

---

## **A PERCEPÇÃO E A AUTO-PERCEPÇÃO DESENVOLVIDAS POR DINÂMICAS DE GRUPO**

**Edemar Luiz Balbinot<sup>1</sup>**

**Aline Barcelos Pozzebon, Ana P. Cavalheiro, Gustavo Jobim<sup>2</sup>**

**Jaime Peixoto Stecca<sup>3</sup>**

### **RESUMO**

As dinâmicas de grupo têm se mostrado ferramenta eficaz no processo de treinamento de equipes de trabalho. Explorando aspectos lúdicos do ser humano em confronto com as rotinas do cargo, oportunizam a simulação de realidades organizacionais em situações descontraídas, ocupando lugar especial na formação e gestão de pessoas. Este processo de treinamento por dinâmicas foi aplicado ao grupo de dirigentes da Associação dos Jovens Empresários de Santa Maria (AJESM) e contemplou exercícios de integração, envolvimento, auto-conhecimento, conhecimento do outro, *feedback* construtivo e motivacional. O desenvolvimento das atividades contribuiu efetivamente para reforçar a importância dos aspectos relacionados à auto-percepção, percepção do outro, validade e acerto de ter nas equipes pessoas portadoras de qualidades relativas ao conteúdo lógico, racional e objetivo e referentes à imaginação, intuição e criatividade, de forma que essa diversidade tem apresentado excelentes resultados, facilitando, enriquecendo e qualificando a atuação e o processo decisório da entidade.

---

<sup>1</sup> Aluno do Curso de Pós Graduação em Controladoria - UFSM

<sup>2</sup> Acadêmicos do Curso de Administração da UNIFRA

<sup>3</sup> Professor. Orientador. Docente do Curso de Administração - UNIFRA e UFSM

---

**Palavras-chave:** dinâmicas de grupo; percepção e auto-percepção; treinamento.

## **ABSTRACT**

Group dynamics have been showed as efficient devices in the training process of work groups. Exploring playful aspects of human being in contrast with work routines, they offer the simulation of organizational realities in casual situations, occupying a special place in the formation and management of people. This training process by dynamics was applied to the managers group of Young Managers Association of Santa Maria (AJESM) and contemplated integration exercises, involvement, self knowledge, knowledge of the other, constructive and motivational feedback. The development of the activities contributed effectively to reinforce the importance of aspects related to self perception, perception of the other, validity and prudence of having people with qualities related to logical, rational and objective content, and referent to imagination, intuition, and creativity, so this diversity has presented excellent results, facilitating, enriching and qualifying the acting and decisive process of the entity.

**Key Words:** group dynamics; perception and self perception; training.

## **1. INTRODUÇÃO**

O trabalho em equipe vem apresentando crescente importância nas atividades empresariais. Em decorrência, as empresas estão reconhecendo a elevada importância do uso de dinâmicas de grupo como bons instrumentos para o gerenciamento e orientação de suas equipes de trabalho, tendo em vista que elas possibilitam explorar aspectos relacionados à imaginação, criatividade

---

e intuição em igualdade de importância com os conteúdos lógicos, racionais e objetivos.

As atividades vivenciais aplicadas com os dirigentes da Associação dos Jovens Empresários de Santa Maria - AJESM foram compostas por três dinâmicas de grupo. A primeira, de integração e envolvimento, teve a finalidade de movimentar e deixar os participantes do grupo descontraídos para as atividades seguintes. Os participantes foram convidados a formar um círculo. Após, foi solicitado que pensassem em coisas boas que gostariam que acontecessem, relacionadas à sua vida pessoal e profissional ou preocupações que gostariam de ver resolvidas. Na seqüência foi entregue um balão a cada um deles, pedindo que o enchessem de ar, colocando simbolicamente no seu interior todas as aspirações e preocupações que tinham acabado de pensar. Quando todos terminaram e cada um estava com o balão nas mãos, foi pedido que relatassem objetivamente o que cada um tinha colocado no interior do balão. Concluída esta fase todos jogaram os balões para o alto e por alguns instantes o grupo todo se preocupou em não deixá-los cair, mantendo-os no alto, acima de todos. Ato contínuo, cada um apanhou e estourou um balão, simbolizando a forma de liberar todos os pedidos que estavam no seu interior para que livremente se realizassem como haviam sido pensados por cada participante.

A segunda dinâmica aplicada foi baseada na simbologia das seis cores. A estrutura da atividade contemplou um conjunto de qualidades positivas associadas a cada cor, exploradas para exercitar o auto-conhecimento e o conhecimento do outro (auto e hetero percepção), através do *feedback* de qualificação. No primeiro momento foi lido o texto de sensibilização que enfatizou o ponto forte da atividade, ao tratar de acertos, de qualidades e de *feedback* construtivos, praticando assim uma inversão da maior parte dos procedimentos do dia-a-dia, quando são praticados muito mais momentos de críticas e *feedback* de desqualificação. No momento seguinte, cada participante foi convidado a fazer o exercício de auto-avaliação, registrando a sua cor positiva mais marcante e aquela que julgou precisar desenvolver mais, tomando como base o seu comportamento, suas reações, suas atitudes e

ações apresentadas normalmente. No terceiro momento, logo após a auto-avaliação foi colado um envelope nas costas de cada participante e foram distribuídos cartões com as seis cores. Cada participante, caminhando descontraidamente pelo ambiente, manifestou sua percepção acerca do outro, colocando no envelope que estava nas costas de cada pessoa, somente um cartão com a cor escolhida como sendo aquela que melhor simbolizou sua percepção do colega. Esta parte foi desenvolvida ao som de música harmonizante.

### **Momento da revelação dos cartões:**

Nesta fase aconteceu a revelação do resultado. Para isso foi formado um círculo e os participantes, um de cada vez, retiraram os cartões do seu envelope e comentaram o resultado. Este momento foi chamado de *relato*. No momento seguinte ao do relato, denominado de *processamento*, cada participante do grupo refletiu sobre o que ouviu dos colegas sobre a experiência. Após essa reflexão cada participante comentou a situação vivenciada na dinâmica e a sua relação com situações do dia-a-dia da vida pessoal e profissional de cada um deles (*etapa da generalização*). E por fim, a fase da aplicação se constituiu no resultado esperado, isto é, foi o momento em que o grupo transferiu suas generalizações para as situações reais nas quais está envolvido. Ponderado o nível e a peculiaridade do grupo, administradores que, independentemente do tempo empregado nessas funções, sem qualquer tipo de remuneração, também exercem suas atividades cotidianas na administração das suas empresas, aproveitaram para comentar também os resultados pretendidos no comando e administração de seus próprios negócios.

---

## **Jogo rápido das qualidades**

O trabalho foi finalizado com uma dinâmica que proporcionou a oportunidade de um momento de motivação para o grupo. A disposição do grupo se fez em semi-círculo. Deu-se início à atividade, quando cada participante, um por vez, se posicionou à frente do grupo, em pé, olhando para todos e, ao tempo que cada um dos demais, iniciando-se por um dos lados do semi-círculo e seqüencialmente, em duas ou três palavras, isto é, sem discursos ou maiores exposições, falou sobre uma ou mais qualidades do colega.

## **2. DINÂMICAS DE GRUPO, AUTOCONHECIMENTO E TREINAMENTO**

O tema do exercício é o feedback. A origem da dinâmica remonta a uma variação da vivência do desafio das cores, criada a partir da metodologia de De Bono (*apud* GRAMIGNA, 1995).

O conjunto de qualidades exploradas nessa dinâmica contemplou as influências tanto do hemisfério esquerdo, quanto do direito do cérebro. As qualidades citadas nas cores AZUL, PRETO e BRANCO têm mais influência do hemisfério esquerdo e aquelas representadas pelas cores VERDE, VERMELHO e AMARELO são influenciadas pelo hemisfério direito do cérebro (GRAMIGNA, 1995).

Complementando, Andrade (1999, p. 19) posiciona-se:

“Além disso, deve-se ter em mente que as técnicas vivenciais abrem espaço para a imaginação, a criatividade, a intuição (desenvolvimento do hemisfério direito do cérebro) em igualdade de importância com os conteúdos lógicos, racionais e objetivos (hemisfério cerebral esquerdo), promovendo o equilíbrio saudável dos dois hemisférios, numa visão holística do ser humano.”

Ao referir-se à lateralização dos hemisférios cerebrais, Jalowitzki (1998), diz que é no equilíbrio que se concentra o avanço e a realização, pois quando se usa apenas um tipo de pensamento, aquele que é lógico, objetivo e racional (abrigado no lado esquerdo do hemisfério cerebral) são tomadas decisões em cima do já conhecido e não será fazendo sempre as mesmas coisas que se obterá resultados diferentes. As atividades vivenciais contribuem muito fortemente nesse movimento de equilíbrio, na medida em que favorecem o surgimento de novas formas de resolver as coisas. Durante as vivências, ao acionar livremente a “parte meio esquecida” das emoções, ativa-se o hemisfério direito. Após, ao rever o que ocorreu, efetiva-se um processo substancial de aprendizagem, já que a base da aprendizagem foi a própria ação da pessoa envolvida na atividade.

Para Ribeiro (1993), o hemisfério esquerdo e direito têm funções totalmente diferentes. Eles processam informações de maneira diversa, porém não deixam de ser complementares. Ser bem-sucedido depende dos dois hemisférios cerebrais trabalhando a todo vapor em equilíbrio e harmonia. De maneira geral, a educação ensinada nas escolas privilegia mais o desenvolvimento do hemisfério esquerdo, que é a parte lógica, analítica e racional do cérebro. O hemisfério direito, onde está a intuição e a criatividade, é deixado em segundo plano no desenvolvimento intelectual dos alunos. O resultado é que as pessoas aprendem a pensar só com um lado do cérebro, não aproveitando integralmente a capacidade total. O segredo é balancear e integrar os dois hemisférios nas atividades do dia-a-dia de cada pessoa, proporcionando que sejam percebidas mais as oportunidades que o mundo oferece.

Ao tratar do ciclo da aprendizagem vivencial, Gramigna (1994), enfatiza dois aspectos importantes que acontecem na medida que as pessoas vivenciam um jogo em todas as suas fases: a) pelo jogo é maior a chance de alcançar a aprendizagem; b) o jogo oportuniza o trabalho dos dois hemisférios cerebrais de forma harmônica, sem que haja predominância de um deles durante todo o tempo, como acontece nos métodos tradicionais ou mais ortodoxos. Em continuidade também cita as cinco fases que compõem o ciclo

---

da aprendizagem vivencial, cujo nome e conteúdo são idênticas àquelas já mencionadas (ANDRADE, 1999).

Quando se trata de um jogo que tem por objetivo o treinamento de equipes, é sempre necessário ter em mente o *feedback*. Detalhando este assunto Clements (1995) afirma que o *feedback* positivo é o tipo de retorno que enriquece a equipe e a proporciona crescimento e implica em: a) definir o que deu certo num comportamento em particular e proporcionar a recompensa adequada; b) definir o que não deu certo e ajudar a pessoa a descobrir a razão, o porquê, sem tentativas de buscar culpados; c) direcionar o enfoque para o comportamento e não para a pessoa; d) é essencial ser honesto sem ser destrutivo; e) ser específico e não fazer generalizações negativas, porque ao fazê-las se está transformando uma oportunidade de *feedback* positivo em negativo.

Stimson (1994), relaciona o *feedback* ao aprendizado e à motivação, afirmando que ele constitui uma parte essencial do aprendizado e contribui para a motivação. Quando relacionado ao aprendizado, o *feedback* deve ser: a) dado o mais cedo possível após o treinamento, pois quanto mais for protelado, menos impacto causará; b) dado numa quantidade razoável, porque demais é tanto ruim quanto de menos; c) considerá-lo como uma informação para uso da pessoa e não como um julgamento, uma sentença emitida, de forma a transformar o relacionamento em uma parceria de iguais, em vez de uma possível posição de juiz e réu; d) concentrar-se na situação e no que deu certo ou falhou, tornando-o específico e objetivo e mais informativo e menos sentencioso; e) que ele seja de autoria de quem o dá, baseando-se em “vi, ouvi. . .”, evitando posições genéricas tais como “todos acham. . .” O *feedback* é mais do que mera ferramenta para auxiliar o aprendizado, porque sua manifestação adequada e útil afirma a importância das pessoas, motivando-as a esforços maiores e também melhorias de relacionamento.

Cabe fazer referência ao pensamento de Wagner III; Hollenbeck (2002, p.58) para trazer os conceitos de percepção e criatividade: “percepção é o processo pelo qual os indivíduos selecionam, organizam, armazenam e recuperam informações”. “*Criatividade* é o processo de combinar ou associar

idéias de um modo novo, incomum”. Ainda segundo os autores supra citados, são muitas as possibilidades de distorção perceptiva avaliáveis através de figuras que têm provocado ilusões famosas, encontradas com certa facilidade na literatura sobre o assunto. Naturalmente, se acontece ter uma falsa percepção de coisas objetivas como tamanho, forma ou comprimento, há uma possibilidade ainda maior de serem percebidos diferentemente aspectos ou coisas mais subjetivas, como intenções ou pensamentos de outras pessoas. Logo, a existência de ilusões da percepção atesta o fato de que as percepções podem não refletir com precisão total a realidade objetiva. Quando as percepções não refletem adequadamente a realidade, para que se possa entender as reações pessoais se faz necessário atentar para a percepção que o indivíduo tem da situação e não para a própria situação concreta. E por fim, pode-se entender que a compreensão do processo perceptivo pelo qual as pessoas codificam e dão sentido ao mundo complexo ao seu redor é fundamental para todos aqueles que pretendem gerenciar o comportamento organizacional.

De acordo com Sant’ana; Teixeira (1998), grupo é um conjunto de pessoas que possuem um objetivo comum para o qual se dirigem de forma coordenada e organizada, implicando em que cada membro leve em consideração a existência e presença dos demais membros do grupo, usando dessa interação para atingir o objetivo que perseguem.

De outra parte, Minicucci (1987), ao referir-se a grupo, diz que ele é entendido como um conjunto de pessoas que buscam a realização de objetivos comuns, através de um processo de interação entre elas, no qual se influenciam reciprocamente, ou seja cada uma das pessoas ajuda as demais e também é apoiada por elas.

Já Wagner III; Hollenbeck (2002), referindo-se a grupo, mesmo tratando do assunto de forma mais sucinta, contempla aspectos referenciados por Minicucci (1987) e Sant’ana; Teixeira (1998), quando diz tratar-se de um conjunto de duas ou mais pessoas que interagem entre si de forma tal que cada uma influencia e é influenciada pelas outras.



É do INSTITUTO DA PASTORAL DA JUVENTUDE (1997, p.109) texto que trata sobre dinâmicas, enfatizando que elas gestam um aprendizado pessoal e grupal libertador, resultado da reflexão e partilha do conteúdo das atividades vivenciais, e ainda favorecem e proporcionam, dentre outras coisas: a) auto-conhecimento como ser único e social; b) exercício de escuta e acolhida do outro como ser diferente; c) experiência de abertura ao outro e participação grupal; d) percepção do todo e das partes, tanto da vida como da realidade que nos cerca; e) desenvolvimento da consciência crítica; f) tomada de decisão de modo consciente e crítico; g) sistematização de conteúdos, sentimentos e experiências; h) construção coletiva do saber.

De acordo com Vitiello (1997), a expressão *dinâmica de grupo* apareceu pela primeira vez em 1944, quando assim foi chamada pelo psicólogo Kurt Lewin. Muitas disciplinas contribuíram para a elaboração e fundamentação da teoria da dinâmica de grupo, como a psicologia, a sociologia, a antropologia, as ciências políticas, a pedagogia, entre outras. Os profissionais de quatro áreas marcaram de maneira importante o estudo e o desenvolvimento das técnicas de dinâmica de grupo: a) no serviço social, pela orientação de equipes em escolas, clubes, etc; b) na psicoterapia, pelo uso do grupo como elemento fundamental de modificação do comportamento das pessoas c) na educação, quando a escola deixou de ser simplesmente um local onde se pratica apenas a transmissão de conhecimentos para assumir um papel de transformadora de atitudes; d) na administração, no momento em que as empresas logo e prontamente reconheceram a elevada importância do uso de técnicas de dinâmica de grupo para o gerenciamento e a orientação de suas equipes de trabalho, e, cada vez mais elas estão utilizando em larga escala os procedimentos relacionados a essas técnicas, pois com o passar do tempo o trabalho em equipe vem tendo crescente importância nas atividades empresarias. O assunto continua sendo explorado, na obra em referência, enfocando os aspectos relacionados à proposta e à estruturação das dinâmicas. A proposta da dinâmica de grupo é ser uma atividade prática de sensibilização que possibilite maior envolvimento dos participantes no processo de aprendizagem. Nesse aspecto, efetivamente as dinâmicas têm se revelado

excelentes instrumentos de educação participativa, via aprimoramento do trabalho em equipes. Ressalta também a importância de se ter presente que, idealmente, a estrutura da dinâmica de grupo deve sempre envolver, ao mesmo tempo, atividades lúdicas e reflexivas. Lúdicas, porque o componente prazeroso é facilitador e importante fator de aprendizado e reflexivas para que levem a repensar posturas e preconceitos em relação aos temas abordados.

Sobre dinâmica de grupo, Costa (1997), a ela se refere como um conjunto de regras pelas quais os membros de um grupo orientam seu comportamento em função dos demais componentes, levando-os a estabelecer uma hierarquia e também uma certa e determinada distribuição de papéis e funções desempenhadas. O respeito ou a obediência a esse conjunto de regras favorece a minimização das tensões e, principalmente, leva a otimizar os efeitos da cooperação.

Contextualizando um breve conceito de técnicas vivenciais, Sant'ana; Teixeira (1998), a elas se referem como um conjunto de atividades preparadas previamente, que na sua prática utilizam-se de recursos de tal forma que coloquem as pessoas nelas envolvidas em contato com situações semelhantes àquelas do dia-a-dia ou então com outras que conviverão num futuro próximo. Ressaltam que essas atividades devem possibilitar a observação de práticas e procedimentos, cujo objetivo leve a refletir sobre alternativas de se buscar melhores níveis de desempenho a nível pessoal ou profissional ou, melhor ainda, se contemplassem simultaneamente os dois.

Conforme Andrade (1999), ao destacar o que deve ser observado no uso de técnicas vivenciais, cita que os facilitadores devem levar o grupo de participantes a passar por todo o processo vivencial que, conforme o modelo de Pfeiffer & Jones, é constituído pelas cinco etapas seqüenciais e interdependentes, a seguir expostas: a) a primeira é a etapa da *vivência*, quando acontece a realização da atividade proposta; é o fazer, o realizar, o construir; b) a segunda é o *relato* da experiência, momento em que o grupo analisa e compartilha as emoções, reações e sentimentos experimentados, sendo mais importante o *como* do que o resultado em si; c) a etapa seguinte é o *processamento* que tem como proposta levar o grupo a discutir e refletir

sobre as experiências compartilhadas, analisar o que aconteceu e, uma vez que envolvem a vivência de cada um, espera-se que propiciem a conscientização dos aspectos pessoais, interpessoais e grupais que possam favorecer aprendizagens significativas; esta fase é considerada uma das mais importantes no ciclo da aprendizagem vivencial; d) na outra etapa, a da *generalização*, é o momento em que se procurará levar os participantes a refletir sobre a situação vivenciada no exercício e sua relação com as situações do dia-a-dia da vida pessoal e profissional de cada um, isto é, sair da fantasia e da simulação e entrar na realidade, sair do jogo e entrar no ambiente de trabalho; e) a última etapa – *aplicação* – constitui o resultado que se quer atingir com a realização da técnica vivencial, ou seja, o momento e a oportunidade de levar o grupo a transferir suas generalizações para as situações em que está envolvido; ou seja, após identificar falhas, acertos, facilidades e dificuldades, como será aplicado o que foi discutido e vivenciado.

Com relação aos resultados esperados ao término das atividades, de acordo com Gramigna (1995), espera-se que tenham sido trabalhados, dentre outros, os seguintes aspectos: a) percepção e auto-percepção; b) importância de um adequado processo de feedback para alavancar os aspectos motivacionais; c) na formação de equipes, é importante ter pessoas com qualidades representadas em todas as cores, para uma atuação grupal mais harmônica; d) com relação ao processo de tomada de decisões, também é salutar e necessário envolver pessoas portadoras das qualidades descritas nas seis cores, pois sua integração é fonte de excelentes contribuições; e) todas as qualidades das cores foram colocadas como positivas; contudo, se usadas em excesso, podem se tornar negativas; é necessário haver equilíbrio no seu uso.

### **3. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

As dinâmicas, todas de fácil entendimento e realização, foram conduzidas pelos acadêmicos do Curso de Administração do Centro

Universitário Franciscano, supervisionadas pelo Professor Orientador da disciplina de Dinâmicas Vivenciais. A atividade de integração atendeu à sua finalidade ao patrocinar o efetivo envolvimento do grupo. As etapas da dinâmica do *feedback* construtivo transcorreram de acordo com o previsto. O texto de sensibilização alcançou seus propósitos ao despertar o interesse que se verificou no exercício da auto-avaliação, expressado pelo elevado grau de compenetração dedicada à escolha e registro da cor representando as qualidades positivas mais marcantes de cada participante, bem como aquelas que cada um julgou precisar desenvolver, a partir do comportamento, reações, atitudes e ações apresentadas no seu dia-a-dia. O relato, fase em que cada participante revelou o resultado da avaliação recebida dos colegas apresentou elevado grau de concordância da maioria dos envolvidos. A reflexão de cada participante sobre o que ouviu dos colegas e sobre a experiência vivenciada foi enriquecida com a troca de *feedback* positivo entre alguns participantes. A fase seguinte, contemplando os comentários sobre a situação vivenciada na dinâmica e a sua relação com situações do dia-a-dia da vida pessoal e profissional (etapa da generalização) foi muito positiva, pois serviu para que os participantes do grupo aprofundassem alguns aspectos abordados nas fases anteriores, incluindo troca de experiências e sugestões para práticas futuras.

#### **4. CONCLUSÃO**

O desenvolvimento das atividades contribuiu efetivamente para reforçar aspectos relacionados à percepção e auto-percepção (como os outros me vêem, como eu me vejo), prática de *feedback* construtivo e oportunidade motivacional entre os envolvidos.

O próprio grupo de dirigentes, comentando e mencionando algumas diferenças entre alguns deles, serviu de base para comentar a validade e o acerto de ter nas equipes pessoas portadoras dos dois conjuntos de qualidades. Ressaltaram que elas não só se complementam, como favorecem o equilíbrio entre os aspectos lógicos, racionais e objetivos com aqueles

---

relacionados à intuição, imaginação e criatividade, na medida em que essa diversidade tem apresentado excelentes resultados, pois facilita, enriquece e qualifica o processo decisório da entidade.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ANDRADE, Suely Gregori. **Teoria e prática de dinâmica de grupo: jogos e exercícios.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999.

CLEMENTS, Phil. **Seja positivo: guia para executivos.** São Paulo: Clio, 1995.

COSTA, C. **Sociologia: introdução à ciência da sociedade.** 2. ed. São Paulo: Moderna, 1997.

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

\_\_\_\_\_. **Jogos de Empresas.** São Paulo: Makron Books, 1994.

INSTITUTO DA PASTORAL DA JUVENTUDE (org). **Recriando experiências: técnicas e dinâmicas para grupos.** 6. ed. São Paulo: 1997.

JALOWITZKI, Marise. **Manual comentado de jogos e técnicas vivenciais.** Porto Alegre: Sulina, 1998.

MINICUCCI, Agostinho. **Técnicas de trabalho de grupo.** São Paulo: Atlas, 1987.

RIBEIRO, Lair. **Pés no chão cabeça nas estrelas.** 3. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1993.

SANT'ANA, Cristina e TEIXEIRA, Thelma. Referencial Metodológico - parte 1. In: CUNHA, Rachel Kopit (org). **Vivências:** uma aprendizagem efetiva – manual de técnicas vivenciais. Belo Horizonte: Geraes, 1998.

STIMSON, Nancy. **Treinando seus funcionários:** o guia do manager. São Paulo: Clio, 1994.

VITIELLO, Nelson (org); GONÇALVES, Ana Cristina Canosa; GAVRANIC, Arlete Maria Girelo Tavares; et al. **Manual de dinâmica de grupo.** São Paulo: Iglu, 1997.

WAGNER III, John A. e HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional:** criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2002.