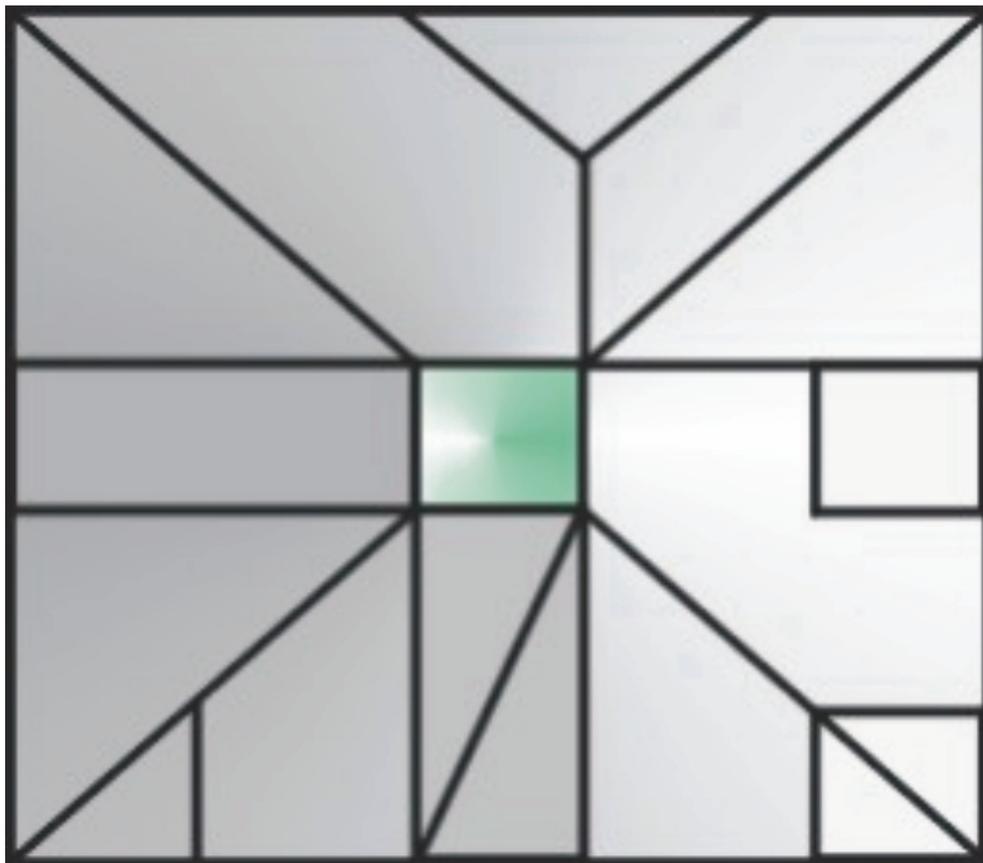
ANEXO 2 O QUADRADO OCO

MODELO DO QUADRADO OCO



ANEXO 3 O QUADRADO OCO

SOLUÇÃO DO QUADRADO OCO



ANEXO 4 O QUADRADO OCO

INSTRUÇÕES: EQUIPE DE OPERAÇÃO

- 1) Vocês terão a responsabilidade de realizar uma tarefa para quatro pessoas, seguindo as instruções que lhes são fornecidas pela equipe de planejamento. A equipe de planejamento poderá chamá-los a qualquer momento, a fim de que recebam as instruções.
- 2) Se vocês não forem chamados, devem solicitar a chamada.
- 3) A tarefa de vocês está programada para começar em 25 minutos.
- 4) Depois deste momento não será permitido o recebimento de instruções.
- 5) Vocês deverão terminar a tarefa o mais rápido possível.
- 6) Enquanto esperam que a equipe de planejamento os chame, sugerimos que discutam sobre as seguintes perguntas:
 - a) Que sentimentos e inquietações experimentam, enquanto esperam a tarefa desconhecida?
 - b) Que problemas acham que deverão enfrentar juntos?
 - c) De que modo pode ser organizada uma equipe?
 - d) O que sentem sobre o que se passa no grupo nesse momento?

ANEXO 5 O QUADRADO OCO

FOLHA DE INSTRUÇÕES PARA OBSERVADORES

Você estará observando uma situação na qual a equipe de planejamento (EP) decidirá como realizar uma tarefa e depois dará instruções a uma equipe de operação (EO) para que o trabalho seja executado. A tarefa consiste em juntar um conjunto de dezesseis peças do cartão na forma de um quadrado. A EP dispõe da solução do quebra-cabeça. Essa equipe não deve formar o quadrado, mas deve instruir a equipe de operação para que a mesma possa construí-lo no menor tempo possível. Você será um observador silencioso durante o processo.

1. Você deve observar, de um modo geral, o processo de comunicação que se estabelece dentro do grupo e prestar atenção especial a cada membro da equipe.

2. Durante o processo de planejamento, observar os seguintes comportamentos:

- a) Há uma participação equilibrada dos membros da equipe?
- b) Que tipos de comportamentos bloqueiam ou facilitam o processo?
- c) Como divide a EP seu tempo entre planejamento e instrução?
- d) Quanto tempo leva a EP para chamar a EO para iniciar a fase de instrução?

3. Durante o período de instrução, observar:

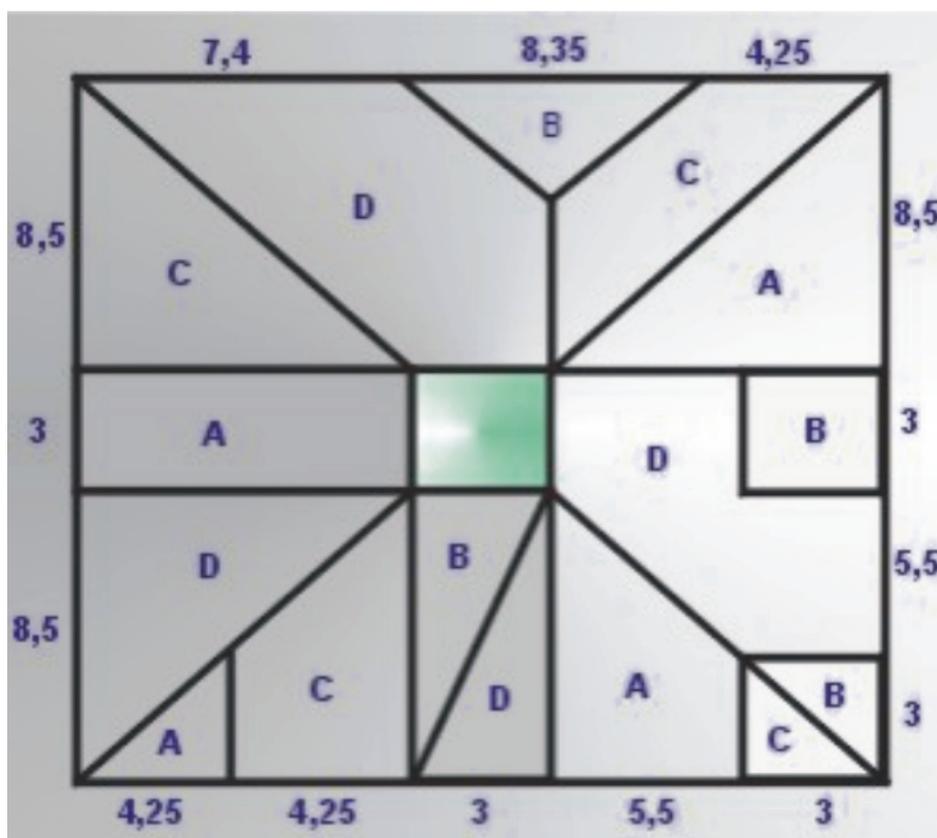
- a) Quais os membros da EP que dão as instruções?
- b) Qual a estratégia empregada para orientação da EO?
- c) As instruções foram bem dadas?
- d) A EO ficou à vontade para fazer perguntas?

4. Durante o processo de montagem do quadrado, observe os seguintes comportamentos:

- a) Que fatos evidenciam que a EO entendeu claramente as instruções?
- b) Que reações não verbais teve a EP ao ver que seus planos eram corretamente executados ou alterados?

ANEXO 6 O QUADRADO OCO

MEDIDAS DAS PEÇAS DO QUEBRA-CABEÇAS



11.11 NOME DA ATIVIDADE: “QUADRADOS QUEBRADOS”

Objetivo geral:

Participantes refletem sobre as atividades de cooperação dentro de um trabalho grupal.

Objetivo específicos:

Ao final da atividade, os participantes deverão ter:

- identificado as atitudes individuais que favorecem o trabalho em equipe;
- analisado as atitudes que uma atividade grupal impõe aos participantes na busca de objetivos comuns;
- percebido a importância da cooperação na redução de tarefas em grupo;

Tempo de execução: 1h e 30 min

Pessoal: 1 facilitador

Preparação do local: mesas e cadeiras para os trabalhos em subgrupos (formado por 5 pessoas cada um).

Material:

Pacotes contendo 5 envelopes, cada um com diferentes peças em cartolina para formar os quadrados. Serão necessários tantos pacotes quanto o número de grupos que se formarem

Estrutura:

- Instruções(10')
- Execução (20')
- Processamento (60')

Procedimento:

1. O facilitador divide o grupo em subgrupos de 5 pessoas, que deverão se localizar ao redor de uma mesa, onde é possível observar os movimentos e atitudes de cada um dos componentes;
2. Os demais participantes desempenharão o papel de observadores distribuídos entre os subgrupos;
3. Depois de formados os subgrupos, o facilitador explica que cada um deles (subgrupos) receberá um pacote com 5 envelopes, contendo cada envelope as peças necessárias

- para que cada integrante forme a figura de um quadrado;
4. O facilitador explica que terão 20 minutos para realizar a tarefa, sendo considerada concluída quando cada indivíduo tiver à sua frente um quadrado perfeito do mesmo tamanho dos demais.
 5. A seguir ressalta as regras da tarefa:
 - Nenhum participante pode falar;
 - Nenhum participante pode pedir a outra pessoa do grupo uma peça, nem fazer nenhum sinal que indique que deseja uma peça;
 - Os participantes poderão dar peças uns aos outros (uma alternativa para esta condição pode ser a de que os participantes não possam entregar peças a ninguém, mas colocá-las no centro da mesa ao alcance de qualquer membro do grupo).

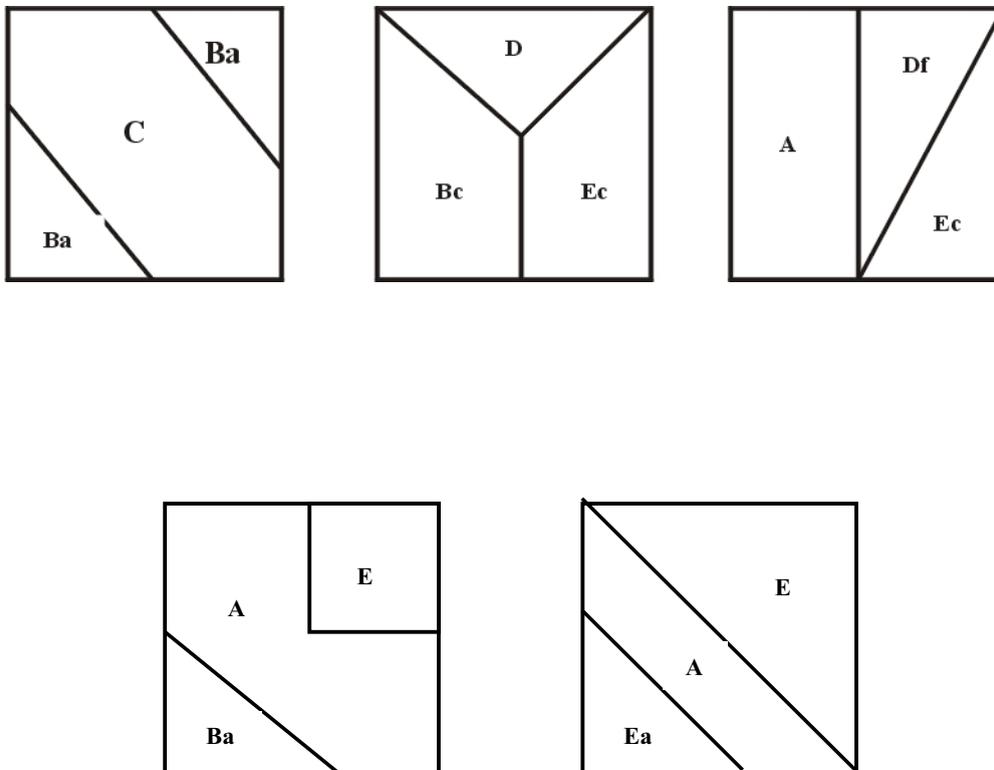
Recomendações ao Facilitador:

1. Com relação à montagem dos quadrados, os modelos são apresentados no anexo 1. Recomenda-se a exatidão na confecção das peças, que devem ser de uma mesma cor, para facilitar sua formação;
2. Deve-se colocar atrás das peças desde a letra “A” até “E” (segundo modelo), devendo-se agrupar as peças que possuem a mesma letra maiúscula em um envelope. As peças que possuem a mesma letra minúscula (por ex: “a”) devem ser iguais; para isso pede-se exatidão na confecção.
3. Se for dado mais tempo para o grupo realizar a tarefa, os participantes agirão com mais tranqüilidade e com maior êxito. Isto dependerá da disponibilidade de tempo para a dinâmica.

Processamento dos Resultados:

1. Quais os sentimentos experimentados por vocês durante a realização da tarefa?
2. Como se organizaram para realizar a tarefa?
3. Como aconteceu a comunicação entre as pessoas do grupo?
4. O que contribuiu para o êxito da tarefa?
5. O que impediu a realização da tarefa?
6. Para os observadores:
 - Quais atitudes desenvolvidas pelo grupo ficaram mais evidenciadas?
7. Que atitudes são mais eficazes para alcançar melhores resultados em uma atividade grupal?

ANEXO 1



ANEXO 2

Você receberá peças para formar um quadrado que deverá ser igual ao tamanho dos quadrados dos companheiros de equipe.

As condições para realizar a tarefa são as seguintes:

1. Não pode falar;
2. Não pode pedir a outra pessoa uma peça, nem fazer sinais que indiquem que deseja uma peça;
3. Poderá dar peças aos outros se achar que estão precisando. Deverá esperar que os outros lhe entreguem as peças de que necessita para formar seu quadrado.

O trabalho estará completo quando cada integrante do subgrupo tiver à sua frente um quadrado perfeito do mesmo tamanho dos outros.

11.12 NOME DA ATIVIDADE: “REALIZAÇÃO CRIATIVA DE TAREFAS”

Objetivo geral:

Estimular os participantes a refletir sobre fatores promotores e bloqueadores da criatividade.

Objetivo específicos:

Ao final da atividade, os participantes deverão compreender:

Que há condicionamentos de percepção e raciocínio que dificultam a realização criativa de tarefas;

- Limitação da imaginação espacial às figuras retangulares ou quadradas;
- determinação auto-imposta de limites espaciais;
- tendência a utilizar alguns referenciais rígidos no raciocínio;
- interpretação limitada das informações.

Tempo de execução: 1h e 45 min

Pessoal: 1 facilitador

Material:

fitas métricas;
cópias para cada participante, com as tarefas dos exercícios “Curral das Vacas”, “União dos Pontos” e “Descubra o Símbolo”.

Estrutura:

1. Introdução da Atividade (5')
2. Instruções para "Linha Longa"/ Realização do exercício e checagem dos resultados (20')
3. Instruções para "Máquina do Som"/ Realização do exercício (20')
4. Instruções para "Curral das Vacas"/ Realização do exercício e apresentação da resposta (10')
5. Instruções para "Descubra o Símbolo"/ Realização do exercício e apresentação da resposta (10')
6. Instruções para "União dos Pontos"/ Realização do exercício e apresentação da resposta (15')
7. Processamento (20')

Procedimento:

O facilitador comunica ao grupo que proporá um conjunto de tarefas, uma a uma; algumas serão feitas em grupo e outras individualmente.

Simulação da Máquina com Som

1. O facilitador divide o grupo em 3 ou 4 equipes.
2. Dá as instruções para a tarefa, comunicando que cada equipe terá 10 min. para escolher uma máquina que deverá apresentar, posteriormente, com simulação de movimento e sons;
3. Cada equipe fará a simulação diante de uma comissão julgadora (os 2 facilitadores, ou 1 facilitador e 1 participante);
4. Após a apresentação das simulações, os avaliadores discutem, chegam a um consenso e anunciam a simulação considerada mais criativa e bem reproduzida e a declara vencedora.

Exercício de Linha Longa

1. O facilitador divide o grupo em 2 subgrupos:
2. Explica as regras da atividade verbalmente:
 - cada subgrupo fará uma linha, a mais longa possível;
 - a linha deve ser composta pelos próprios participantes ou por objetos que sejam dos participantes;
 - cada integrante da equipe só pode fornecer um elemento para a composição da linha;
 - as linhas serão medidas com fita métrica e, logo após, será declarado o vencedor;
 - os subgrupos terão 15 minutos para a tarefa e ao final do tempo deverão ter montado a linha.

Observações:

1. O facilitador deve estar atento para que cada participante não contribua com mais de um elemento pessoal (que pode ser o próprio corpo) para a linha e para que não use objetos da sala.

"Curral das vacas"

1. O facilitador entrega a cada participante uma folha contendo o quadro com as vacas desenhadas (anexo 1);
2. O facilitador expõe o problema a ser resolvido:
 - Há nove vacas dentro de uma cerca quadrada, o proprietário precisa isolar cada uma das vacas porque algumas estão com uma doença contagiosa e não consegue identifica-las. Para que cada vaca fique sozinha, é necessária a construção de mais 2 cercas quadradas. Não se pode fazer mais do que duas cercas e elas devem ter 4 lados iguais;

3. O facilitador dá 15 min para a realização da tarefa;
4. Após concluído o tempo, o facilitador pergunta quem achou a resposta e se gostaria de apresentá-la no flipchart para que os demais participantes possam conferir.

Exercício Gráfico - "União dos Pontos"

1. Os participantes recebem a folha individual com o desenho gráfico dos pontos (Anexo 2);
2. O facilitador expõe o problema a ser resolvido:
 - Todos os nove pontos devem ser unidos entre si com apenas 4 linhas retas; não se deve tirar o lápis nem voltar à linha já feita. As linhas podem se cruzar.
3. Terminado o prazo para a tarefa, o facilitador solicita a alguém que tenha encontrado a resposta que venha demonstrá-la no flipchart.

Observações:

Há mais de uma resposta correta para esse exercício. O facilitador deve permitir que todos que quiserem expor uma solução o façam e deve avaliar com o grupo se a resposta atende as normas propostas.

"Descubra o Símbolo"

1. Os participantes recebem a folha individual gráfico do símbolo (Anexo 3).
2. O facilitador expõe a tarefa a ser realizada, contando a seguinte história:

"Um arqueólogo, fazendo pesquisas em escavações de uma civilização muito antiga, encontrou uma pedra com os símbolos que estão reproduzidos nas folhas que vocês receberam. Na pedra havia mais de um símbolo abaixo, bastante danificado. Vocês devem analisar esse conjunto de símbolos que estão bem visíveis e tentar descobrir a forma do símbolo que está faltando".
3. Terminado o prazo, o facilitador solicita alguém que tenha encontrado a resposta que venha demonstrá-la no flipchart.

Roteiro de Processamento dos Resultados:

1. Quais sentimentos experimentaram nos primeiros momentos dessas tarefas?

Vamos discutir um pouco sobre cada uma das atividades realizadas.

A "Máquina de Som"

2. Consideraram difícil ou fácil definir uma máquina e criar os movimentos e sons? Por quê?

"Linha Longa"

3. Como foi a discussão no grupo para a escolha do procedimento? "Houve pessoas que participaram mais"? Por quê?

Para o grupo vencedor:

4. Como surgiu a idéia vencedora? Quem deu a idéia? O que o grupo achou da idéia, inicialmente? Houve pessoas contra a idéia? Por quê?

"Curral das vacas" e "Descubra o símbolo"

Para os que não encontraram uma resposta:

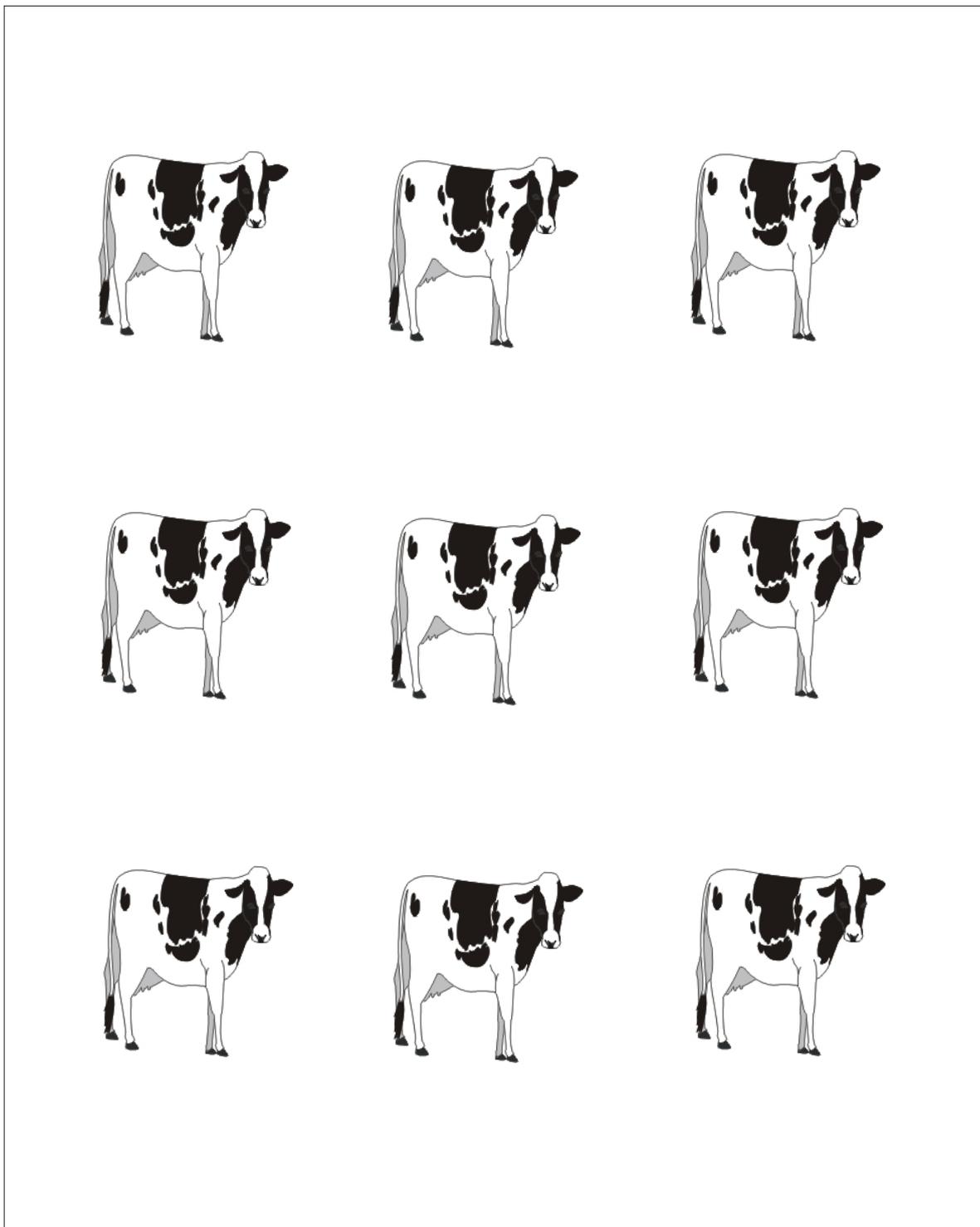
5. Na opinião de vocês, quais os fatores que impediram a resolução do problema?

Para os que encontraram resposta:

6. Como foi o processo de busca da solução? Por que foram bem sucedidas?

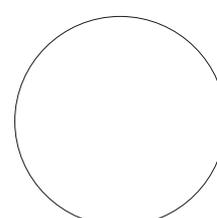
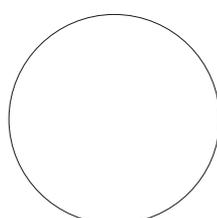
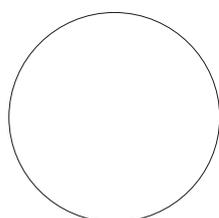
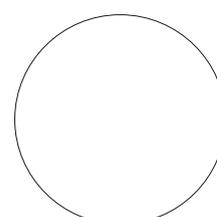
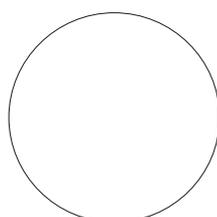
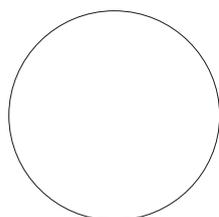
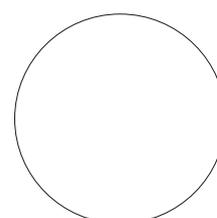
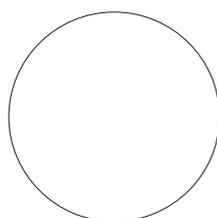
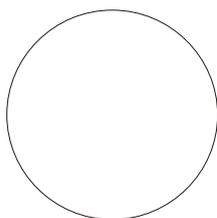
Anexo 1

Curral das Vacas



Anexo 2

União dos Pontos



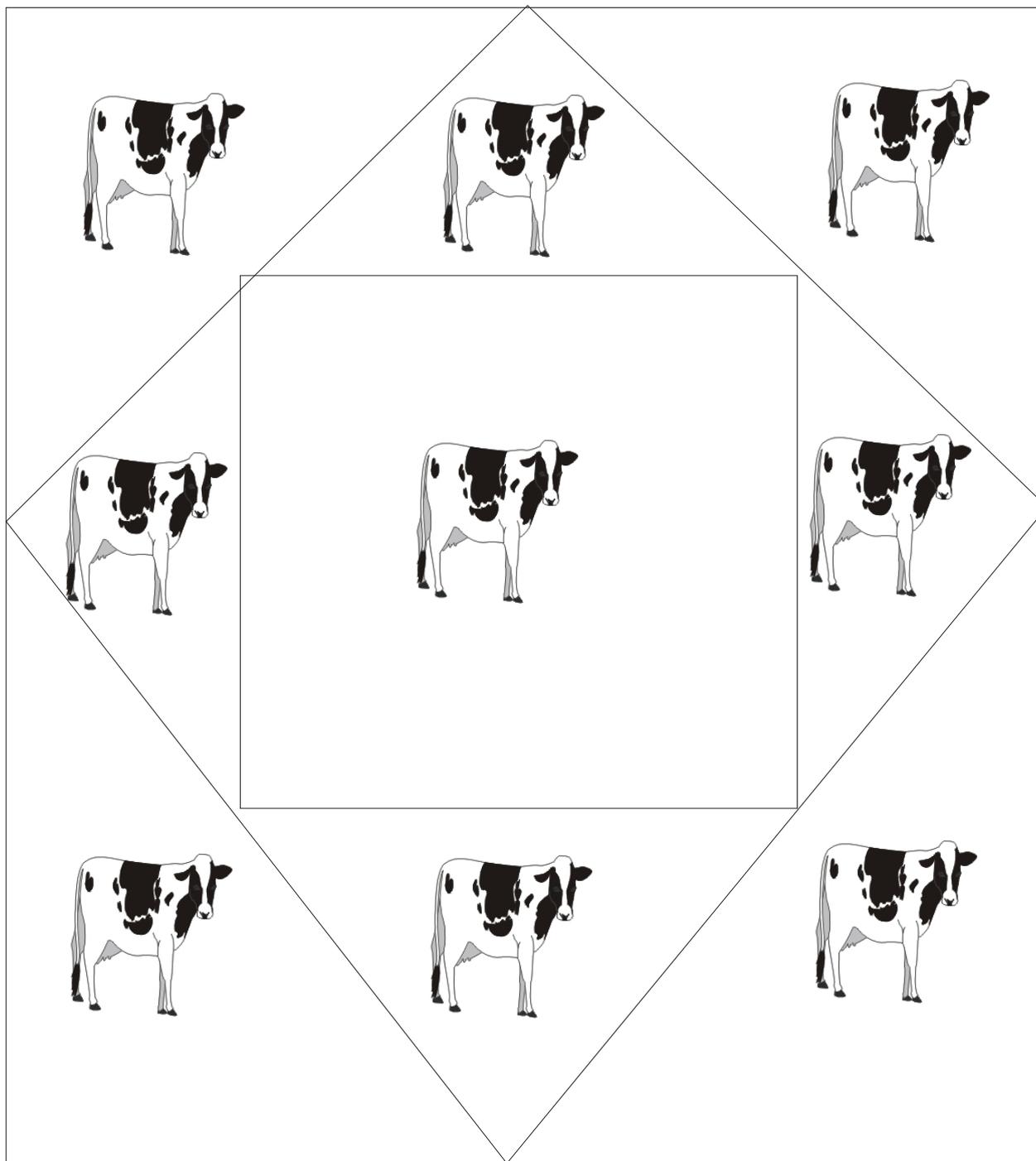
Anexo 3

Descubra o Símbolo



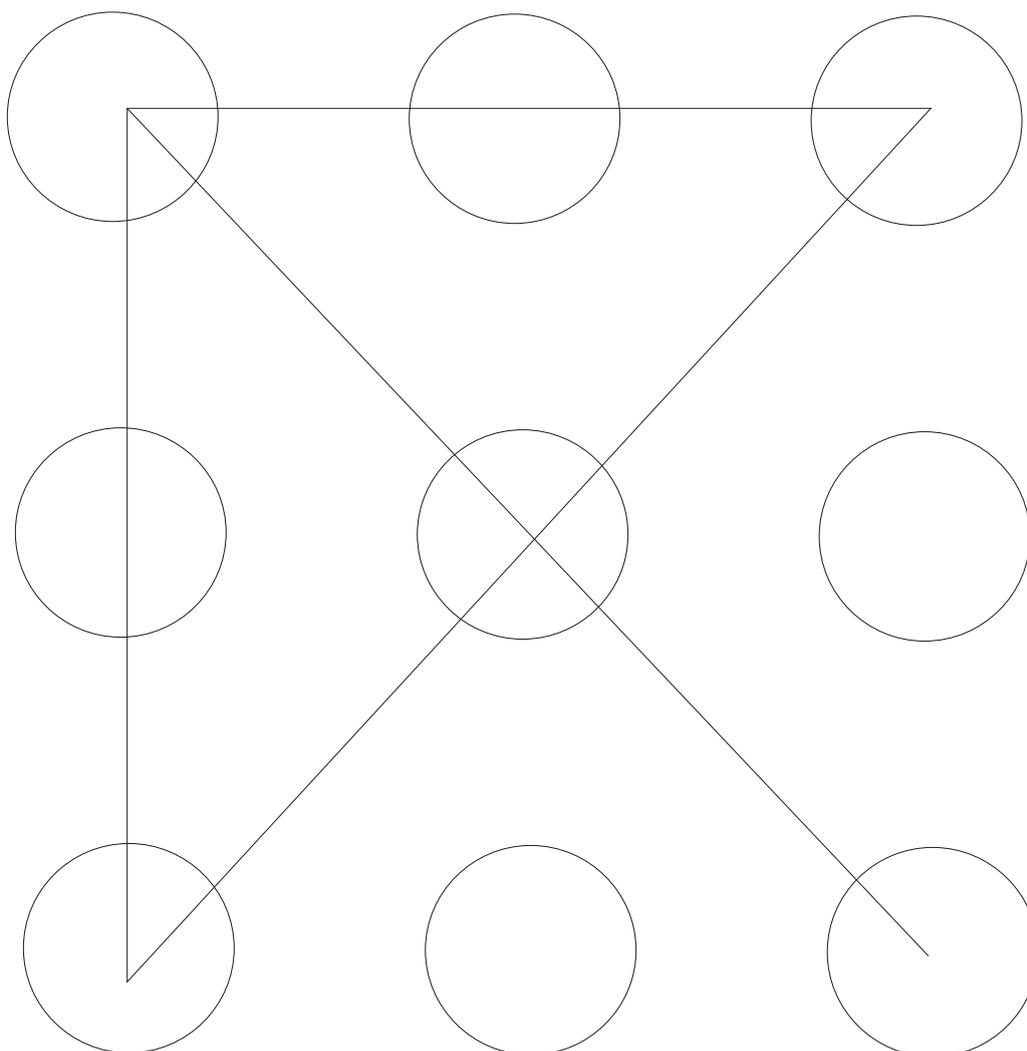
Anexo 4

Resolução do Problema Curral das Vacas



Anexo 5

Resolução do Problema: União dos Pontos



Anexo 6

Resolução do Problema: Descubra o Símbolo



11.13 - NOME DA ATIVIDADE: “MONTAGEM COM PALITOS”

Objetivos

Geral:

Estimular nos participantes a reflexão sobre fatores que inibem e promovem a criatividade.

Específicos:

Ao final da atividade, os participantes deverão compreender:

Que há condicionamentos de percepção e raciocínio que dificultam a realização criativa de tarefas;

Que há condicionamentos emocionais que dificultam a realização criativa de tarefas;

Que há atitudes e características pessoais que promovem a realização criativa de tarefas.

Tempo de execução: 1 h 30 min

Pessoal: 1 facilitador

Material:

Palitos para churrascos, fita gomada, barbante, linha grossa, cola, tesoura.

Estrutura:

Instruções (5')

Planejamento/execução (30')

Processamento dos resultados (60')

Procedimentos:

1. O facilitador inicia a atividade explicando verbalmente qual a tarefa a ser realizada;
A tarefa consiste em fazer uma montagem com palitos/espetos de madeira; o mais alto possível;
As montagens serão medidas, do início ao topo, com fita métrica, e o autor da montagem será o vencedor;
Há alguns materiais disponíveis para auxiliar a realização da tarefa (o facilitador mostra os materiais);
O tempo de realização da tarefa é (20').
2. O facilitador registra em cartão ou no flipchart as instruções:
Tarefa montagem com palitos de madeira - o mais alto possível;
Tempo para a tarefa (30').
3. O facilitador deve cronometrar o início e o fim da tarefa e depois medir as montagens e destacar a mais alta.

Observações:

1. Alguns participantes, espontaneamente, organizar-se-ão em grupos de 2 em 2 para fazer a tarefa. O facilitador pode permitir a realização da tarefa individual ou em grupo.
2. Alguns participantes talvez não cheguem a realizar a montagem. O facilitador não deve exigir a realização da tarefa.
3. Não será necessário medir todas as montagens. É recomendável que se anuncie o número de montagens feitas e as medidas daquelas visivelmente mais altas.
4. Se durante as instruções alguém perguntar se a tarefa é individual, o facilitador responderá que aqueles que quiserem poderão fazê-las em duplas ou trios.

Processamento dos Resultados:

1. Como estão se sentindo em relação aos resultados obtidos?
2. Como vocês se organizaram para realizar a tarefa?
3. Como foi o processo de raciocínio para definir o procedimento de montagem?
4. Houve outras idéias que foram descartadas?
5. A execução ocorreu conforme o planejado?
6. Quais as dificuldades encontradas na realização da tarefa?
7. Quais fatores impediram que formulasse montagens mais altas?
8. Alguém percebeu que poderia sair da sala para construir uma estrutura mais alta? Em que momento?
9. Quais os fatores que favorecem a realização criativa de tarefas?
10. Quais os fatores que bloqueiam a realização criativa de tarefas?

11.13 NOME DA ATIVIDADE: “BALANÇA MAS NÃO CAI (COPOS E FACAS)”

Objetivos:

Geral:

Estimular nos participantes a reflexão sobre fatores promotores e bloqueadores da criatividade.

Específicos:

Ao final da atividade, os participantes deverão compreender:

que há condicionamentos de percepção e raciocínio que dificultam a realização criativa de tarefas.

- limitação da imaginação espacial às figuras retangulares ou quadradas;
- fixação em poucos planos visuais (frontal);
- determinação auto-imposta de limites espaciais;
- tendência a utilizar alguns referenciais rígidos no raciocínio;
- interpretação limitada das informações.

Que há condicionamentos emocionais que dificultam a realização criativa de tarefas:

- auto-limitação por regras e normas que não foram anunciadas;
- fixação na primeira resposta ou solução para um problema;
- excessiva preocupação em dar respostas consideradas corretas, especialmente diante dos outros;
- falta de autoconfiança, que leva à desistência precoce diante de problemas ou do desafio de encontrar melhores formas de realização das tarefas;

Que há atitudes e características pessoais que promovem a realização criativa de tarefas:

- persistência e flexibilidade para analisar a situação de vários ângulos;
- energia para romper padrões habituais de percepção e raciocínio;
- busca de excelência e eficiência crescentes;
- esforço consciente para aprender com erros;
- crença na existência de formas melhores de fazer as coisas mesmo que não sejam percebidas em determinado momento.

Que tão importante quanto imaginar formas criativas de realização de tarefas é colocar em práticas as idéias, não desistindo diante de oposição.

Tempo de execução: 1h e 45 min

Pessoal: 1 facilitador

Material:

Copos de 2 ou 3 tipos (com diferentes pesos)

Facas de 2 ou 3 tipos (com diferentes pesos)

Estrutura do Exercício:

1. instruções/divisão das equipes (5')
2. realização da tarefa, nas equipes (30')
3. conferência das soluções das equipes/publicação dos resultados (5')
4. processamento da vivência (45')
5. fechamento (15') (copiar do hand-out de criatividade)

Procedimento:

1. O facilitador divide o grupo em equipes de 3 a 5 membros, e apresenta as instruções: Cada equipe deverá pegar cinco copos e quatro facas (indicar caixas de materiais).

Tarefa:

Fazer uma montagem em que 1 copo fique acima dos outros, sustentado pelas 4 facas;

Entre os copos que formam a base deve haver uma distância que permita a passagem de 1 faca, em sua dimensão mais longa, entre quaisquer dos copos.

2. O facilitador cronometra o tempo disponibilizado para a realização das tarefas nas equipes;
3. Terminado o prazo, o facilitador confere as montagens feitas pelas equipes e verifica também se alguma equipe realizou outras montagens para a realização da tarefa;
4. O facilitador inicia o processamento.

Observações:

1. Na(s) caixa(s) de material pode haver copos e facas de tipos (e pesos) diferentes. As equipes terão liberdade de escolha. O facilitador não avisa o grupo sobre os diversos tipos de copos e facas;
2. As equipes poderão tentar mais de uma solução. O facilitador não deve estimular ou solicitar que as equipes busquem mais de uma solução. Ao introduzir a tarefa, poderá fazê-lo quando faltar alguns minutos para o encerramento do prazo, para a realização da tarefa. Assim, se ocorrer a busca de mais soluções, será por iniciativa das equipes (e isso será analisado no processamento).

Roteiro para o Processamento:

1. Como vocês se sentiram realizando essa tarefa?
2. Quais foram os primeiros comentários às primeiras ações que surgiram no grupo, em relação à tarefa?
3. Quantas idéias surgiram no grupo? Como foram tratadas essas idéias? (como foram discutidas/testadas)?
4. Como chegaram à(s) idéia(s) que funcionam para os grupos que realizaram a tarefa? (por que o grupo não apresentou outras formas de resolução)?
5. O que impediu a realização da tarefa (para os grupos que não realizaram a tarefa)?
6. Quais os fatores que promoveram a realização criativa de tarefas?
7. Quais os fatores que bloqueiam ou dificultam?

11.15 NOME DA ATIVIDADE: “CONSTRUÇÃO DA PONTE”

Objetivos

Geral:

Estimular os participantes a refletir sobre fatores que promovem e bloqueiam a criatividade.

Específicos:

Ao final da atividade, os participantes deverão compreender:

que há condicionamentos de percepção e raciocínio que dificultam a realização criativa de tarefas.

- limitação da imaginação espacial às figuras retangulares ou quadradas;
- fixação em poucos planos visuais (frontal);
- determinação auto-imposta de limites espaciais;
- tendência a utilizar alguns referenciais rígidos no raciocínio;
- interpretação limitada das informações.

Que há condicionamentos emocionais que dificultam a realização criativa de tarefas:

- auto-limitação por regras e normas que não foram anunciadas;
- fixação na primeira resposta ou solução para um problema;
- excessiva preocupação em dar respostas consideradas corretas, especialmente diante dos outros;
- falta de autoconfiança, que leva à desistência precoce diante de problemas ou do desafio de encontrar melhores formas de realização das tarefas;

Que há atitudes e características pessoais que promovem a realização criativa de tarefas:

- persistência e flexibilidade para analisar a situação de vários ângulos;
- energia para romper padrões habituais de percepção e raciocínio;
- busca de excelência e eficiência crescentes;
- esforço consciente para aprender com erros;
- crença na existência de formas melhores de fazer as coisas, mesmo que não sejam percebidas em determinado momento.

Que tão importante quanto imaginar formas criativas de realização de tarefas é colocar em práticas as idéias, não desistindo diante de oposição.

Tempo de execução: 1h e 45 min

Pessoal: 1 facilitador

Material:

- palitos p/churrasco
- fitas gomadas
- linha grossa
- régua
- colas
- tesouras

- barbante
- carro de brinquedo
- folha papel kraft
- ovos

Estrutura:

- instruções (5')
- planejamento /execução (40')
- processamento (60')

Procedimento:

1. O facilitador explica aos participantes que a tarefa consiste em construir uma ponte que ligue os dois lados de uma cidade destruídos pela enchente. Os dois lados são representados pelas cadeiras separadas pela distância de 2,5 metros. Por esta ponte devem passar sobreviventes da enchente (O facilitador mostra um carro de brinquedo com 4 ovos explicando que são os sobreviventes);
2. Comunica que o tempo de realização da tarefa é de 40 min (planejamento e execução);
3. Anuncia que a Prefeitura Municipal aproveita o momento para lançar um concurso para escolher a empresa que apresentar a ponte mais bonita e mais segura com prêmios de contratos futuros;
4. O facilitador apresenta o material disponível (palitos p/churrascos, fita gomada, linha grossa, tesoura, barbante e cola);
5. Quando todos estiverem com os seus materiais, o facilitador anuncia o início da atividade;
6. Terminado o tempo, o facilitador faz a verificação da ponte: coloca os passageiros (ovos) no carro e faz o teste de passagem por cada ponte. Anuncia o vencedor e faz a premiação.

Roteiro de Processamento dos Resultados:

1. Como estão se sentindo em relação aos resultados?
 2. Como se organizaram para realizar a tarefa?
 3. Como definiram o modelo da ponte? Surgiram muitas idéias? Analisaram todas as idéias?
 4. A execução ocorreu de acordo com o planejado?
 5. Quais as dificuldades enfrentadas na execução da tarefa?
- Para o grupo vencedor:
6. O que contribuiu para que conseguissem resultados satisfatórios?
 7. Quais os fatores que contribuem para a solução criativa de problemas?

11.16 NOME DA ATIVIDADE: “XY GANHE O MÁXIMO QUE PUDER”

Objetivos

Geral:

Estimular os participantes a refletir sobre as vantagens da negociação estilo ganha-ganha nas relações interpessoais e/ou comerciais a médio e longo prazos.

Específicos:

Ao final da atividade, os participantes deverão:

- Compreender as diferenças entre negociação ganha-ganha e ganha-perde;
- Ter comprovado (ou refletido sobre) os efeitos de atos de traição de acordos nas relações interpessoais e em negociações posteriores;
- Ter percebido a influência de condicionamentos culturais (“levar vantagem”) e de estereótipos sobre negociação nas relações de negociação;
- Ter refletido sobre as próprias capacidades de exercer influência sobre os outros ou tendências de ser influenciado pelos outros;
- Ter refletido sobre as vantagens do estabelecimento de parcerias para obtenção de ganhos mútuos.

Tempo de execução: 2h e 45 min

Pessoal: 1 facilitador e 1 auxiliar

Material:

- Cópia da tabela de decisões e resultados para cada subgrupo;
- Cópia da tabela com valores de perdas e ganhos;
- Tabela para registro das decisões e resultados das equipes;
- Folhas com regras das etapas para o facilitador;
- 2 painéis;
- alfinetes;
- papelógrafo com folhas;
- pincéis atômicos.

Estrutura:

1. Instruções e entrega do material (10')
2. Realização das 10 rodadas de execução (1h e 15')
3. Processamento da vivência (1h)
4. Fechamento teórico (20')

Procedimento:

1. O facilitador anuncia que o grupo realizará uma atividade denominada “ganhe o

máximo que puder” (a fase deve estar escrita no papelógrafo). Divide o grupo em 4 subgrupos e entrega a cada um 2 cartões de uma mesma cor, que corresponderá à denominação da equipe. Cada equipe receberá cartões em cores diferentes. Os cartões devem estar dobrados ao meio. O facilitador solicita que os examinem e comprovem que um tem uma letra X e o outro a letra Y, escritas na parte interna.

2. Dá as instruções para a atividade, afixando cartelas com as seguintes frases:

- A atividade terá 10 etapas;
- Em cada etapa, cada equipe tomará uma decisão;
- A decisão consistirá em optar pela letra X ou Y;
- Cada equipe entregará ao facilitador o cartão com a letra da sua opção, fechado (decisões sigilosas);
- Não haverá comunicação entre as equipes até que o facilitador permita;
- De acordo com a combinação das decisões das 4 equipes, haverá ganhos e perdas;
- Os prazos de tempo para decisão serão anunciados a cada etapa.

3. O facilitador entrega a cada equipe a tabela de valores de perdas e ganhos. Avisa às equipes que terão 5 min para estudar a tabela;

4. Comunica que terão 3 min para a tomada de decisão da 1ª etapa;

5. Terminado o prazo, recebe os cartões com a opção de cada equipe, entrega-os ao auxiliar para registro na tabela (que deve estar fora da visão do grupo) e devolve-os às equipes;

6. Comunica a combinação de resultados da 1ª etapa;

7. Adota o mesmo procedimento para as 2ª e 3ª etapas;

8. O facilitador anuncia que, antes da tomada de decisão para a 4ª etapa, as equipes terão 5 min para enviar um bilhete e somente um, para cada uma das 2 outras equipes. Não poderá haver outras formas de comunicação entre as equipes;

9. Terminado o prazo, o facilitador dá 3 min para a decisão;

10. Conduz a 5ª etapa como as 3 primeiras. Sem comunicação;

11. Para a 6ª etapa, o facilitador anuncia que cada equipe terá 7 min para a escolha de um representante e definição de uma proposta para as outras equipes. Haverá uma reunião entre os representantes das 3 equipes. O tempo para a reunião será de 7 min. Avisa também que nessa etapa os resultados (perdas ou ganhos) serão multiplicados por 5;

12. Terminado o prazo para a reunião, os representantes devem voltar para as suas equipes. As equipes têm 3 min para a tomada de decisões;

13. A 7ª etapa não tem comunicação;

14. Para a 8ª etapa, o facilitador comunica que haverá mais de 7 min para uma nova reunião interna das equipes, com escolha de um representante, e 7 min para a reunião entre os representantes das 3 equipes. Avisa que os resultados nessa etapa serão multiplicados por 10;

15. Terminada a reunião entre os representantes, as equipes têm 3 min para a decisão;

16. As etapas 9 e 10 não têm comunicação;

17. Terminada a 10ª rodada, o auxiliar termina de preencher a tabela de resultados. O facilitador mostra a tabela para o grupo, anuncia os resultados de cada etapa (quais equipes ganharam e perderam) e os resultados finais de cada equipe. Inicia-se o processamento da vivência.

Roteiro de perguntas para o processamento:

1. Como vocês se sentem em relação aos resultados que suas equipes obtiveram? Vamos analisar o que ocorreu nos diferentes momentos da atividade.

Para cada uma das 4 equipes

2. Qual era a intenção da equipe na 1ª etapa, ao escolher a letra que escolheram (verificar qual letra a equipe escolheu na 1ª etapa);
3. Houve mudanças na intenção da equipe na evolução da 1ª até a 3ª etapa? Quais?
4. Houve discordância quanto a decisão a ser tomada dentro da equipe nas 3 primeiras etapas? Quais? Como foram resolvidas?
5. O que escreveram nos bilhetes na 4ª etapa? (o facilitador pode anotar o conteúdo dos bilhetes de cada equipe no papelógrafo). Qual era a intenção da equipe para essa etapa? O que têm a dizer sobre o comportamento das outras equipes com relação à decisão tomada após a troca de bilhetes? Então, a quais fatores atribuem essa combinação de respostas (chamar atenção para a tabela de resultados) na 4ª etapa? (pergunta de síntese da 4ª etapa);
6. O que decidiram na reunião para escolha do representante e preparação para a negociação entre as equipes? Houve discordância nas decisões da equipe? Quais? Como foram resolvidas?
7. O que ocorreu na reunião entre representantes?
8. As combinações feitas entre os representantes foram cumpridas? (se não foram) quem não cumpriu? Por quê? Então, a quais fatores atribuem essa combinação de respostas (apontar a tabela) na 6ª etapa? (pergunta de síntese da 6ª etapa);
9. O que podem dizer sobre as respostas da 6ª etapa?
10. O que discutiram e decidiram na reunião para preparação da 2ª reunião entre representantes? Houve discordância na equipe? Quais? Como foram resolvidas?
11. O que ocorreu na reunião entre representantes?
12. As combinações feitas entre os representantes foram cumpridas? Quem não cumpriu? Porque?
13. O que têm a dizer sobre as decisões da 8ª etapa?
14. Quais conclusões podemos obter sobre negociação a partir da experiência vivenciada nessa atividade? (pergunta de síntese);
15. Como essas conclusões se aplicam às situações de negociação que empreendedores vivenciam?
16. Quais as atitudes e capacidades que um empreendedor deve desenvolver para ser um bom negociador?

Recomendações para condução da discussão:

Nessa atividade, a pergunta nº 1 é muito importante. Se houver competição acirrada e traição, como geralmente ocorre, os participantes estarão agitados. Será bom para o grupo ter alguns minutos para expressar emoções e descarregar a tensão.

Se o grupo não chegar ao consenso para escolha unânime da letra Y, o que garante pontos para as 4 equipes; ou o que é comum, haver combinações nesse sentido, nos momentos de comunicação (bilhetes e reuniões entre representantes), e depois haver rompimentos de acordo, haverá, ao final da atividade, equipes com resultados bastantes negativos e, talvez, alguma com resultados positivos, graça a alguma sorte e golpes de “esperteza”. E, então, os ânimos estarão exaltados; as pessoas podem estar um tanto agressivas e haverá acusações mútuas. É necessário que o facilitador não perca o controle do grupo e incentive as pessoas a analisar racionalmente a vivência, controlando as emoções.

As perguntas devem conduzir o grupo a recompor, passo-a-passo, a evolução das intenções e estratégias de cada equipe da primeira à décima etapa. Analisar as expectativas iniciais das equipes em relação aos 3 momentos de comunicação; analisar os efeitos das decisões tomadas por cada equipe, após a comunicação, sobre atitudes produtivas e improdutivas em situações de negociação. Portanto, é necessário manter o grupo na análise de momento-a-momento para que as conclusões sejam claras e completas.

É importante que o grupo compare as diferentes posturas e atitudes das quatro equipes; portanto, todas as equipes devem prestar depoimentos.

No roteiro, há blocos de perguntas para cada momento da atividade. Talvez nem todas sejam necessárias. E talvez seja preciso ainda outras perguntas para clarear os motivos e valores subjacentes às ações dos grupos em relação aos demais.

As perguntas sobre discordância entre as opiniões dos membros de uma equipe são necessárias porque esclarecerão dois aspectos relevantes: as diferenças de posturas em relação à competição, traição e parceria e diferenças de capacidade de exercer influência e ter persuasão sobre os outros.

As perguntas 14 e 15 têm por objetivo dar oportunidade aos participantes de analisarem os efeitos dos atos de traição ou de busca de ganhos altos à custa de prejuízo alheio, sobre as relações interpessoais e as conseqüências dos sentimentos de desconfiança e ressentimento em negociações futuras.

Resultados Esperados da Atividade:

Nessa atividade, resultados positivos não se associam necessariamente a comportamentos produtivos e empreendedores, já que podem ocorrer devido a atos de traição ou até, em algum grau, devido à sorte. No processamento, o grupo geralmente perceberá que esses resultados positivos são discutíveis, já que são acompanhados pela geração de desconfiança e frustração nas outras pessoas e pela improbabilidade de se manterem, se houvesse continuidade na situação; perceberão, portanto, as vantagens da negociação ganha-ganha. Mas pode ocorrer

que algumas pessoas insistam na manutenção da posição de defesa das ações ganha-perde. E justifiquem essa posição como a mais pertinente, ou a única possível no exercício de atividades empresariais.

A atividade oferece oportunidade para se separar comportamento empreendedor, energético e determinado, de ações que refletem uma visão imediatista e superficial de uma situação. Espera-se que os participantes associem as diferentes equipes na atividade aos diferentes parceiros nas situações de mercado: consumidores, empresários e fornecedores. Parceiros que devem encontrar

formas de obter ganhos mútuos e de manter condições adequadas de negociação a médio e longo prazos. Também espera-se que os participantes percebam que é importante distinguir situações de real concorrência de situações em que é possível e necessário o estabelecimento de parcerias e que, portanto, exigem posturas e estratégias diferentes. Não há situações de concorrência porque não há disputa por consumidores ou a existência de vencedores em relação a formas melhores ou mais rápidas de fazer algo. O título da atividade “ganhe o máximo que puder” não justifica a conclusão de alguns que, para ganhar o máximo, é preciso que outros percam.

Mesmo nas situações claras de concorrência não provocam obrigatoriamente ações trapaceiras. A concorrência, livre e aberta, que o CEFE busca trabalhar é a concorrência baseada na competência e na busca da excelência.

Finalmente, o objetivo dos facilitadores ao aplicar esta atividade não é tentar convencer os participantes que devem ser éticos, mas criar condições para que percebam a influência de determinados condicionamentos culturais em seus comportamentos e a ineficiência das estratégias ganha-perde (além do desgaste emocional que acarreta).

Naturalmente, em alguns grupos, pode haver o estabelecimento rápido e tranqüilo de parceria e de acordo ganha-ganha, às vezes, devido à influência de pessoas persuasivas, com características de liderança. Nesse caso, o facilitador poderá ressaltar os aspectos positivos do comportamento do grupo, solicitar que imaginem quais seriam os efeitos de atitudes de traição dos acordos, nos resultados da atividade, e debatam sobre as formas de negociação entre empresários e seus parceiros.

Outros grupos poderão chegar à parceria nas últimas etapas.

Fechamento Teórico:

Empresários constantemente realizam ações que afetam várias pessoas;
Afetam consumidores, fornecedores e comunidade;
As ações refletem a postura do empresário em relação aos outros, que podem ser:

- ganha-perde
- ganha-ganha

As ações ganha-ganha objetivam trazer benefícios para todas as partes envolvidas;
A negociação ganha-ganha caracteriza-se pelos seguintes passos:

- estabelecimento de planos ganha-ganha;

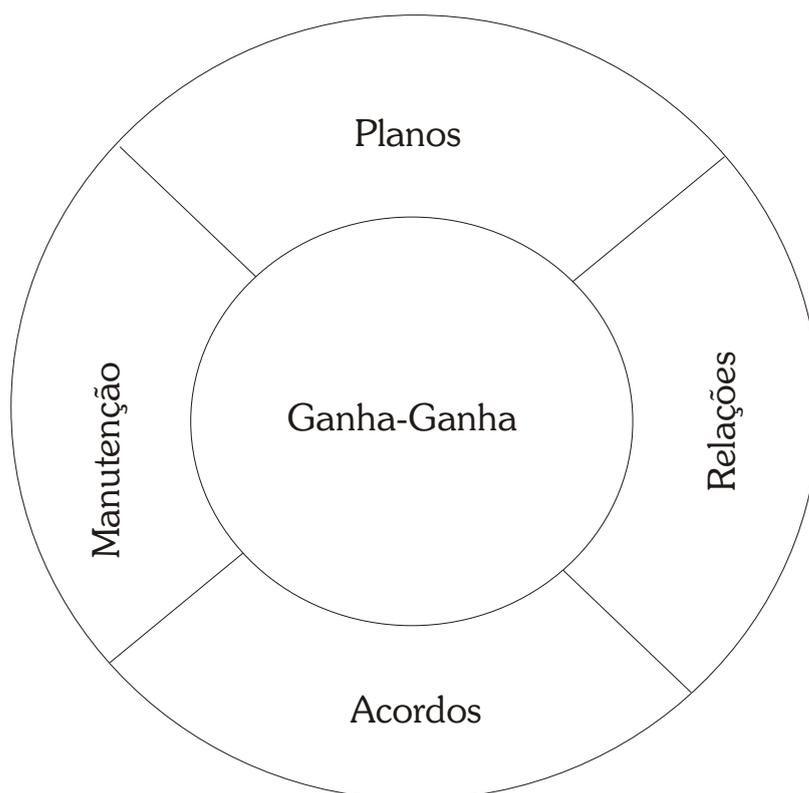
- desenvolvimento de relações ganha-ganha;
- elaboração de acordos ganha-ganha;
- cumprimento dos acordos ganha-ganha..

Vantagens da negociação ganha-ganha:

- gera e fortalece vínculos de confiança que possibilitam negociações futuras;
- favorece a imagem da empresa.

Observação:

O facilitador poderá usar o desenho abaixo:



JOGO X Y

Roteiro do Facilitador

1ª e 2ª rodadas sem comunicação
tempo para decisão 3'

3ª rodada bilhete
Tempo para redação 5'
Tempo para decisão 3'

4ª rodada sem comunicação
tempo para decisão 3'

5ª rodada escolha do representante e estratégia 7'
Negociação entre representantes 7'
tempo para decisão 3'

6ª rodada sem comunicação 3'

7ª rodada escolha de representante e estratégia 7'
Negociação entre representantes 7'
tempo para decisão 3'
(resultados multiplicados por 10)

8ª rodada - sem comunicação
tempo para decisão 3'

TABELA DE DECISÕES/RESULTADOS

INSTRUÇÕES:

O Jogo tem 10 rodadas. Para cada uma das rodadas sua equipe terá de escolher um X ou Y. os ganhos ou perdas, em cada rodada, dependerão da combinação dos resultados das 04 equipes:

<i>Etapa</i>	<i>Escolha da Equipe</i>	<i>Combinações das decisões das equipes</i>	<i>Perdas ou ganhos</i>	<i>Balanco da equipe (+ ou -)</i>
01	XY	___X___Y	_____	_____
02	XY	___X___Y	_____	_____
03	XY	___X___Y	_____	_____
04	XY	___X___Y	_____	_____
05	XY	___X___Y	_____	_____
06	XY	___X___Y	_____	_____
07	XY	___X___Y	_____	_____
08	XY	___X___Y	_____	_____
09	XY	___X___Y	_____	_____
10	XY	___X___Y	_____	_____

TABELA DE PERDAS E GANHOS

Escolha da Equipe	Combinações das decisões das equipes
4X	-1
3X	+1
1Y	-3
2X	+2
2Y	-2
1X	+3
3Y	-1
4Y	+1

Observações:

A equipe tem ganhos e perdas correspondentes à escolha feita (X ou Y) em determinada etapa, que estão marcadas na coluna que representa a combinação das escolhas das 04 equipes.

