

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

01. 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;

Manual da Metodologia CEFE

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

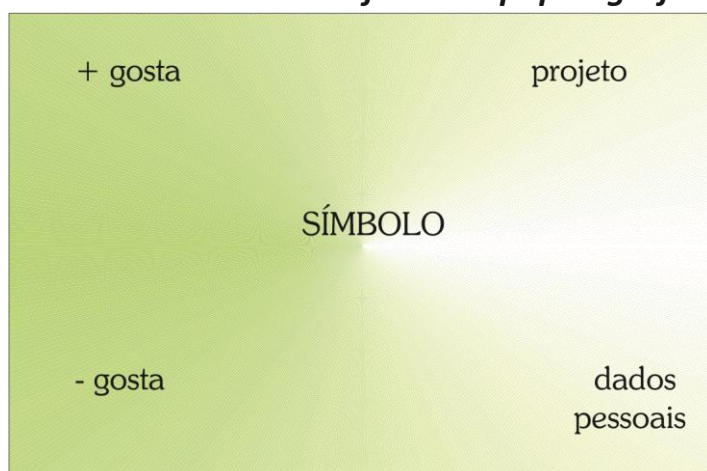
CapGestãoAmazônia

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.

Manual da Metodologia CEFE

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

02. APRESENTAÇÃO DO CICLO DE CONSULTORIA

1. Contato
2. Levantamento breve de informações
3. Contrato
4. Oficina Diagnóstico Organizacional Participativo
5. Reflexão e Hipóteses
6. Intervenções
7. Consolidação/Institucionalização das inovações
8. Avaliação: retomada ou retirada

Levantamento do interesse dos participantes pela Consultoria e andamento das atividades

2. Levantamento breve de informações: ferramenta 'Seis Campos da Organização', (Weisbord GTZ/PRORENDARURAL-PE)

1. Objetivos da organização
2. Estrutura da organização
3. Relações interpessoais
4. Incentivos e restrições
5. Meios de apoio
6. Gerenciamento e liderança

3. Elaboração/Aprovação Contrato entre a organização e a Consultoria: papéis, prazos

Ferramenta do manual DOP

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

03. A ORGANIZAÇÃO COMO ICEBERG

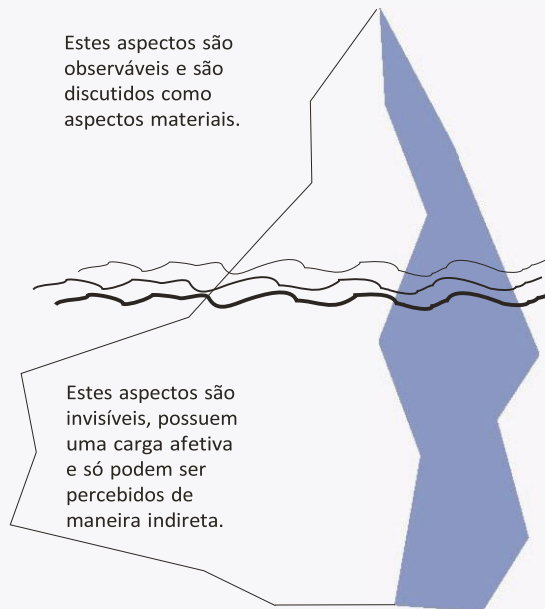
1. Objetivo

Identificar os aspectos visíveis e invisíveis da organização e começar a discussão sobre a realidade organizacional.

Aspectos visíveis, por exemplo, tamanho, finalidade, objetivos, sistema de valores declarado, tecnologia, planos operacionais, organograma, níveis hierárquicos, número de postos de trabalho, descrição de cargos, recursos financeiros, produtos, clientes, atribuição de responsabilidades

Aspectos invisíveis, por exemplo, poder e influência, sistema de valores "vivido", interações e normas do grupo, confiança, compromisso, exercício da responsabilidade, relações internas e externas

Estes aspectos são observáveis e são discutidos como aspectos materiais.



Estes aspectos são invisíveis, possuem uma carga afetiva e só podem ser percebidos de maneira indireta.

Ferramenta do manual DOP

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

2 - Realização

Perguntar ao grupo se ele conhece a imagem do *iceberg*. Apresentar a imagem e explicar que, como eles podem ver na figura, há uma parte visível e outra invisível. A parte invisível, embaixo da água, está maior do que a parte visível.

Levantamento de informações:

Quando a imagem estiver clara para o grupo, pergunte: *O que vocês acham que poderiam ser os aspectos visíveis e os aspectos invisíveis?* Depois que identificaram os aspectos, o consultor começa a discutir a importância desses aspectos para a vida da organização e para as mudanças: *Como esses aspectos influenciam a vida da organização? Quais vocês acham poderiam ser os aspectos que ajudam para uma mudança e os aspectos que dificultam uma mudança?*

Dicas:

Se a imagem do *iceberg* ficar muito abstrata, pode usar outra, por exemplo, o teatro, que tem a parte que está no palco e a parte que está detrás do palco e que é a que faz o espetáculo acontecer.

3 - Material

Folhas de papel para *flip chart* e pincel atômico.

Ferramenta do manual DOP

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

04. DIAGRAMA DE VENN

1. Objetivo

Explorar o ambiente externo da organização, identificando as cooperações com outras organizações e grupos existentes, bem como caracterizar a relação das cooperações.

2. Realização

Os membros da organização desenham a sua organização no centro de um papel *flip chart* ou papel *kraft*. Eles podem escolher a forma como vão desenhá-la (por exemplo: como uma casa, uma figura, etc.).

Perguntar ao grupo quais as outras organizações e grupos com os quais ela tem contato:

- Com quem a sua organização mantém contato?

Uma vez identificadas as outras organizações e grupos, o consultor pede ao grupo para descrever, para cada organização mencionada, o caráter da relação, que pode ser visualizado de diferentes formas:

- Relação forte ou fraca: distância que mantém em relação à organização.
- Organização importante ou menos importante: marcar utilizando um símbolo grande ou pequeno.

Relação tranquila ou problemática: usar diferentes tipos de linhas e/ou símbolos.

Outros pontos que o grupo acha importantes para caracterizar a relação que mantém com esta organização.

Perguntas orientadoras que podem ajudar a guiar o processo:

- Quais são os contatos mais frequentes ou quais as organizações que vocês sentem mais próximas de vocês? (colocar os contatos mais frequentes mais próximos da organização e os menos frequentes, mais distantes).
- Vocês acham esta organização importante para a vida da sua organização?
- Como se dá esta relação? Como é o clima quando fazem contatos com eles? Já houve conflitos?
(...).

3. Processamento

Ferramenta do manual DOP

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

Uma vez terminado o desenho, o consultor começa a discutir o campo das cooperações, com o objetivo de levar o grupo a descobrir quais as cooperações mais importantes, onde ela tem que mudar e de que maneira pode ser feito.

Algumas perguntas orientadoras que podem ser feitas:

- O que vocês descobriram enquanto desenhavam as cooperações que vocês têm?
- Vocês estão satisfeitos com as cooperações da maneira que vocês escreveram?
- Se vocês pudessem mudar alguma coisa nas relações, o que mudariam? Como podem mudar/melhorar esta relação?(...)

4. Variações

Arco-íris, paisagem organizacional

5. Material

Folhas de papel, lápis piloto de diferentes cores.

6. Tempo

Levantamento: 40-60 minutos

Processamento: 45-60 minutos

Ferramenta do manual DOP

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

05. CICLO DA VIDA DAS ORGANIZAÇÕES

O modelo de ciclo de vida (biológico), no processo de evolução e transcurso, aplica-se a numerosos âmbitos: ciclo de vida de um produto, auge e decadência de culturas, processo de difusão de inovações, ciclo de vida de um setor, etc.

Cada fase inclui a possibilidade de declive ou de novo começo (transformação). Raramente as fases transcorrem até o seu final sem que tenha havido uma cisão (divisão celular, fusão, reinício).

O modelo de ciclo de vida faz referência a um fator importante que parece ser independente de qualquer influência externa: a programação interna das organizações. Esse fator está ligado, entre outras coisas, ao fato de que os membros de uma organização envelhecem com ela e a impregnam com as mudanças que eles experimentam.

As organizações podem subtrair-se temporalmente dessa programação interna mediante hábeis estratégias de gestão, metamorfismo, incorporação de diretivas jovens, forças alheias ao setor, reestruturação, etc. Não obstante, a empresa dos fundadores se desintegrará cedo ou tarde. Pouquíssimas empresas fundadas no século passado conseguiram sobreviver até os dias de hoje e na Europa Ocidental observa-se que o desaparecimento de empresas está associado ao surgimento de outras novas, ou até mesmo que o número de empresas que desaparece supera o número de empresas que estão surgindo (como ocorreu na Inglaterra em 1992).

Entre os modelos que consideram que as organizações são organismos vivos, o de Ichak Adizes é o que melhor descreve e diferencia as fases distintas do processo. O mesmo caracteriza-se pela enumeração de quatro fatores e de sua maior (maiúscula) ou menor (minúscula) influência em cada fase, que permitem uma representação rápida e evidente do estado de uma organização.

1- E/e = Energia (empresarial)

O fator E/e indica força, visão, expectativa, possibilidade, aproveitamento de potenciais e disposição para correr riscos.

Ferramenta do manual DOP

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

2- P/p = Programa, atividade

Refere-se à forma em que a energia atua: nos planos, produtos, atividades, na aplicação de métodos eficazes, na orientação para os resultados e mais ainda na eficácia para fora.

3 – I/i = Inclusão e integração

Significa a coesão, o sentimento coletivo dentro de uma organização. Se o sentimento de pertencer ao grupo é importante, ganham relevância assuntos pessoais e supostamente alheios dos membros da organização.

4 – A/a = Administração

Este fator faz referência à regulamentação e coordenação dos processos de ação, à atribuição de responsabilidades e à organização ótima do processo de trabalho.

O ciclo de vida das organizações (EPIA)

O nascimento

A organização segue um fundador carismático. Tudo está centrado na sua pessoa: a visão, o programa, a administração. Os membros da organização se reúnem em torno dele. Nesta fase, os pontos fortes de uma organização podem ser resumidos a sua energia e ao seu elevado entusiasmo. Os pontos fracos são o seu pequeno tamanho e a escassez de membros para explorar essa energia. O entusiasmo pode levar ao narcisismo: crença de exclusividade, (a organização se apropriará do ambiente externo, visto que este “só existe para ela”.)

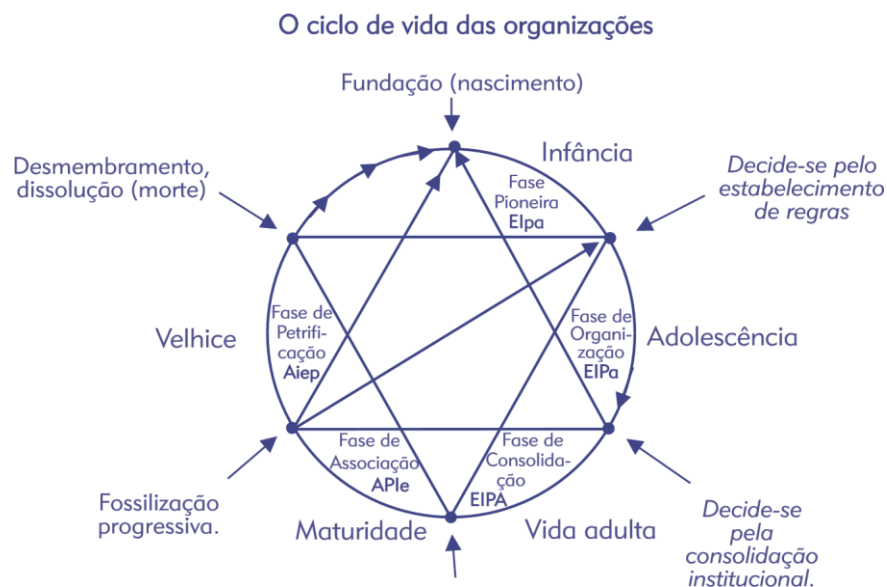
Ferramenta do manual DOP

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

A Infância

Tudo está centrado no desenvolvimento, nos produtos e nos programas. O processo domina a cultura organizacional. As relações entre os membros da organização correspondem ao nível de energia e entusiasmo. Gradualmente um sentimento coletivo contagioso vai se impondo. Os novos membros são arrastados por esta maré coletiva. Nesta fase, o caráter incompleto e impreciso dos programas, facilmente alteráveis, pode indicar um risco para a organização. Ele pode solapar o potencial e a motivação dos membros. Constantemente experimentam novos programas, adotam programas de outras organizações, arriscam-se a penetrar em novos âmbitos e dedicam pouquíssima atenção à garantia dos logros alcançados.



- Em qualquer momento são possíveis saltos para frente ou para trás, assim como o desmembramento da organização.
- Se as organizações membros que constituem a organização encontram-se em diferentes fases de evolução, isto pode gerar rivalidades e conflitos.

Ferramenta do manual DOP

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

A adolescência

A organização parece uma colmeia de abelhas trabalhadoras e fatigadas. A energia está centrada no desenvolvimento de programas. A organização está em condições de se adaptar rapidamente. Apesar disso, o idealismo que domina a empresa pode se transformar em utopia. Nesta fase, os cargos diretivos correm perigo de sofrer desgaste. Propaga-se a desilusão. Os membros não suportam a pressão por eficiência e abandonam a organização. Questionam-se a direção e o caminho seguido pela mesma, a coesão começa a ceder.

A vida adulta

A organização torna-se “sábua” e mais equilibrada. Predomina uma maior segurança para os membros. Os conflitos já não atentam contra a essência comum da organização, mas dão vazão a uma disputa criativa. Não obstante, a tendência à burocratização priva os membros da sensação de proximidade e de vínculo. As relações tornam-se neutras. A complexidade dobra, aumenta a vulnerabilidade. Percebem-se mais conflitos do que soluções. O ambiente é encarado mais como uma limitação do que como potencial. A melancolia começa a se manifestar

A maturidade

A organização será solidamente estabelecida com suas estruturas, regulamentos, rituais, etc. Reafirmou sua posição e superou as crises. Predomina o sentimento de estabilidade, de valor próprio, de continuidade. A energia debilitada perdeu seus traços de entusiasmo. Os esforços agora se concentram em assegurar a organização, perceber o ambiente e se moldar a ele. A organização é um fator de poder ao qual outros devem se adaptar.

O envelhecimento

A gerência governa os desígnios da organização. Seus membros falam dos velhos tempos como se se tratasse de um clube de veteranos. Predomina a cultura autóctone. A organização continua sendo eficiente, mas predomina um clima de prudência; respeita-se escrupulosamente a hierarquia. Uma associação exclusiva. A missão perde os seus contornos. As mudanças são encaradas como ameaças. Todos se atêm às regras.

Ferramenta do manual DOP

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

A Velhice

A organização se esclerosa. Os sonhos e visões morreram. Os membros se preocupam em fazer suas coisas bem feitas, mas apenas suas coisas. O tratamento entre as pessoas tornou-se rígido; está condicionado e saturado pelas normas. Predominam as suspeitas e as inimizades. Isso provoca uma conduta defensiva. Os problemas do sistema personalizam-se. O sentimento coletivo extingue-se dando lugar a atritos. Cada um busca seu próprio microcosmo.

A morte

Nesta fase só fica, em suma, um núcleo administrativo. A organização, como unidade produtiva, deixou de existir. Cada um se ocupa de suas tarefas pendentes e de resolvê-las. A energia para recomeçar se extinguiu. Os agentes externos que se encarreguem de dissolver organização.

Ferramenta do manual DOP



Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

06- LINHA DA VIDA

1. Objetivo

Levantar informações objetivas e subjetivas sobre a história da organização

2. Realização

Levantamento das informações

Pergunta orientadora:

- Quais foram as etapas ou acontecimentos importantes na vida (história) da sua organização?

Por favor, desenhem uma linha que vai simbolizar o tempo. Nesta linha vocês vão marcar as etapas históricas, os dados e acontecimentos importantes na vida da organização. Para registrar os fatos podem desenhar, escrever, colar fotos ou usar qualquer outra forma que vocês achem válida.

Informações importantes:

- Quem fundou a organização, quando, por quê, e como foi o processo de fundação?
- Quais as mudanças mais importantes na história da organização?
- Quais as mudanças mais importantes que aconteceram com/na organização nos últimos tempos?
- Quem iniciou as mudanças, participou no processo de mudanças?
- Quais os impactos dessas mudanças? Quais os resultados positivos e negativos, na estrutura, nos procedimentos, nas tarefas, para os sócios, para os clientes ou parceiros?

3. Processamento das Informações

O grupo de trabalho apresenta o resultado do seu trabalho na plenária. Para facilitar o processamento das informações, o/a consultor/a faz algumas perguntas orientadoras:

- Como foi o processo de trabalho?

Ferramenta do manual DOP

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

- O que vocês descobriram sobre sua organização?
- O que vocês acham que são os fatos mais importantes de tudo que vocês revelaram?
- Revendo a história da sua organização, o que vocês acham que são/foram os pontos mais fortes, o que vocês sabem fazer bem? Têm experiência? O que isso significa para a situação atual?

4. Alternativa/variações

Mapa falado

5. Pré-requisitos:

Tempo:

Levantamento: 30-45 minutos

Processamento: 45-60 minutos

Material: folhas de papel, pinceis, revistas, fotos, etc.

Ferramenta do manual DOP

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

4. Alternativa/variações

Mapa falado

5. Pré-requisitos:

Tempo:

Levantamento: 30-45 minutos

Processamento: 45-60 minutos

Material: folhas de papel, pincéis, revistas, fotos, etc.

Ferramenta do manual DOP

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

07. MAPA FALADO

1. Objetivo

Levantar informações sobre a situação atual, as características e os recursos da organização.

2 – Realização

- Qual é a cara da nossa organização?

O/a consultor/a convida o grupo a desenhar sua organização, mostrando suas características e os recursos materiais e sociais de que dispõe atualmente.

Se o grupo tiver problemas para começar, o/a consultor/a pode ressaltar alguns pontos importantes, por exemplo:

- Qual é o patrimônio da organização? (Possui casa própria, sede, carro, terreno, etc)
- Quantos/as sócios/as possui? (Quantas mulheres? Quantos homens? diferentes entre homens, mulheres e jovens)?
- Quais são os parceiros e o que fazem?
- Como é a diretoria?
- Quantos sócios participam ativamente nas reuniões? (Mulheres, homens, jovens.)
- Quais as profissões que estão representadas dentro da organização?

3 – Processamento

A ferramenta possibilita levantar os seis elementos da organização (segundo Weisbord). Uma vez levantadas as informações é importante identificar as fraquezas e fortalezas de cada elemento, para definir qual é a mais importante área de intervenção e a maneira de intervir.

Ferramenta do manual DOP

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

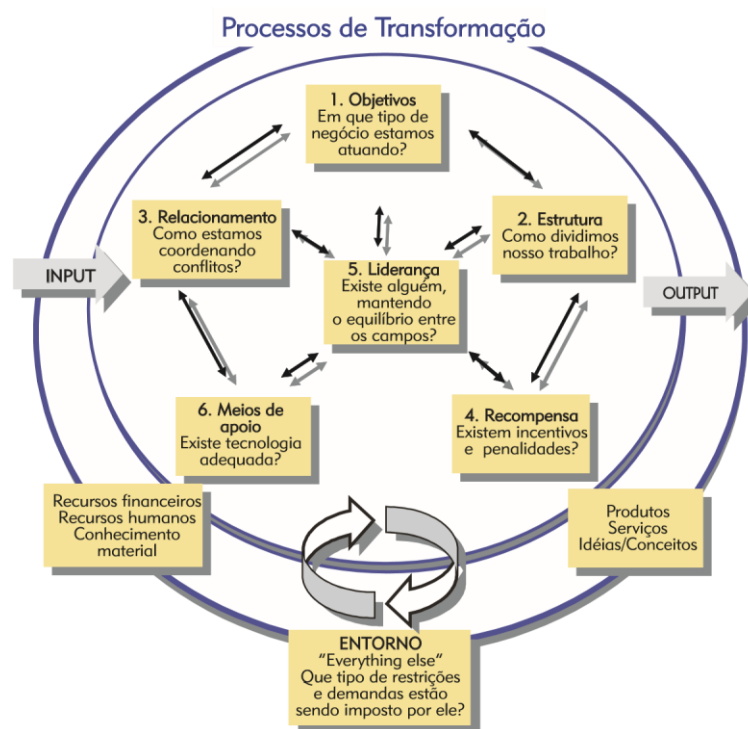
CapGestãoAmazônia

4 – Pré-requisito

Tempo: 45-60 minutos

Material: folha de papel, pincéis

07.1 – O MODELO DOS SEIS CAMPOS DA ORGANIZAÇÃO (M. WEISBORD)



Perguntas de reflexão para cada campo

1. Objetivos

- Quais são os três objetivos mais importantes da organização?
- D seu ponto de vista, os objetivos são descritos de forma clara?
- Os membros (funcionários/sócios) da organização concordem com os objetivos?
- A organização consegue alcançar os objetivos declarados, até que grau?

Ferramenta do manual DOP

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

2. Estrutura

- Existe uma divisão de trabalho clara?
- Quem está fazendo o quê, na organização?
- Existe uma divisão formal (oficial) e uma divisão informal (por simpatia, amizade etc)?
- Como o trabalho está sendo dividido, por exemplo, em funções, projetos e/ou programas, ações?
- Existem tarefas que ninguém assume (e quer assumir)?

3 – Relações interpessoais

- Como avalia as relações:

Entre os funcionários/colaboradores?

Entre superiores e funcionários?

Entre funcionários e voluntários (se existir)?

- Existem problemas que interferem na cooperação e no trabalho?
- De que forma a organização, via de regra, está resolvendo os problemas?

4 – Sistemas de recompensas, incentivos e sanções, restrições

- O que a organização faz para recompensar e/ou motivar os seus funcionários/membros?
- Existem atividades/funções que têm uma recompensa automática?
- Existem atividades para as quais os funcionários não recebem recompensas/incentivo?
- Existem sanções na organização? Quais são? Para quais situações? De quem vêm as sanções?

5- Meios de Apoio

- Quais os meios de apoio (salas, máquinas, etc.) que estão disponíveis?
- Quem tem acesso aos meios?
- Quem administra os meios de apoio?
- Existem privilégios? Para quem?
- Faltam meios de apoio que você julga importante tê-los? Por quê?

Ferramenta do manual DOP

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

6 – Liderança/Coordenação/Gerenciamento

- Como a organização está sendo gerenciada (por uma pessoa, por todos, etc.)?
- Como você caracteriza estilo de gerenciamento?
- Os membros/funcionários estão satisfeitos com a coordenação/liderança?
- Existem lideranças informais ou tentativas para isso?
- O gerenciamento tenta equilibrar os diferentes campos ou põe ênfase num campo da organização?

Perguntas gerais:

- Em qual dos seis campos você supõe estar a causa para uma insatisfação?
- Que campo você quer mudar?
- Quais as demandas do entorno à organização (dos clientes, mercado, sociedade etc.)?
- Quais as limitações externas relevantes para a organização (situação econômica, legislação etc.)?

Ferramenta do manual DOP

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

08. A ORGANIZAÇÃO COMO METÁFORA

1- Objetivo

Levantar a imagem subjetiva da organização: O que as pessoas pensam e sentem sobre a sua própria organização. Iniciar uma discussão e reflexão sobre mudanças possíveis e necessárias na organização.

2- Realização

O/A consultor/a convida o grupo a pensar em uma imagem, que identifique a organização. Por exemplo, trabalhando com colônias ou associações de pescadores: “Se a sua organização fosse um peixe, que peixe seria?” ou “Se a sua organização fosse uma embarcação, que tipo de embarcação seria? Trabalhando com organizações de pequenos agricultores: “Se a associação de vocês fosse uma roça, como seria essa roça (...)?”

Depois que o grupo achou a sua imagem, a sua metáfora, o/a consultor/a segue com as perguntas, tentando descrever melhor a imagem:

- O que essa metáfora (o peixe, o barco, a roça...) tem de forte e de fraco?
- O que gostamos (pontos bons) e o que não gostamos nessa metáfora (no peixe, no barco, na roça, etc.)?
- Como está o estado da metáfora (do barco, da roça,...)?
- O que ameaça?
- Como é que está o ambiente ao redor (possui arrecifes ou há outro tipo de paisagem)?
- Quem está dentro e quem está fora...?
- O que faz o/a barco, peixe....se mover? Qual a velocidade desse movimento? Quem estimula o movimento? (...)

Dicas: : Para que esse método seja informativo, é necessário ficar dentro da metáfora com as perguntas (por exemplo: “Quem define o rumo da jangada?” em vez de “Quem manda na sua organização?”).

3- Processamento e/ou fechamento

Ferramenta do manual DOP

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

Para fechar a aplicação e o processamento da ferramenta, o/a consultor/a pode perguntar:

- Vocês acham que a imagem da sua organização está completa? Querem acrescentar mais algum ponto importante?
- O que diz essa metáfora/imagem para vocês? O que vocês descobriram sobre a sua organização?
- Olhando o conjunto, o que vocês acham que seria o ponto mais importante para ser mudado e como?

4 – Alternativas/variações

Escultura da organização, desenho coletivo.

5 – Pré-requisitos

Tempo:

Levantamento: 45-60 minutos

Processamento: 30-45 minutos

Material: filhas de papel, pinceis.

Ferramenta do manual DOP

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

09. PAISAGEM ORGANIZACIONAL

A paisagem organizacional permite localizar a organização no triângulo composto pelos vértices lar, economia privada e Estado. Ela é diferente para cada organização. Sendo assim, do ponto de vista metodológico, é importante elaborar o que corresponde à organização em questão e fazê-lo conjuntamente com os seus membros.

A situação dentro do triângulo proporciona uma informação útil sobre as três questões abaixo:

- **Situação atual:** Onde nossa organização se situa?
- **Relações:** Com que outras organizações mantém relações?
- **Lacunas:** Que setores do cenário organizacional não entraram até o momento no âmbito de atuação de nossa organização?

Na segunda etapa, o instrumento pode ser aplicado com uma visão do passado e uma visão de futuro da localização da organização, considerando os desafios já enfrentados pela organização e os desafios que ainda seriam enfrentados por ela:

- “Onde a nossa organização se posicionou no passado?”
- “Onde imaginamos que a nossa organização deve se posicionar no futuro?”

Essa mudança pode acontecer em dois sentidos:

- Mudança no nível de atuação (local, regional, nacional, internacional)?
- Mudanças no caráter de atuação (por exemplo: uma organização que pertenceu ao lar privado pode se mover em direção ao setor privado, há caso de uma associação de moradores de bairros que passa a ser uma organização produtiva).

Na terceira etapa o grupo entra na discussão sobre quais as adequações necessárias para que possa fazer esse movimento (mudança):

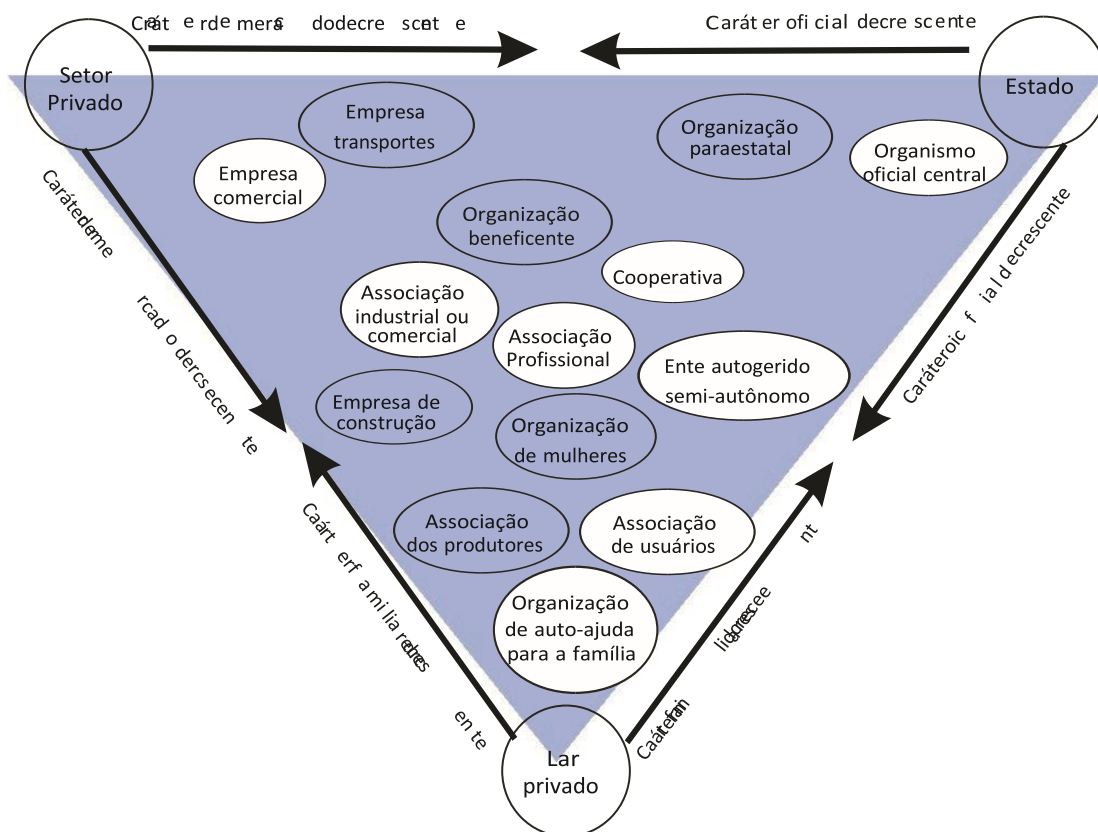
- O que é necessário para que haja essa mudança?
- Por onde começa a mudança?
- Quem tem que participar?

Ferramenta do manual DOP

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

A partir deste momento o grupo já pode iniciar a construção do seu projeto de mudança.



Ferramenta do manual DOP

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

10 – ARCO-ÍRIS

1. Objetivo

Permite identificar as cooperações existentes entre a organização e as demais organizações que existem no entorno.

2. Realização

1. Apresentar a figura do arco-íris.
2. Orientar o grupo a desenhar a imagem localizando a posição da sua organização.
3. Relacionar as demais organizações, grupos, pessoas que mantêm relações/parcerias com a organização central, situando-as nos quadrantes público ou privado.

Possível pergunta orientadora:

- Com quem a colônia mantém contato (pessoas, organização, grupos)?
- Quais são os contatos mais frequentes? (colocar os mais frequentes mais próximos da organização e os menos frequentes mais distantes.
- Quais são os grupos ou pessoas que vocês sentem mais próximos da organização?
- O nível de cooperação: local, regional ou nacional?

OBS:

O tipo de relação/qualidade da relação. Com o tipo de linha que vocês usam também podem mostrar como é a relação. Uma linha mais grossa pode significar que a relação está muito boa, uma linha interrompida pode mostrar que há certas dificuldades.

3 . Variações

Paisagem Organizacional, Diagrama de Venn.

4. Material

Folhas de papel, lápis pilot de diferentes cores.

Ferramenta do manual DOP

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

11. ROTINA ORGNIZACIONAL

1. Objetivo

- Levantar e sistematizar as atividades da organização;
- Esclarecer responsabilidades na organização;
- Esclarecer e distribuir tarefas.

2 . Realização

A organização (colônia ou associação) possui várias atribuições, funções e responsabilidades e por isso está desenvolvendo várias atividades diferentes dos representantes (presidente e diretoria) e dos sócios.

1º Passo.

“Queremos levantar todas as atividades da sua associação através de uma tempestade de ideias.”

2º Passo.

Agrupar as atividades levantadas em áreas de trabalho através de *metaplan*: “Como estas atividades podem ser agrupadas?” “Quais são as áreas de trabalho (por exemplo: administração, crédito, serviços, produção, beneficiamento, comercialização)?”

3º Passo.

Depois que as áreas de atuação forem definidas, o grupo se divide em subgrupos (número de subgrupos corresponde a número de áreas identificadas) para analisar as atividades de uma maneira mais profunda, utilizando os seguintes critérios sistematizados numa tabela.

Ferramenta do manual DOP

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

Área de trabalho	Atividade O quê?	Quando?	Quem (sócios, presidente, diretores)	Está planejado?	Funciona? O que funciona?	Quais as dificuldades?
Administração						

3 – Processamento/Critérios de Análise

Depois que o grupo preenche a tabela, o/a consultor/a começa a analisá-la com o grupo.

Perguntas orientadoras:

Existe uma rotina de reuniões? (Frequência, sistemática.)

As funções básicas de administração (contabilidade, mensalidade, etc.) estão funcionando? Quem faz? Como?

Funções hierárquicas (formal e informal): .Quais as funções existentes dentro da organização? Quem participa das atividades? Quem organiza? Quem está responsável por quê? Quem faz o quê e quando? É esse o papel (função) dele/a? Existe divisão de trabalho? Existem hierarquias formais E/ou informais dentro da organização?

Para desenvolver as atividades da organização as pessoas precisam de qualificações especiais? Existe um planejamento? Quando, como e quem tem atividades planejadas? O que deve mudar? Como?

Analisando a rotina organizacional, o grupo já começa a entrar na discussão sobre as possíveis mudanças e os próximos passos de trabalho.

4. Pré-requisitos

Tempo: No mínimo, 45 min para estabelecer a tabela, e 60 min para processamento de cada área. Material: papel kraft ou flipchart e pincéis.

Ferramenta do manual DOP

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

12. PROCESSO DO “DOP” (DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL PARTICIPATIVO)

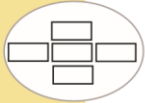
Quadro 1

Este quadro foi desenvolvido durante a formação de um grupo de técnicos para atuarem como assessores organizacionais, em organizações de base. Ele mostra como se devem conduzir o processo do DOP e as diferentes etapas desse processo. Porém é importante ressaltar que esse instrumento pode e deve ser adequado, revisto e readaptado de acordo com a organização que se está assessorando. Trata-se de um exemplo já testado, mas poderá ser (re)adequado a outra organização

Ferramenta do manual DOP

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

PROCESSO	GRUPO/ORGANIZAÇÃO	CONSULTOR/A	
1. Contato	Esclarecer demanda, elaborar proposta de trabalho	Conceitos de organização e aspectos-chave ©	6 campos (Weisbord) ©
		A consultoria organizacional como processo ©	Papel do consultor ©
2. Oficina de Diagnóstico Organizacional com grupo maior		GERAL	·Metáfora ·Iceberg ·Pesquisa de fatos ·Ciclo de vida
		HISTÓRIA	·Linha da Vida ·Mapa Falado
		COOPERAÇÃO	·Diagrama de Venn ·Arco-íris ·Paisagem Organizacional ·Análise dos envolvidos
		ROTINAS + TAREFAS	·Rotina Organizacional
		FINANÇAS	·Mapa dos Recursos
		Hipótese ©	Interpretações para cada área levantada
3. Oficina de Repasse + Planejamento	Planejamento ·FOFA ·Plano Mensal/Ava.Plano Mensal* ·Matriz de influência*	Proposta de Intervenções	
4. Intervenções	PM → (Projeto de mudança) Por ex.: Capacitação, planejamento	Modelo de câmbio socio-técnico (Lewin) ©	Os projetos de mudança (PM) ©
		Mudança organizacional e hierarquia ©	Elementos de um projeto de mudança ©
5. Avaliação		Ficha de Acompanhamento	

Ferramenta do manual DOP

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

13. 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')

5. Procedimento:

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

Ferramenta do manual DOP

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

- 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.

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.

Manual da Metodologia CEFE

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

14. NOME DA ATIVIDADE: “ESTABELECIMENTO DE MINI OBJETIVO”

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 hidracor 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);

Manual da Metodologia CEFE

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

Instruções (5')

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

Procedimentos

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 retroprojektor e o facilitador esconder o adaptador que permite a ligação do aparelho.

Processamentos 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?

Manual da Metodologia CEFE

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

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.
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.

Manual da Metodologia CEFE

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

15. 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:

fita métrica;

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')

Manual da Metodologia CEFE

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

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')

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.

Manual da Metodologia CEFE

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

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;

Manual da Metodologia CEFE

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

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.

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"

Manual da Metodologia CEFE

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

"Linha Longa"

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

Para o grupo vencedor:

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

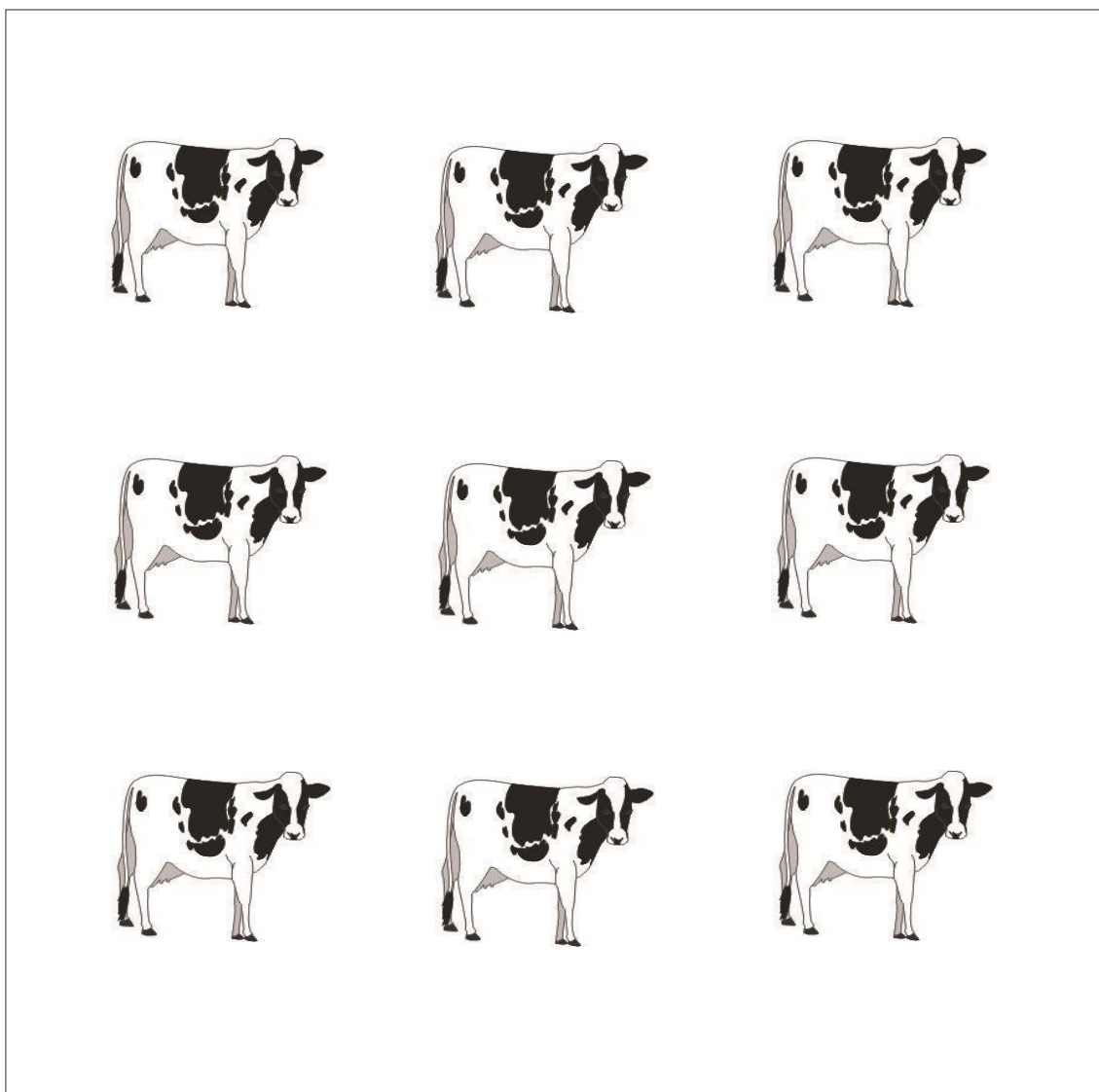
"Curral das vacas" e "ligar os pontos"

Manual da Metodologia CEFE

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

Currais de Vacas



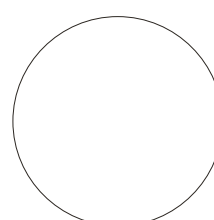
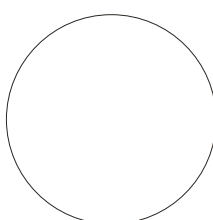
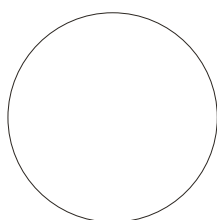
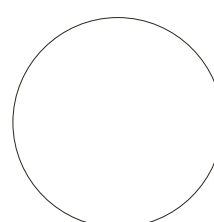
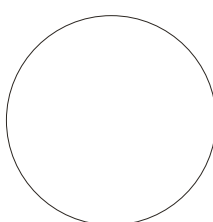
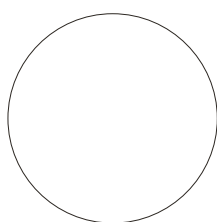
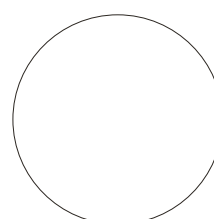
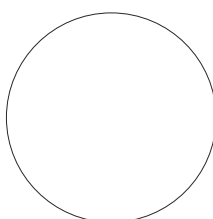
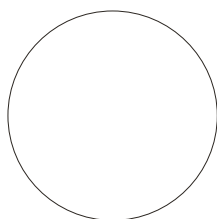
Manual da Metodologia CEFE

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

Anexo 2

União dos pontos



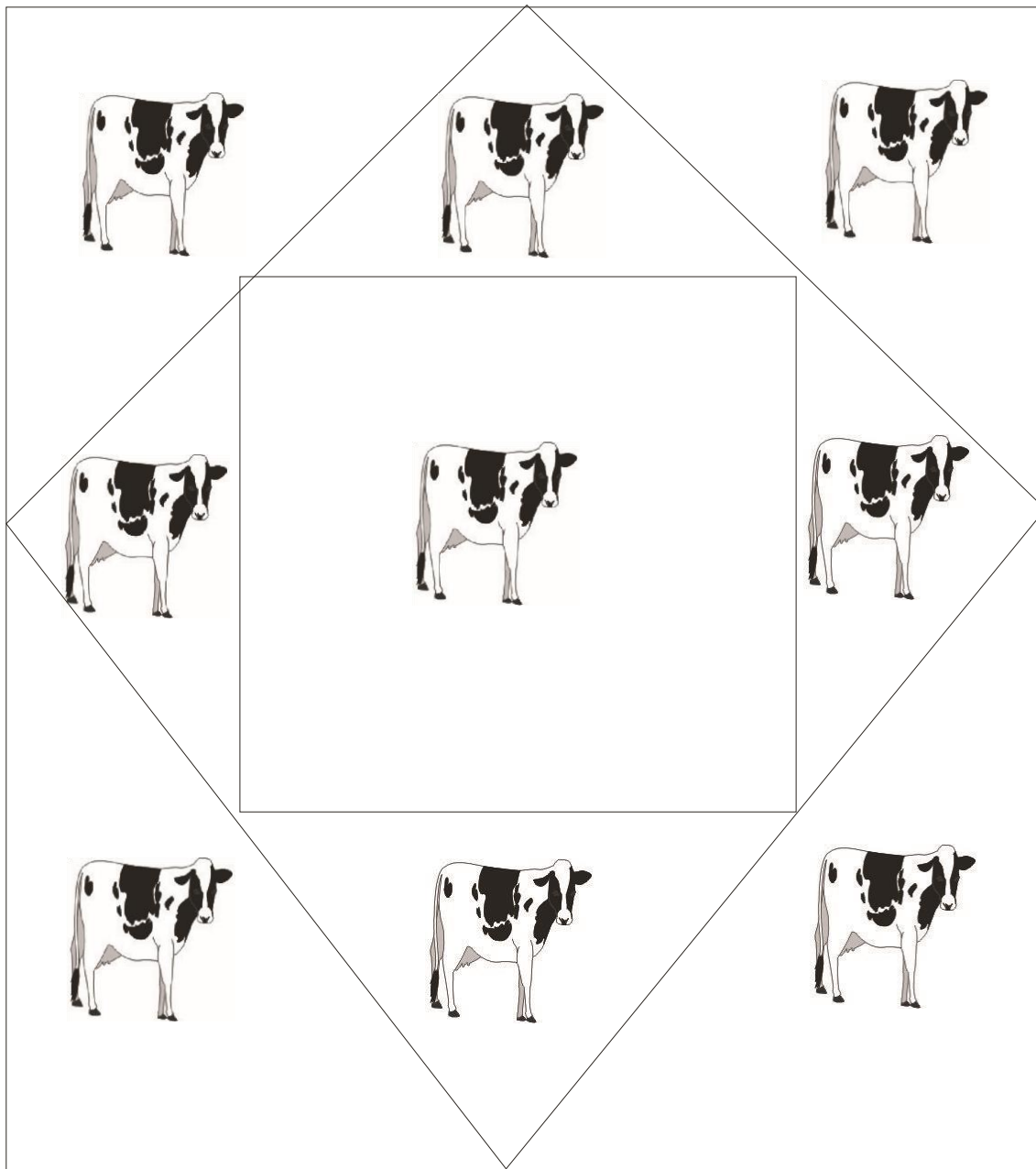
Manual da Metodologia CEFE

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

Anexo 3

Resolução do problema: currais das vacas

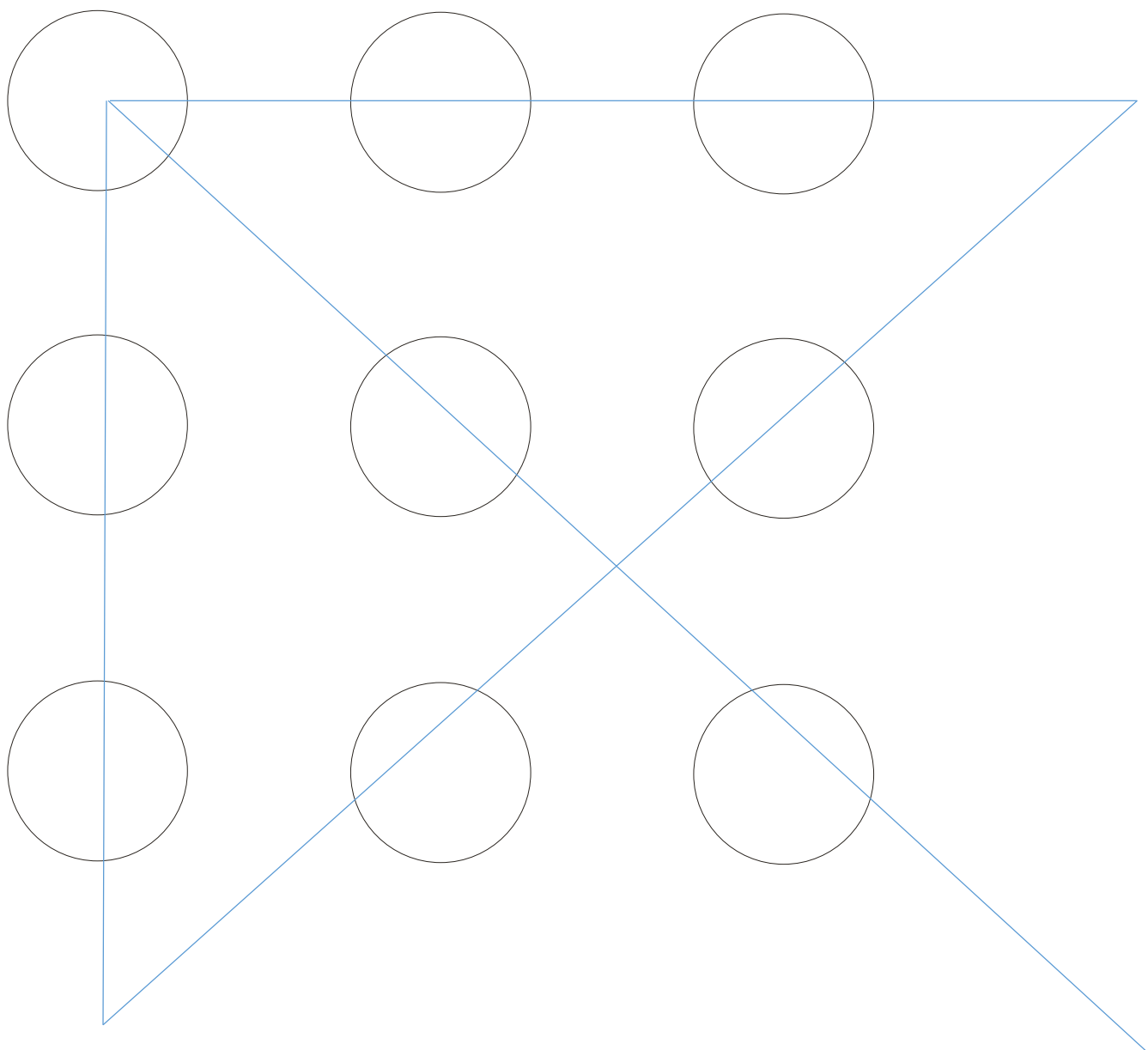


Manual da Metodologia CEFE

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

Anexo 4 Ligação dos pontos



Manual da Metodologia CEFE

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

16. GERAÇÃO E SELEÇÃO DE IDEIAS/PROCESSO DECISÓRIO

Nesta parte, estão agrupadas as descrições de atividades que têm por objetivo promover a conscientização dos treinando sobre a natureza das duas vertentes do processo decisório:

- ✎ a geração de ideias, que deve ser ampla e livre dos efeitos bloqueadores de julgamentos precipitados,
- ✎ a análise sistemática de ideias com utilização de critérios racionais e realistas e fundamentada na busca ativa de informações.

Através da vivência em atividades de geração de ideias, de análise de ideias empresariais e de pesquisas de campo, o treinando pode perceber as próprias tendências, capacidades e limitações do processo de tomada de decisões. Também pode perceber quais as atitudes e formas de conduta que deve desenvolver em relação à tomada de decisões empresariais que resolvam problemas e aproveitem oportunidades.

Num curso de Criação de Novos Negócios, o grupo de participantes primeiramente gera um grande número de ideias de produto/serviço pela técnica Brainstorm. Depois, divididos em pequenas equipes, analisam e selecionam as ideias até que cada subgrupo tenha definido uma única ideia, a ser desenvolvida nas etapas seguintes, num projeto de negócio grupal. Entretanto, procuramos redigir os exercícios incluídos nesta parte para que possam ser utilizados em cursos completos, em módulos de criação de negócios ou em cursos de capacitação para empresários já estabelecidos.

16.1 NOME DA ATIVIDADE: “CHUVA DE IDEIAS – DISPARADORES NO GRANDE GRUPO

Objetivo: Geração de uma grande quantidade de ideias em torno de novos produtos, através de estímulos guiados.

Tempo: 30 – 60 minutos

Pessoal: 1 facilitador

Manual da Metodologia CEFE

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

Preparação do lugar: Cadeiras postas em círculo, biombos com folhas de papelógrafo colocados fora do círculo.

Material necessário:

- 4-5 biombos
- 50 folhas de Flipchart
- Pincel atômico
- Boneca ou outro objeto parecido- 1 folha com disparadores

Procedimento:

O grupo toma assento nas cadeiras. O facilitador se põe no círculo com a boneca. Pede aos participantes que joguem a boneca entre si. A pessoa que tem a boneca na mão tem que eleger rapidamente um número entre 1 e 400. O facilitador usa o disparador correspondente à lista. Dentro de 30 segundos a pessoa tem que lembrar 5 produtos/serviços que se associam com o "disparador". Quem erra deve se retirar do círculo. Outros facilitadores anotam as idéias geradas em folhas de papel (Flipchart) e logo se publica o resultado. Ao grupo vencedor se entrega o prêmio.

16.2 NOME DA ATIVIDADE: "CHUVA DE IDEIAS EM SUBGRUPOS"

Objetivo: Geração de ideias em torno de produtos/serviços, tendo imagens como base

Tempo: 15'

Pessoal: 1 facilitador

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

Manual da Metodologia CEFE

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

Procedimento:

O facilitador forma 4-5 subgrupos, entrega a cada subgrupo a figura de uma pessoa (recortada de revista ou jornal), tarjetas e canetas hidrográficas. Os recortes representam pessoas distintas, por exemplo, uma mulher grávida, um senhor de idade avançada ou um estudante. Durante 15 minutos, cada subgrupo deve anotar todos os produtos/serviços que lhe ocorrem ao observar a imagem (convém colocar visivelmente as imagens num biombo durante este processo). Logo se pregam as tarjetas em folhas grandes, que se colocam nas paredes da sala.

16.3 NOME DA ATIVIDADE: "DISPARADORES" COMO FORMA DE IDENTIFICAÇÃO DE PROJETOS

Objetivos:

- Geração de uma grande quantidade de ideias sobre novos produtos/serviços, através de estímulos guiados ("disparadores")
- Oferecer uma ferramenta cuja aplicação para a vida empresarial permite aos participantes de seminários abrir a mente e deixar a imaginação ir além do habitual, quando se requer novas ideias.
- Gerar ideias para a diferenciação do projeto grupal.

Tempo: 15 min.

Pessoal: 2 facilitadores

Preparação do lugar: Os participantes devem trabalhar tranquilamente em subgrupos. Para isso convém separar a sala com biombos. Em cada canto colocar 5-6 cadeiras (uma para cada participante e mais uma para o facilitador).

Preparar as paredes da sala para que se possa publicar as folhas contendo as ideias geradas.

Manual da Metodologia CEFE

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

Material necessário:

- 4-5 biombos
 - cadeiras para cada participante
 - 1 bloco de apontamentos para cada facilitador (folhas tamanho carta)
 - cola
 - Folha de flipchart
 - Fita crepe
 - Folha contendo 10-12 estímulos "disparadores" para cada facilitador- Prêmios para o grupo ganhador
- Estrutura do exercício:

- a) Distribuição dos grupos na sala
- b) Realização da chuva de ideias
- c) Publicação dos Resultados

Procedimento:

O facilitador explica a dinâmica e avisa que ganhará um prêmio o grupo que gerar o maior número de ideias. Depois forma 4-5 grupos. Pede às equipes que se localizem na sala e formem um círculo. Cada equipe é acompanhada por um facilitador que conduz a chuva de ideias através de estímulos chamados "disparadores".

O facilitador chama o primeiro "disparador". Quando o facilitador percebe que não surgem mais ideias, menciona o segundo "disparador" e assim sucessivamente, por 10 a 15 minutos.

Durante a chuva de ideias o facilitador anota num flipchart, com letras grandes, as ideias geradas, correspondentes a produtos/serviços. Para assegurar que os participantes não se limitem a gerar ideias de produtos, a lista de disparadores deve estar mesclada com palavras de fácil associação.

Manual da Metodologia CEFE

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

Lista de "disparadores" para 4 facilitadores, como exemplo:

<i>Facilitador 1</i>	<i>Facilitador 2</i>	<i>Facilitador 3</i>	<i>Facilitador 4</i>
Amor	Papel	Zoológico	Roupa
Ferramenta	Ônibus	Planta	Transporte
Sapato	Lápis	Fruta	Homens
Televisor	Família	Biblioteca	Cidade
Circo	Plástico	Banco	Comida
Sol	Raiz	Mar	Carne
Rádio	Escada	Fósforo	Rua
Calor	Livraria	Mulher	Feira

Terminada a chuva de ideias, um facilitador coloca as folhas de papel, contendo as ideias, na parede da sala, para que todos os participantes possam observar.

16.4 NOME DA ATIVIDADE: "CHUVA DE IDÉIAS" (BRAINSTORM)

Objetivo: Gerar uma grande quantidade de ideias de produtos/serviços que favoreçam a identificação de uma ideia de empreendimento para ser utilizada em exercícios de pesquisa e de planejamento de novos negócios.

Tempo de execução: 1 h

Pessoal: 1 facilitador e 2 auxiliares

Preparação do local: Cadeiras postas em círculo e painéis colocados fora do círculo, com folhas para anotar as ideias geradas pelo grupo. **Material necessário:**

Manual da Metodologia CEFE

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

- folhas para flipchart (02) e canetas hidrográficas - fita crepe

Estrutura do exercício:

1. Exposição sobre objetivos da técnica (10')
2. Instruções (5')
3. Realização da atividade (40')

Procedimento:

- 1 - O facilitador dá uma rápida explicação sobre os objetivos e características da técnica de geração de ideias denominada Brainstorm. Para a realização de uma atividade de Brainstorm para a geração de ideias de negócio, ou soluções de problemas empresariais, é aconselhável que o grupo vivencie um processo de "aquecimento" para liberação do potencial criativo. Isso pode ser conseguido com rodadas de Brainstorm, utilizando temas engraçados (ver Brainstorm de ensaio) ou outras atividades de associação criativa de ideias.
- 2 - O facilitador expõe as normas básicas do Brainstorm e pode utilizar um cartaz com as seguintes instruções:
 - Todos os membros do grupo devem participar. Quanto mais ideias surgirem, melhor.
 - Nenhuma ideia deve ser bloqueada. Todas as ideias são permitidas, mesmo que pareçam absurdas ou tolas para o próprio autor.
 - Toda ideia será respeitada e não avaliada.
 - Deve ser evitada a repetição de ideias já mencionadas.
 - Não se deve dar detalhes sobre as ideias.
- 3 - O facilitador pode utilizar uma bola ou boneca de pano para tornar a atividade mais descontraída. As pessoas lançam o objeto entre si e aquele que recebê-lo deve dar uma ideia em 3 segundos. Caso não o faça, dirá: - "Passo".
 - Pode-se adotar um procedimento como, por exemplo, colocar um adesivo na testa da pessoa que não der uma ideia no tempo exigido e eliminar do grupo quem receber 3 adesivos. Nesse caso, teremos um campeão de ideias, que recebe um prêmio.

Manual da Metodologia CEFE

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

- 4 - O facilitador deve conduzir a atividade no sentido de coibir tentativas de avaliação como comentários críticos ou sarcásticos. Deve evitar que as pessoas detalhem as ideias ou permaneçam muito tempo em variações mínimas de uma mesma ideia. Por exemplo: uma pessoa apresenta como ideia a venda de pastéis e outras enfileiram ideias como venda de pastéis de carne, de palmito, de queijo, etc. O facilitador pode interromper dizendo: "Agora, chega de pastéis" ou "A partir deste momento, não queremos mais ideias de...".
- 5 - A atividade é encerrada quando houver um número grande de ideias e as pessoas demonstrarem sinais de cansaço ou quando a geração de ideias houver se esgotado.

Processamento dos Resultados:

Apesar de as atividades de Brainstorm ter o objetivo de geração de ideias, pode-se realizar um processamento breve da experiência, para salientar os fenômenos de um processo de liberação da criatividade. O facilitador pode questionar o grupo sobre os sentimentos e dificuldades (bloqueios) vivenciados na atividade. Pode também estimular o grupo a perceber as diferenças dos sentimentos e da natureza das ideias geradas no início da atividade, após um determinado tempo, para a verificação do efeito da técnica sobre o aumento da capacidade criativa das pessoas. Uma discussão sobre os efeitos coibidores do julgamento sobre a geração de ideias, ou sobre a tendência das pessoas reterem o fluxo de criação ao formular algumas poucas ideias, pode ser bastante produtiva.

Comentários:

O facilitador deve manter o processo (chuva de ideias) animado, mantendo uma atitude dinâmica, principalmente quando o grupo está lento. O facilitador deve providenciar o registro e a publicação de todas as ideias de negócios, produtos e serviços e deve evitar a presença de observadores. Esse exercício é utilizado nos cursos de Criação de Novos Negócios para gerar uma grande quantidade de ideias de negócios.

Manual da Metodologia CEFE

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

17. NOME DA ATIVIDADE: "MACROFILTRO/MICROFILTRO"

Objetivos Geral:

Desenvolver nos participantes atitudes de análise racional e criteriosa de ideias relacionadas à criação e ampliação de negócios, baseada em critérios adequados. Dar oportunidade aos participantes de perceber as próprias tendências de tomarem decisões baseadas na realidade.

Específicos:

Ao final da atividade, os treinandos deverão:

Ter analisado as ideias surgidas no Brainstorm;

Ter escolhido as ideias consideradas mais viáveis para o desenvolvimento de um projeto de negócios.

Tempo de execução: 3 horas

Pessoal: 1 facilitador

Preparação do local: Sala preparada com painéis para apresentação dos trabalhos do subgrupo e as cadeiras dispostas em círculo.

Material necessário:

- papel e lápis para cada participante;
- 1 folha de papelógrafo e canetas hidrográficas para cada subgrupo;
- cartaz com o "Modelo Y" (Anexo 1);
- alfinetes;
- folhas e canetas hidrográficas;
- cartaz com "Microfiltro Critérios" (Anexo 2);
- cartaz com "Planificação do Projeto" (Anexo 3);
- 1 folha preparada com as perguntas que servirão de orientação para o facilitador (Anexo 4); - 1 cópia do anexo 2 para cada subgrupo; - 1 cópia do anexo 3 para cada participante.

Manual da Metodologia CEFE

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

Estrutura do exercício:

1. Explicação do Modelo Y (10')
2. Entrega de materiais (5')
3. Seleção de ideias individuais (10')
4. Seleção de ideias em subgrupo (60')
5. Preparação do cartaz por cada subgrupo (15')
6. Exposição das três ideias selecionadas (15'grupo, total 1 h)
7. Processamento dos resultados (20')

Procedimento:

1 - Deverão estar afixados nas paredes da sala cartazes com um grande número de ideias de negócios, levantados por um Brainstorm.

2 - O facilitador introduz o modelo Y:

Igual a um funil, as várias ideias de negócio disponíveis podem ser filtradas através de diversos instrumentos de seleção. Com o Macrofiltro, cada participante escolhe, entre os cartazes afixados na parede, até um máximo de três ideias; desta forma, cada subgrupo deverá ter, em média, dez ideias, porque haverá ideias repetidas, para iniciar a fase do microfiltro, que corresponde a um filtro mais preciso.

Finalmente, o instrumento FOFA ajuda a definir um projeto de negócio que, posteriormente, poderá ser analisado com profundidade com um estudo de viabilidade.

3 - Os participantes, divididos em subgrupos de 4 ou 5 pessoas, atuarão como novas empresas a ingressarem no mercado.

4 - O facilitador explica a tarefa do Macrofiltro:

a) cada participante escolherá, no máximo, três ideias, selecionando-as das publicadas nos cartazes do Brainstorm;

b) estas ideias devem ser escolhidas segundo critérios pessoais (desejos, aptidões, opiniões); essa seleção mais intuitiva corresponde ao Macrofiltro (primeira instância de seleção);

Manual da Metodologia CEFE

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

- c) cada grupo definirá, dentre as ideias selecionadas individualmente, dez possíveis projetos de negócio (aproximadamente);
- d) após um processo de discussão, o subgrupo selecionará três ideias de negócio utilizando o instrumento denominado Microfiltro (critérios definidos).
- 5 - O facilitador solicita aos participantes que apontem critérios para seleção de ideias de negócios. Anota-os no papelógrafo e, com a ajuda das perguntas orientadoras (Anexo 4), ordena e comenta as contribuições dos participantes. Pode-se utilizar, adicionalmente, o cartaz "Planificação do Projeto" (Anexo 3).
- O Microfiltro é introduzido como um instrumento para selecionar, a partir dos dez projetos potenciais do Macrofiltro, os três projetos
- 1 Que oferecem as melhores oportunidades comerciais e que se pode produzir no país, de acordo com a disponibilidade de tecnologia, mercado e matéria-prima. Essa seleção se realiza com base nas informações acessíveis no momento e pelos conhecimentos dos participantes.
 - 2 - Explica-se o procedimento de pontuação de cada critério de análise, utilizando-se o cartaz Microfiltro (ver Anexo 2).
 - 3 - Os subgrupos dispõem de 1 hora para submeter cada ideia do Macrofiltro à análise do Microfiltro. Os participantes podem buscar fontes de informações, se for necessário.
 - 4 - Os grupos preparam uma folha, de acordo com o cartaz Microfiltro, e apresentam as ideias selecionadas com o maior número de pontos; recebem feedback sobre sua decisão (15 minutos por grupo).
 - 5 - O grupo é avisado que haverá outros exercícios para a seleção de ideias de negócios.
- Comentários:
- É importante, na etapa de apresentação das ideias selecionadas por cada subgrupo, que o facilitador incentive os ouvintes a fazer perguntas e dar feedback à equipe apresentadora. As críticas devem ser construtivas, tendo o objetivo de checar a racionalidade e o realismo da análise de cada grupo.

Manual da Metodologia CEFE

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

Processamento dos Resultados:

É importante que o facilitador conduza o grupo na análise da própria vivência durante o exercício, com o objetivo de se destacarem as tendências do ser humano, especialmente em alguns contextos culturais; em tomar decisões impulsivas, baseadas em crenças e desejos pessoais e em informações vagas e incompletas. Deve-se enfatizar as consequências de tal conduta na administração de um negócio e analisá-las, tomando como referência as características do comportamento empreendedor (assumir riscos calculados, buscar informações, perceber e aproveitar oportunidades, etc...).

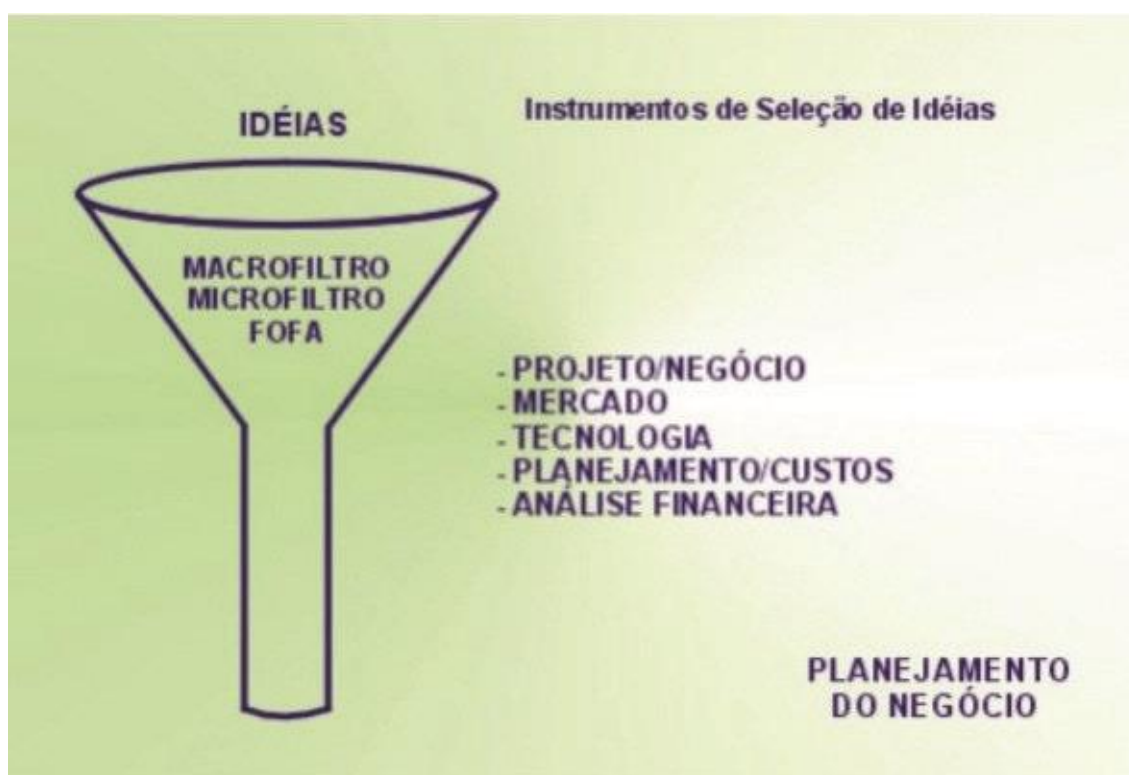
- 1 Por último, podem-se sintetizar com o grupo os fatores que devem ser utilizados para realizar as primeiras análises da viabilidade de um projeto de negócio (mercado, disponibilidade de matéria-prima, etc.)

Manual da Metodologia CEFE

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

ANEXO 1 – MACROFILTRO/MICROFILTRO



IMPLANTAÇÃO DO NEGÓCIO

Manual da Metodologia CEFE

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

ANEXO 2 - MICROFILTRO

ANEXO2MACROFILTRO/MICROFILTRO

MICROFILTRO

CRITÉRIOS		Total																				
5 - Excelente 4 - Muito Bom 3 - Bom 2 - Regular 1 - Fraco	Idéias Produ- tos																					
	Acesso Local às Matérias-Primas Fácil e Regular																					
	Produção ou Comerciali- zação de Matérias-Primas Não Controladas por uma ou Poucas Empresas																					
	Compra das Matérias-Primas Possíveis em Pequenas Quantidades e não só em Quantidades Grandes																					
	Tecnologia e Saber- Fazer Dispo- nível																					
	Mão-de-Obra a um Custo Acei- tável Disponível																					
	Produto Pertence aos Produtos de Primeira Necessi- dade																					
	Merca- do Favore- vel para o Pro- duto																					
	Inexistência de Licenças ou Regu- lamentos Oficiais Específicos para a Atividade																					

Manual da Metodologia CEFE

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

ANEXO 3 – MACROFILTRO/MICROFILTRO

O que é necessário levar em consideração na escolha de um projeto de negócio?



Manual da Metodologia CEFE

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

ANEXO 4 – MACROFILTRO/MICROFILTRO

O Que é necessário levar em consideração na escolha de um projeto de negócio?

Para quem produzirá? - Consumidores (mercado interno, exportação)

Como se produzirá? - Linhas de apoios por parte do Estado, Créditos bancários, Licenças, Leis, etc.

Com o que se produzirá? - Matéria-prima, Maquinário, tecnologia

Onde? - Lugar distancia fornecedores/consumidores

Quanto? - Capital necessário estimado

Com quem realizar o projeto? – Sócio, mão de obra

Manual da Metodologia CEFE

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

17.1 – NOME DA ATIVIDADE: “FOFA”

(Fortalezas/Oportunidades/Fraquezas/Ameaças)

Objetivo Geral:

Estimular a reflexão sobre atitudes empreendedoras na avaliação de ideias para tomada de decisões empresariais.

Específicos:

- empresários não podem avaliar situações/ideias superficialmente, com excesso de otimismo ou fatalismo;
- devem analisar situações/ideias em relação ao grau de influência que poderá exercer sobre os diferentes aspectos;
- devem realizar análise criteriosa e racional de situações/ideias para avaliação de riscos e com base para aceitação de riscos moderados e calculados;
- devem utilizar dados resultantes das análises para definição de objetivos e elaboração de estratégias de ação;
- devem visualizar a atitude de efetuar análise criteriosa e racional como primeiro passo para obtenção do controle sobre situações;
- devem analisar idéias úteis para tomada de decisão em relação à criação de negócios ou criação de novos produtos/serviços em um negócio já existente.

Tempo de execução: 2h e 30 min

Pessoal: 1 facilitador

Preparação do local: sala com cadeiras dispostas em círculo e painéis para os subgrupos exporem seus trabalhos.

Material: painéis hidrográficos

- produtos de boa qualidade e a mesma quantidade de produtos semelhantes e de qualidade inferior
- cópia da matriz para cada participante

Manual da Metodologia CEFE

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

Estrutura:

1. Instruções (5´)
2. FOFA de ensaio (30´)
3. Exercício de fixação (45´)
4. Apresentação de cada subgrupo (10´) para cada grupo 40
5. Debate e fechamento (30´)

Procedimentos:

1. O facilitador inicia realizando primeiramente uma atividade de introdução ou ensaio. Para tal objetivo, deve escolher um tema engraçado ou de natureza objetiva. Alguns exemplos: um rapaz quer fazer uma serenata para uma moça que mal conhece; Um rapaz maduro busca arrumar uma namorada.
2. O facilitador anuncia que a tarefa consistirá em analisar os fatores que poderão ajudar ou atrapalhar a realização do objetivo do rapaz.
3. Primeiramente o facilitador pedirá ao grupo que identifique qualidade/atributos/recursos que o rapaz possui e que fortalece suas chances de sucesso. Solicita que anotem no cartão (selecionar cartões de uma única cor); a idéia é afixar no painel.
4. Solicita ao grupo que identifique algumas características do rapaz (defeitos/atitudes/falta de recursos) que possam enfraquecer suas possibilidades de sucesso. As contribuições serão anotadas nos cartões (seleciona cartões de uma segunda cor) e afixadas no painel.
5. Concluída a chuva de idéias, o facilitador explica que irão analisar os cartões e separá-los em um quadrante, obedecendo os seguintes critérios:
 - É fator positivo e controlável pelo rapaz (fortalezas);
 - É positivo e não controlável pelo rapaz (oportunidades);
 - É negativo e controlável pelo rapaz (fraquezas); - É negativo e não controlável pelo rapaz (ameaças).

Manual da Metodologia CEFE

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

6. Organizado o quadrante, o facilitador inicia a concentração do instrumental FOFA, explicitando um a um os quatro elementos do quadrante. Um possível procedimento é começar pelas fortalezas e fraquezas, que são consideradas fatores “internos do seresteiro, e, portanto, controláveis por ele. Este pode influir ativamente sobre eles, utilizando-os ou eliminando-os. As oportunidades e ameaças são fatores “externos” que influem sobre o seresteiro, mas não são controláveis por ele. Entretanto, resta-lhe uma margem de atuação. Tirar vantagens das oportunidades e desviar ameaças.

7. Terminada a explicação da FOFA de ensaio, o facilitador divide o grupo em subgrupos e entrega 1 produto para cada subgrupo. Solicita que façam a análise FOFA do produto, visualizem e escolham um representante para fazer a apresentação em plenário. Os produtos escolhidos devem ser similares, para que possam enriquecer as discussões (ex: papel higiênico de qualidade baixa e outro de qualidade alta, lápis e lapiseira, fósforo e isqueiro...).

8. Devem analisar as fortalezas, fraquezas, oportunidades e ameaças do produto sob a ótica do empresário.

9. O tempo para análise e construção da FOFA é de 45 min e cada grupo terá 10 min para apresentar.

10. Terminado o tempo de análise, iniciam-se as apresentações e um debate sobre os resultados dos trabalhos.

Recomendações para condução do debate:

O facilitador deve assessorar a realização da tarefa nas equipes, explicando novamente as diferenças entre fatores internos e externos, se forem verificadas confusões na distinção entre fortalezas e oportunidades; fraquezas e ameaças. Essa confusão é bastante comum e se o facilitador não acompanhar a realização da tarefa, correrá o risco de ter que administrar um debate longo e cansativo sobre conteúdos equivocadamente classificados como fatores externos quando internos e vice-versa.

Mesmo com o acompanhamento, o debate deverá iniciar-se em torno das dúvidas e discordâncias quanto as classificações. O facilitador mediará o debate e o ideal é que as discordâncias sejam resolvidas pelos próprios participantes.

Manual da Metodologia CEFE

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

Entretanto, ocorre com freqüência que alguns integrantes do grupo persistem na discussão do conteúdo apresentado, rebatendo os argumentos uns dos outros, gerando polêmicas que absorverão o tempo disponível para a atividade. Nesse caso, o facilitador deve se pronunciar, reforçando a argumentação que considera correta.

Quando o fator identificado refere-se claramente a uma qualidade/capacidade/habilidade pessoal do indivíduo, é fácil classificá-lo como fortaleza (ou fraqueza, no caso da negociação), mas quando o fator se refere a recursos, a classificação se complica. Recursos que o indivíduo já possua e estejam sob seu controle são classificados como fortalezas. Ter terreno próprio, máquinas, mão-de-obra já contratada e capital são fortalezas. Mas existindo (meio externo) terrenos adequados, máquinas, mão-de-obra já qualificada e capital disponível no mercado são oportunidades que o empreendedor deve aproveitar. Haver linhas de crédito facilitado é uma oportunidade, ter nome “limpo na praça” e garantias para apresentar é uma fortaleza.

Essa distinção entre interno e externo deve ser esclarecida já na FOFA de ensaio. Fatores como tocar um instrumento ou ter amigos que sejam músicos são fortalezas.

O facilitador deve, a seguir, provocar uma “chuva de idéias” sobre estratégias para eliminar fraquezas, prever ameaças, usar fortalezas e aproveitar oportunidades.

Manual da Metodologia CEFE

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

ANEXO 1 - FOFA

FATORES INTERNOS		FATORES EXTERNOS	
F A T O R E S P O S S I T I V O S	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	F A T O R E S P O S S I T I V O S
	USE-AS	APROVEITE-AS	
F A T O R E S N E G A T I V O S	FRAQUEZAS	AMEAÇAS	F A T O R E S N E G A T I V O S
	ELIMINE-AS	PREVINE-AS	

Manual da Metodologia CEFE

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

ANEXO 2 – FOFA

FOFA é um instrumento de análise para tomada de decisão para as pequenas empresas

FORTALEZAS

OPORTUNIDADES

FRAQUEZAS

AMEAÇAS

FORTALEZAS:

- boa qualidade do produto/serviço;
- experiência técnica na produção (do dono e dos operários);
- local próprio;
- localização adequada;
- preço competitivo;
- boa organização no processo produtivo;- posição adequada no mercado; - capital próprio ou crédito acessível.

OPORTUNIDADES:

- não existem produtos desse tipo no mercado;
- a demanda por produtos similares está crescendo;
- informação disponível sobre tecnologia, mercados, produtos;
- escassez do produto no mercado;
- políticas do governo são favoráveis;- disponibilidade local de matérias-primas.

FRAQUEZAS:

- pouco controle dos estoques;
- a falta de experiência técnica do empresário;
- controle insuficiente da direção da empresa;
- má administração do capital de giro;
- tamanho inadequado;
- nenhuma promoção;
- preço alto;
- baixo nível de estoques no período de pico de vendas.

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

Manual da Metodologia CEFE

AMEAÇAS:

- custos crescentes;
- problemas nas relações interindustriais;
- muitos competidores;
- escassez de matéria prima
- políticas desfavoráveis do governo
- mercado decrescente.

Manual da Metodologia CEFE



Por meio da
giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



MINISTÉRIO DA
AGRICULTURA, PECUÁRIA
E ABASTECIMENTO



Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

18. A GRANDE PARTILHA

Aspectos informativos sobre o exercício

Experimentação ativa (Atividades 3 e 4 da programação).

- ✂ O exercício se inicia explicando que haverá uma concorrência e aqueles que ganharem receberão um segmento do mercado.
- ✂ Coloca-se sobre uma mesa no centro da sala uma torta ou um bolo pequeno junto com uma faca e guardanapos. Este último simboliza o "mercado" que está integrado por pessoas de diversas características e se convida as empresas para a "grande distribuição" a fim de que todos(as) sirvam-se uma parte dele, depois da tarefa realizada.
- ✂ Solicitar aos e as participantes que formem uma empresa de duas ou três pessoas e proporcionar-lhes cartões e canetas hidrocor.
- ✂ Em seguida se assinala a tarefa.
Escrever em um minuto a maior quantidade de características que diferenciam ou fazem semelhantes as pessoas.
- ✂ Terminado o tempo, as empresas formam uma fila para receber sua porção do mercado.
- ✂ A equipe de facilitação " reparte" o mercado" de acordo com a quantidade de características escritas nos cartões. Por exemplo, se um grupo escreve três respostas: sexo, idade e educação, receberá igual quantidade de "porções do mercado". Um dos facilitadores controla o número de características escritas e o outro membro da equipe reparte as porções correspondentes.
- ✂ Para obter os efeitos esperados neste exercício, as últimas empresas da fila devem ficar sem "mercado". Quer dizer, se for necessário, fazer manipulações como cortar pedaços maiores ou dizer que uma parte do "mercado" já está tomado por grandes empresas.

Manual da Metodologia Pro gestão

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

- ✂ Conta-se e se escreve o número de empresas que obtiveram uma parte do "mercado" (devem mostrar a porção do mercado recebido).

Passo 4 Observação reflexiva (Atividade 5 da programação).

- ✂ Nesta etapa, estimula-se a participação de todos(as) para que expressem seus sentimentos e descrevam suas experiências durante o desenvolvimento do exercício e os resultados conseguidos no final.

Passo 5 Processamento e análise (Atividade 6 da programação).

- ✂ O processamento está orientado para desenvolver e compreender dois conceitos básicos: o perfil da clientela e a segmentação do mercado nessa ordem.

- ✂ Colar os cartões escritos no formulário guia, agrupando-os de acordo com as características que permitam elaborar o perfil da clientela (como por exemplo: variáveis demográficas, econômicas, sócio-culturais e psicológicas).

- ✂ Se for necessário, completar a lista com contribuições verbais, perguntando aos e as participantes:
Quais são as características que fazem diferentes ou semelhantes as pessoas?

- ✂ Trabalhar o conceito do perfil da clientela, incidindo na sua importância para dividir e classificar as pessoas dentro do mercado.

- ✂ Respeito à segmentação do mercado poder-se-ia perguntar:

As necessidades e preferências em todos os grupos/segmentos são semelhantes?
As empresas podem atender às necessidades de todo tipo de pessoas? Por que é útil para as empresas agrupar ou dividir a clientela?.

Que se necessita para que sua empresa possa "obter uma porção" (segmento) do mercado?

Passo 6 Generalização (Atividade 7 da programação).

Manual da Metodologia Pro gestão

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

- ✂ Destacar que as pessoas que formam "o mercado" estão localizadas geograficamente em um lugar específico e possuem um conjunto de características demográficas, econômicas, sócio-culturais e psicológicas que influem em suas necessidades.
- ✂ Sobre a base dessas características, os empresários(os) podem elaborar um perfil da clientela que permita classificá-la e agrupá-la conforme algumas características comuns, constituindo, assim, os denominados segmentos de mercado.
- ✂ Todas as empresas necessitam identificar e conhecer bem o segmento do mercado para orientar melhor seus produtos e/ou serviços, e poder manter-se em uma posição vantajosa frente à concorrência.

Manual da Metodologia Pro gestão



MINISTÉRIO DA
AGRICULTURA, PECUÁRIA
E ABASTECIMENTO



Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

19. NOME DA ATIVIDADE: “MINI MERCADO”

Objetivos:

Geral:

Participantes percebem a importância da segmentação de mercado e da formulação de estratégias de comercialização adequadas ao segmento visado.

Participantes identificam os 5 Ps do Marketing (produto, preço, promoção, ponto de venda e pessoal de vendas).

Específicos:

Ao final da atividade, os participantes deverão:

- § Ter compreendido que consumidores têm diferentes padrões de consumo: o quê/por quê/quanto/quando compram, quanto pagam e o que exigem;
- § Ter compreendido que os padrões de consumo de um segmento de mercado têm relação com as características dos consumidores como: sexo; faixa etária; classe socioeconômica; poder aquisitivo; nível de instrução, gostos, valores culturais e outros;
- § Ter identificado e analisado os 5 Ps do Marketing e suas relações com o comportamento de compra dos clientes;
- § Ter compreendido que o empresário deve conhecer padrões de consumo do segmento de mercado que pretende captar para planejar os 5 Ps do seu negócio.

Tempo: 2 h

Pessoal: 2 facilitadores

Preparação do lugar: 4 - 6 mesas e algumas cadeiras para vendedores e outra sala para instruir os compradores.

Material necessário:

- Uma caixa com diversos produtos para serem adquiridos pelos participantes/vendedores;
- Uma cópia da folha de instruções (Anexo 1) para os compradores/consumidores; Cartaz com regras.

Manual da Metodologia CEFE

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

Estrutura do Exercício:

1. Instruções (10')
2. Etapa de identificação do produto (10')
3. Etapa de compra do produto e organização da venda (20')
4. Etapa de comercialização (20')
5. Processamento (60')

Procedimento

1. O facilitador solicita dois voluntários para atuarem como consumidores. A seguir comunica ao grupo que essas pessoas sairão da sala e retornarão após um certo tempo, para fazer compras. Os consumidores recebem a folha de instruções (anexo 1) e se retiram da sala.
2. O facilitador informa que cada participante deve comprar um produto para oferecer aos consumidores que voltarão à sala para comprar somente 2 produtos cada um, dentre os oferecidos.
3. A seguir são informadas as regras para definir o produto:
 - Nada pode ser tirado da sala de capacitação, salvo os produtos oferecidos para serem adquiridos pelos vendedores;
 - O produto vendido não será devolvido posteriormente; - Não é permitido vender promessas.
4. No tempo máximo de 10' os participantes devem definir o produto.
5. Em seguida os participantes terão 20' para providenciar o produto, organizar a exposição (utilizando uma mesa), estabelecer o preço de venda e colocá-lo em uma tarjeta que deve ser afixada em local visível para o consumidor.
6. Os participantes/consumidores são introduzidos na sala para iniciar a etapa de comercialização. Eles deverão verificar todos os produtos antes de realizar a compra.

Manual da Metodologia CEFE

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

7. Cada participante/vendedor tem 1' para apresentar o produto e estimular o consumidor a comprá-lo.

Observações:

1. Os consumidores terão poder aquisitivo diferenciado. Um deve possuir R\$ 2,00 e o outro R\$ 1,00. (Os vendedores não saberão, a princípio, desta informação).

2. O facilitador deve informar aos consumidores que eles devem se comportar naturalmente, sem compor tipos e usar recursos próprios nas compras que realizarão.

Roteiro de Processamento dos Resultados:

1. Como vocês estão se sentindo?

Para vendedores:

1. O que levaram em consideração ao definir o produto a ser comercializado?
2. Preocuparam-se em conhecer melhor os consumidores para definir os produtos?
3. Como se organizaram para a etapa de comercialização?
4. Como definiram o preço de venda e a estratégia de comercialização a ser adotada?
5. Como se deu a comunicação com o cliente?
6. Como se sentem em relação às escolhas do comprador?

Para Consumidores:

7. Como vocês estavam organizados?
8. Quais os critérios adotados na compra?
9. Esses critérios são os mesmos adotados por vocês na vida?
10. Esses critérios são os mesmos adotados por vocês na vida?
11. A estratégia de algum vendedor chamou atenção?
Qual? Por quê?

Manual da Metodologia CEFE

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

12. Que atitudes dos vendedores vocês gostaram ou não?

Para o Grupo todo:

13. Quais os fatores que interferem no processo de comercialização?

14. Como estes aspectos podem ajudar o empresário na comercialização dos seus produtos?

Manual da Metodologia CEFE

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

ANEXO

"MINIMERCADO"

1. Instruções para o comprador:

- Compre dois produtos.
- Circule pela sala, entre os vendedores, escute e discuta com eles;- Procure abatimento no preço;
- Faça sua eleição, depois de ouvir todos os vendedores e compre;
- Não devolva o produto depois. Ele é seu. Você o comprou;
- Compre produtos que sejam realmente úteis e atendam às suas necessidades

Manual da Metodologia CEFE

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

20. NOME DA ATIVIDADE: JORNALISTA EM AÇÃO

Aspectos informativos sobre o exercício

Objetivos do exercício

- ⇒ Reconhecer a utilidade e principais dificuldades de fazer uma pesquisa de mercado.
- ⇒ Experimentar o desenho e aplicação de um mecanismo de pesquisa.

Tempo do exercício 1h15

Preparação do exercício

- Instruções em papelógrafo (Anexo 1).
- folhas brancas para cada participante.
- Formulário de apresentação de resultados (Anexo 2).
- Formulários em branco e canetas hidrocor.

Estrutura do exercício

☐ Instruções	:	5 minutos
☐ Execução	:	20 minutos
☐ Processamento	:	50 minutos

Passo 3 Experimentação ativa (Atividades 3,4 e 5 da programação).

- ✂ São dadas as instruções (Anexo 1) e se convida as pessoas que participam para que efetuem a tarefa o **mais rápido possível**. Todos(as) têm a mesma tarefa e, pelo tempo, se realizará simultaneamente.

Manual da Metodologia Pro gestão

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

- ✂ É recomendável que a equipe de facilitação esteja prestando atenção e observe o comportamento, as atitudes e a forma de relacionar-se das e dos participantes.
- ✂ Terminado o tempo previsto, com o formulário ("Apresentação dos resultados") (Anexo 2) visualizado no papelógrafo, é feita uma contagem rápida das respostas registradas nas folhas dos(das) jornalistas.

Passo 4 Observação reflexiva (Atividade 6 da programação).

- ✂ Depois da pesquisa é feita uma roda de perguntas em relação aos sentimentos surgidos e à experiência vivida durante a execução da entrevista e à apresentação dos resultados na plenária.

Passo 5 Processamento e análise (Atividade 7 da programação).

- ✂ Referindo-se aos resultados do exercício, perguntar:
 1. O que investigaram?
 2. Para quem e para que se necessita esta informação?
 3. Quais decisões gostariam de tomar com base nesta informação?
 4. Os objetivos estavam claros? Foram alcançados?
 5. O objetivo da investigação foi manifestado à pessoa entrevistada?
 6. Tiveram algum critério ou alguma preferência para selecionar as pessoas que iam ser entrevistadas?
 7. Sabiam o que perguntar e como registrar suas respostas?
 8. É possível recordar tudo o que nos disseram cada uma das pessoas entrevistadas?
 9. Entrevistar a homens e mulheres foi diferente?
 10. Agradeceram seu tempo e sua atenção?
 11. Alcançaram a atenção e o interesse de todos(as)?

Manual da metodologia Pro gestão

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

12.O lugar e a duração da investigação foram os mais adequados?

- ✂ Com esta análise, interessa destacar como a investigação de algo tão simples pode ter complicações e resultados incertos quando não se planeja adequadamente a informação.

Passo 6 Generalização (Atividade 8 da programação).

- ✂ Usar para a generalização "a roda de investigação", apresentando brevemente o Anexo 3.
- ✂ Para sensibilizar os e as participantes, será conveniente que neste passo sejam abordados as formas de aproximar-nos das pessoas, de comunicarmos com elas e, em geral, nossa atitude como investigadores(as).

Manual da Metodologia Pro gestão

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

21. NOME DA ATIVIDADE: “BLOCO DE ANOTAÇÕES”

Objetivos:

Dar oportunidade dos participantes vivenciarem a importância do planejamento, organização e controle de resultados de um processo de produção, incluindo apuração criteriosa de custos e controle de qualidade e eficiência para o sucesso (lucro) de um negócio.

Tempo de Execução: 3h 20 min

Pessoal: 1 facilitador e 2 auxiliares

Preparação do Local: 2 mesas para colocar os materiais utilizados na produção de blocos e cadeiras e mesas para os participantes.

Material:

1000 folhas de papel A4; Carimbos pequenos; almofadas para carimbos; grampeadores; tesoura; régua de 30 cm; lápis; apontadores; borrachas; rolos de fita crepe; blocos de grampos (de grampeador); 4 ou 5 mesas de trabalhos para 4 lugares ou 16 a 20 cadeiras, tipo escolar, painéis para afixação de cartazes; papelógrafo com folha e canetas hidrator; 1 amostra do bloco de anotações;

1 cartaz com os padrões de formato de qualidade do bloco (Anexo 1);

1 cópia do contrato de abastecimento (Anexo 2), para cada equipe;

1 cópia do contrato de abastecimento, segunda rodada (Anexo 3); 2 cópias da “folha de indicadores” para cada equipe (Anexo 4); cartaz para registro dos resultados das equipes (Anexo 5);

1 cópia da lista de preços da segunda rodada (Anexo 6), para cada subgrupo;

1 cópia da folha de resultados econômicos (Anexo 7), para cada subgrupo; 1 cartaz para registro dos resultados econômicos da segunda rodada (Anexo 8).

Manual da Metodologia CEFE

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

Estrutura:

Instruções e distribuição dos materiais (15')

Primeira etapa de planejamento (20')

Primeira etapa de produção (20')

 Controle de qualidade e registro dos resultados (15')

 Segunda etapa de planejamento (20')

 Aquisição de material de produção (15')

 2ª etapa de produção (20')

Controle de qualidade e registro dos resultados (15')

Processamento dos resultados (60')

Procedimentos:

Primeira Etapa de Planejamento e Produção

Formam-se 4 ou 5 equipes que devem organizar seu local de trabalho (mesa e cadeiras).

Para cada equipe distribui-se: 1 borracha, 3 régua, 3 tesouras, 2 grampeadores, 1 almofada, 1 fita adesiva, 1 lápis, 1 apontador e folhas de papel tamanho ofício.

O facilitador comunica aos participantes que cada equipe deve produzir, pelo menos, 3 blocos de anotações iguais ao da amostra. As equipes recebem um bloco de amostra para conhecer os padrões de qualidade. Para maior esclarecimento, pode-se fazer um cartaz sobre as características do bloco (Anexo 1).

Manual da Metodologia CEFE

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

Os subgrupos dispõem de 20 minutos para planificar a quantidade de blocos, iguais à amostra, que poderão produzir em 20 minutos. Podem ensaiar com os materiais para determinar o nível de produção. Todos os blocos serão adquiridos, posteriormente, pela empresa. O facilitador dá um nome à empresa que representa.

Nos 5 minutos finais da planificação, os subgrupos são solicitados a completar e entregar o “Contrato de Abastecimento” (Anexo 2).

Um auxiliar anota, sem que os participantes vejam, as metas fixadas pelas equipes no cartaz de resultados.

O facilitador e um ajudante entregam o material solicitado por cada equipe e retiram da mesa o material de sobra, papéis já cortados ou blocos produzidos.

Inicia-se a primeira etapa da produção.

As equipes entregam sua produção ao facilitador e a um auxiliar que farão o controle de qualidade, rejeitando os blocos fora dos padrões. Os resultados são anotados no cartaz.

Segunda Etapa do Planejamento e Produção

Um assistente organiza um local para fornecimento do material para produção de blocos, com várias unidades de cada item necessário.

O facilitador comunica que haverá uma segunda rodada de produção, com as seguintes alterações:

As equipes terão que comprar ou alugar o material necessário, conforme preço da lista de pedidos (Anexo 6);

As equipes pagarão o material com dinheiro real e venderão os blocos produzidos à empresa compradora, por uma quantia x (estabelecida pelo facilitador);

Para cada bloco contratado e não entregue ou rejeitado pelo controle de qualidade a equipe pagará uma multa de quantia x (estabelecida pelo facilitador).

Manual da Metodologia CEFE

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

Cada equipe recebe um contrato de abastecimento, uma cópia dos indicadores econômicos, uma lista de compras/aluguel e uma cópia da folha de resultados econômicos (Anexo 3, 4, 6, e 7).

Ao terminar a fase de planejamento, o facilitador solicita a entrega do contrato de abastecimento, preenchido, e um assistente recolhe os materiais, blocos já produzidos e folhas cortadas, das mesas das equipes;

Cada equipe deve mandar um representante ao fornecedor com a lista de pedidos de material preenchida, para a aquisição dos itens. O assistente soma os preços dos itens solicitados, anota o total de despesas de cada equipe e entrega os materiais.

Inicia-se a etapa de produção.

Terminado o tempo estipulado, as equipes entregam a produção, realiza-se o controle de qualidade e anotam-se os resultados de produção no cartaz já utilizado para a primeira etapa (Anexo 5) e os resultados econômicos no outro cartaz (Anexo 8)

Observações:

Os facilitadores devem fazer os cálculos para estabelecimentos dos preços de venda e aluguel de materiais, do preço de compra de cada unidade produzida e da multa por unidade não entregue ou rejeitada pelo controle de qualidade. O total de custos mínimos de forçar os grupos a produzirem um número razoável de blocos, para que seja possível a superação dos gastos com custos fixos e a obtenção de lucro. Portanto, a tarefa não deve ser impossível, mas também não deve ser fácil. Deve exigir organização e eficiência no processo de produção.

Processamento dos Resultados:

O facilitador deve solicitar os depoimentos das equipes, conduzindo o grupo para a análise das diferenças de procedimento no planejamento, produção e controle de custos entre as equipes que alcançaram resultados econômicos satisfatório e as equipes que tiveram prejuízos.

Manual da Metodologia CEFE

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

A análise do grupo deve abranger a organização do processo de produção, incluindo aspectos como:

busca de informação;

estabelecimento de objetivos, com aceitação de riscos calculados; aprendizagem a partir de erros;

Capacidade de controlar resultados, reformar estratégias e redefinir objetivos.

Na análise da segunda rodada de produção, o discurso deve também dissecar aspectos relacionados à apuração de custos e à obtenção de lucro. Deve ser enfatizada a equação: boa produtividade + controle de custos + qualidade do produto = lucro.

A discussão deve ser finalizada com uma síntese das conclusões fundamentais e a generalização para a realidade do pequeno empresário, especialmente o que pretende criar um negócio.

O facilitador deve introduzir os conceitos de apuração de custos, classificação de custos, ponto de equilíbrio, etc., após o processamento do jogo, com utilização de cartazes ou transparências.

OBSERVAÇÃO:

Este jogo, como o jogo dos envelopes, pode ser utilizado para a aprendizagem de vários aspectos financeiros do negócio. Pode ser realizado com várias etapas de produção. Na primeira etapa, trabalha-se somente a organização da produção, na segunda, introduz-se a apuração de custos, na terceira, a formação de preços etc.

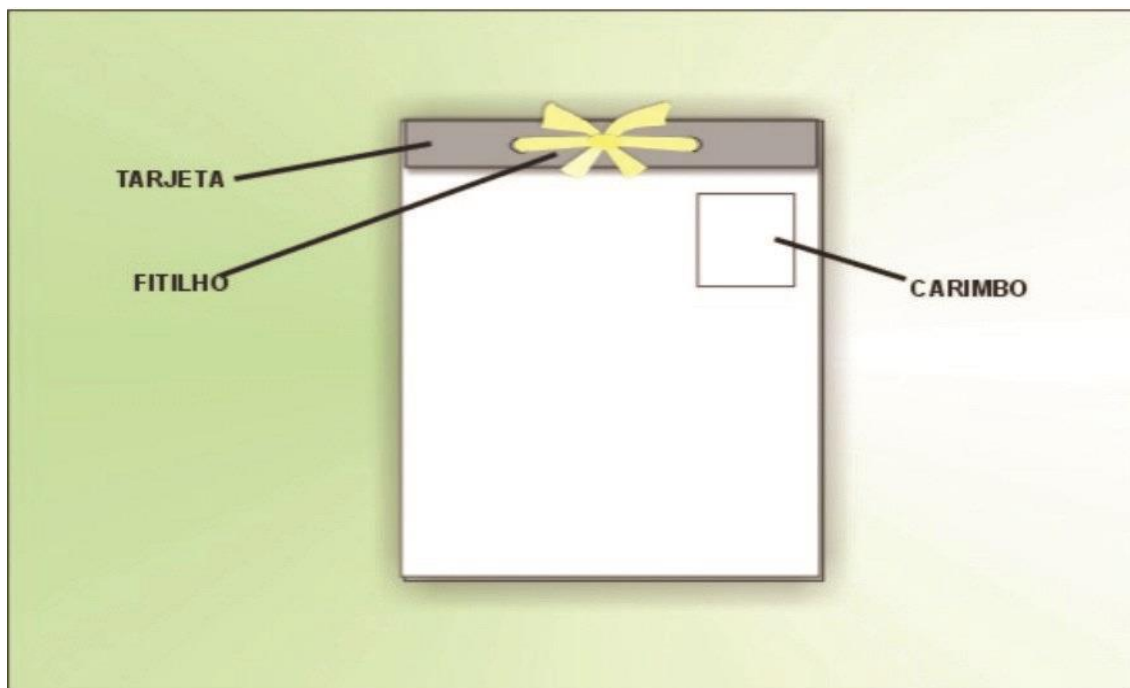
Manual da Metodologia CEFE

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

ANEXO 1

BLOCO DE ANOTAÇÕES



15,0 cm

Um bloco de anotações tem:

10 folhas de tamanho de $\frac{1}{4}$ da folha ofício;
carimbo em cada folha, na borda superior direita (deve estar nítido, sem borrões); as bordas das folhas devem ser lisas, regulares, e os ângulos retos; margem de erro tolerada para tamanho 3,0 mm.

Manual da Metodologia CEFE

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

ANEXO 2

BLOCO DE ANOTAÇÕES

A empresa

(nome da empresa da equipe) e a

PRORENDABLOC estabelecem o seguinte acordo de abastecimento:

PRORENDABLOC adquirirá da empresa _____ (nome da empresa da equipe) os blocos que correspondem aos padrões de qualidade, conforme amostra.

1) A empresa _____ compromete-se a produzir e entregar a PRORENDABLOC _____ (quantidade) blocos em um prazo de 20

Minutos, após a assinatura do contrato.

2) Controle de qualidade será feito pela PRORENDABLOC, que se reserva o direito de não comprar os blocos desaprovados.

Data:

Assinatura:

Manual da Metodologia CEFE

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

ANEXO 3

BLOCO DE ANOTAÇÕES

CONTRATO DE ABASTECIMENTO

A empresa _____ (nome da empresa da equipe) e a

PRORENDABLOC estabelecem o seguinte acordo de abastecimento:

PRORENDABLOC adquirirá da empresa _____ (nome da empresa da equipe) os blocos que correspondem aos padrões de qualidade, conforme amostra.

1) A empresa _____ compromete-se a produzir e entregar a

PRORENDABLOC _____ (quantidade) blocos em um prazo de 20

Minutos, após a assinatura do contrato.

2) Controle de qualidade será feito pela PRORENDABLOC, que se reserva o direito de não comprar os blocos desaprovados.

3) O preço da compra será de R\$ 2,00, por unidade aceita.

4) Será cobrada uma multa de R\$ 2,00, por unidade contratada e não entregue e aceita.

Data:

Assinatura:

Manual da Metodologia CEFE

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

ANEXO 4

BLOCO DE ANOTAÇÕES

INDICADORES

Grau de Cumprimento do Contrato = $\frac{\text{quantidade de blocos produzidos}}{\text{quantidade de blocos contratados}} \times 100$

PRODUTIVIDADE (por minuto) = $\frac{\text{quantidade de blocos produzidos}}{\text{quantidade de minutos de produção}} \times 100$

NÍVEL DE QUALIDADE = $\frac{\text{quantidade de blocos aceitos}}{\text{quantidade de blocos produzidos}} \times 100$

Manual da Metodologia CEFE

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

ANEXO 5

BLOCO DE ANOTAÇÕES

RESULTADOS DAS EQUIPES

<i>Equipe</i>	<i>Meta A</i>	<i>Blocos Produzidos B</i>	<i>Blocos Aceitos C</i>	<i>Grau de Cumprimento (B/A=%)</i>	<i>Produtividade por Minuto (B/mim=%)</i>	<i>Nível de Qualidade (C/B=%)</i>

Manual da Metodologia CEFE

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

ANEXO 6

BLOCO DE ANOTAÇÕES

LISTA DE COMPRAS/ALUGUEIS

<i>MATERIAIS</i>	<i>PREÇO</i>	<i>QUANTIDADE</i>	<i>CUSTO TOTAL</i>
Régua			
Mesa de Trabalho			
Tesoura (Aluguel)			
Grampeador (Aluguel)			
Grampo/Grupo de 50			
Carimbo/Unidade			
Almofada//Unidade			
Folhas/Unidade			
Fita Adesiva/Unidade			
Lápis/Unidade			
Apontador/Unidade			
Borracha/Unidade			
Cola/Unidade			
Perfurador/Unidade			
Remuneração Por Pessoa			

Empresa: _____

Manual da Metodologia CEFE

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

ANEXO 8

BLOCO DE ANOTAÇÕES

<i>Nome da Equipe</i>	<i>Total de Custos</i>	<i>Multas</i>	<i>Faturamento</i>	<i>Lucro</i>

Manual da Metodologia CEFE

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

22. 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')

Manual da Metodologia CEFE

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

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.

Manual da Metodologia CEFE

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

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.

Manual da Metodologia CEFE

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

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:

Quais os sentimentos que essa atividade despertou em vocês e em suas equipes? Perguntas dirigidas a cada equipe, separadamente:

1. Que fatores determinaram a escolha dos sócios ativos e passivos, para a 1ª rodada?

Manual da Metodologia CEFE

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

2. 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).
3. 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.

Manual da Metodologia CEFE

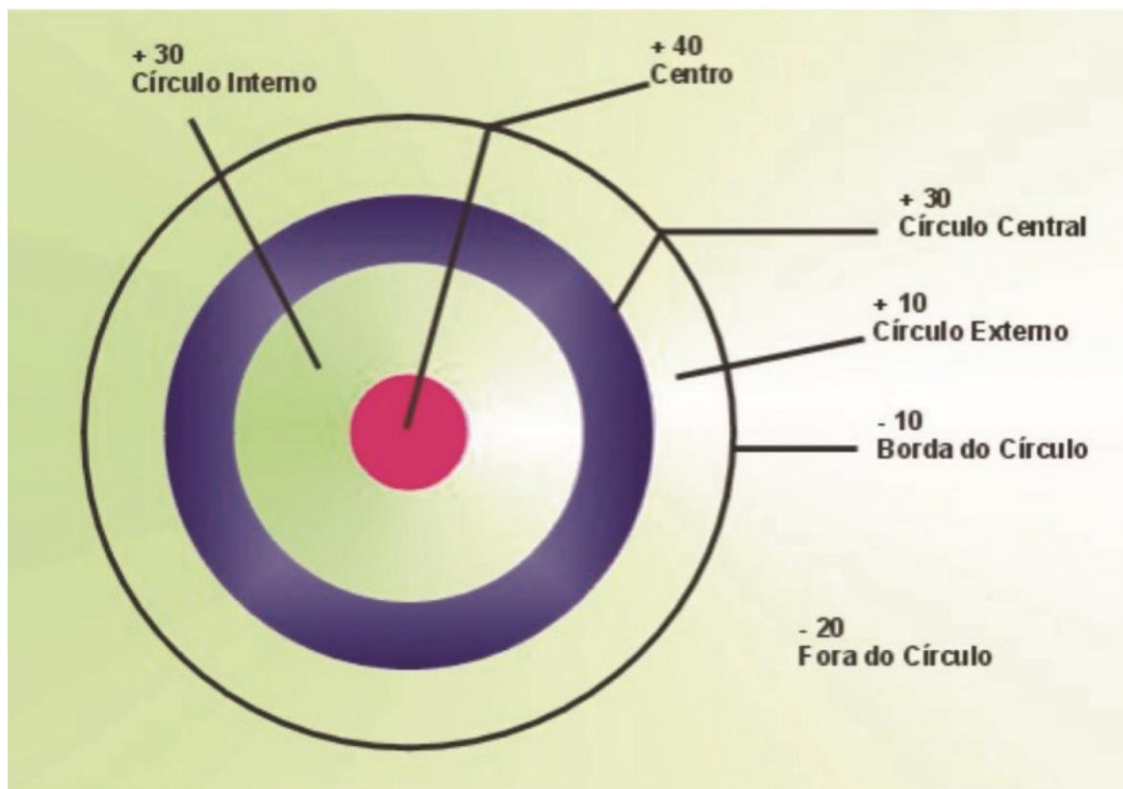
Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

ANEXO 1

LANÇAMENTO DOS DARDOS

Alvo com pontuações



Obs.: zero ponto para o dardo que não cravar.

Manual da Metodologia CEFE

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

ANEXO 3

LANÇAMENTO DOS DARDOS

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

Manual da Metodologia CEFE

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

23. 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.

Manual da Metodologia CEFE

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

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;

Manual da Metodologia CEFE

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

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 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?

Manual da Metodologia CEFE

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

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?

Manual da Metodologia CEFE

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

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.

Manual da Metodologia CEFE

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

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 consequências 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.

Manual da Metodologia CEFE



Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

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 tranquilo 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.

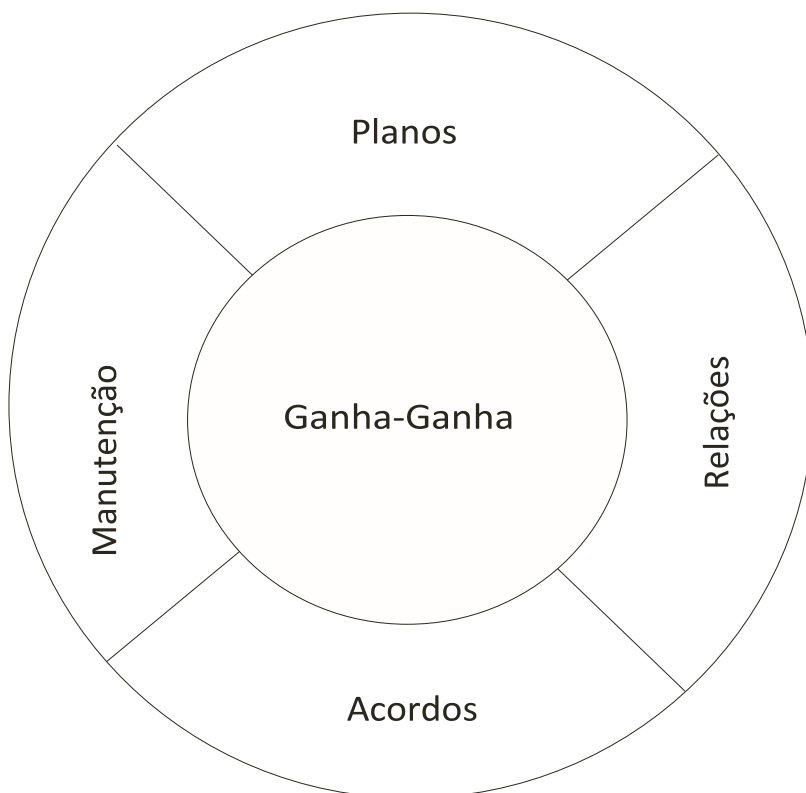
Manual da Metodologia CEFE

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

Observação:

O Facilitador poderá usar o desenho abaixo



JOGO X Y

Manual da Metodologia CEFE

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

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'

Manual da Metodologia CEFE

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

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	_____	_____

Manual da Metodologia CEFE

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

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.

Manual da Metodologia CEFE

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia

MÓDULO VERDE – “Desenvolvimento Organizacional Participativo-DOP e Competências Econômicas através da Formação de Empreendedores-CEFE”

Consultora: Maria Joseide Batista e Eivaldo Pedro Rodrigues

Petrolina, março de 2019.

Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia



MINISTÉRIO DA
AGRICULTURA, PECUÁRIA
E ABASTECIMENTO



Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER

CapGestãoAmazônia



MINISTÉRIO DA
AGRICULTURA, PECUÁRIA
E ABASTECIMENTO

