



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FATECS**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA: RECURSOS HUMANOS**

## **DINÂMICA DE GRUPO NO PROCESSO DE SELEÇÃO**

**THAÍSA MARIA DE FARIA CABRAL**  
**RA: 995107-2**

**PROFESSORA ORIENTADORA: TATIANE ARAÚJO**

**Brasília/DF, junho de 2010.**

**THAÍSA MARIA DE FARIA CABRAL**

## **DINÂMICA DE GRUPO NO PROCESSO DE SELEÇÃO**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professora Orientadora: Tatiane Araújo

**Brasília/DF, junho de 2010.**

**THAÍSA MARIA DE FARIA CABRAL**

**DINÂMICA DE GRUPO NO PROCESSO DE SELEÇÃO**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professora Orientadora: Tatiane Araújo

Brasília/DF, ..... de .....de 2010.

**Banca examinadora:**

---

Professora: Tatiane Araújo  
Orientadora

---

Professor (a):  
Examinador (a)

---

Professor (a):  
Examinador (a)

À minha mãe, pelo amor incondicional,  
Ao meu pai, que me ensinou o trabalho  
feito com paixão e  
Aos meus irmãos, que me ensinaram a  
dividir.  
Ao meu namorado, pelo incentivo, apoio e  
compreensão.

Ao professor Marcelo Gagliardi a atenção e oportunidade de realizar esse trabalho.

À orientadora Tatiane Regina de Araújo o apoio e a orientação.

A todas as psicólogas que me concederam entrevistas, a generosidade e colaboração.

À amiga Lana Montezano que me contaminou com sua paixão por Recursos Humanos.

“O sucesso de uma empresa não está na excelência de seu plano estratégico, mas na qualidade dos homens que dela fazem parte.”

Dumom

## RESUMO

A competência dos empregados é condição essencial para a competitividade das organizações. Nesse cenário, o processo seletivo reveste-se de uma importância crucial, a de suprir a organização com perfis adequados à cultura organizacional e ao cargo constitui-se em elemento essencial para as organizações que querem diferenciar-se. A dinâmica de grupo é uma técnica que tem sido muito utilizada na seleção de pessoas para identificar as características pessoais de cada candidato, e possibilitar a seleção dos mais aptos. A questão norteadora do trabalho foi a de identificar quais são as inadequações na aplicação da dinâmica de grupo no processo de seleção. O método utilizado no trabalho foi o dedutivo e o tipo de pesquisa realizado foi o exploratório. O universo relacionado com a pesquisa foi das empresas de consultoria em recursos humanos. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas. A natureza da análise de dados foi da pesquisa qualitativa e a técnica de análise de dados aplicada foi a interpretação de dados. Concluiu-se que não há conformidade entre a prática e o que é proposto pela teoria nos seguintes aspectos: etapas da dinâmica de grupo, falta de objetividade na observação, pouca participação do cliente na avaliação dos candidatos e quantidade de observadores e participantes da dinâmica diferente da recomendada pelos autores citados no estudo.

**Palavras chave:** Recursos humanos, Gestão de pessoas, Processo seletivo, Seleção, Dinâmica de grupo.

## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| 1 – Modelo de ficha para avaliação de candidatos ..... | 29 |
| 2 – Modelo de ficha para avaliação de candidatos ..... | 29 |

## LISTA DE QUADROS

|   |    |
|---|----|
| 1 – Campos de Análise e Seleção .....                           | 17 |
| 2 – Perfil dos Entrevistados .....                              | 34 |
| 3 – Planejamento da Dinâmica de Grupo .....                     | 35 |
| 4 – Aplicação da Dinâmica de Grupo .....                        | 36 |
| 5 – Avaliação do Candidato na Dinâmica de Grupo .....           | 37 |
| 6 – Importância da Dinâmica de Grupo no Processo Seletivo ..... | 38 |

## SUMÁRIO

|  |    |
|--|----|
| 1. INTRODUÇÃO .....                            | 10 |
| 2. EMBASAMENTO TEÓRICO .....                   | 15 |
| 3. METODOLOGIA .....                           | 31 |
| 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS ..... | 34 |
| 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....                   | 42 |
| REFERÊNCIAS .....                              | 45 |
| APÊNDICE                                       |    |

## 1 INTRODUÇÃO

Durante a Revolução Industrial, segundo Carvalho (2008), as pessoas nas organizações foram consideradas como mão-de-obra, reduzidas à condição de uma peça da engrenagem produtiva. Não se esperava do empregado mais do que executar com eficiência a tarefa mecânica que lhe estava prescrita.

No século XX, a gestão de pessoas estrutura-se com base na Escola de Administração Científica. Nesse contexto, Dutra (2006) relata que as pessoas são encaradas pela organização como um insumo, ou seja, um recurso a ser administrado. Nas últimas décadas do século XX e agora no século XXI, mais do que em qualquer outro momento da história das organizações, de acordo com Faissal (2009), as pessoas estão no centro das atenções.

As constantes mudanças globais influenciam a sociedade, a economia, a tecnologia e, conseqüentemente, os negócios, exigindo das organizações grande capacidade de adaptação e a adoção de estratégias eficazes para sustentar vantagens competitivas. Capital, tecnologia e matéria-prima não são mais elementos privilegiados para sustentar essas vantagens e sim a capacidade de converter as informações em conhecimento que agregue valor às organizações (FAISSAL, 2009).

A competitividade das organizações depende da sua capacidade de processar informações, criar conhecimento e apresentar respostas criativas para os impasses cotidianos e isto depende das competências das pessoas que dela fazem parte.

Carvalho (2008) considera que é a competência dos empregados a condição essencial para a competitividade das organizações. Portanto, as pessoas se converteram, de acordo com Gil (2001), num dos principais ativos das organizações. Para Faissal (2009), uma organização atingir seus objetivos é necessário que seja constituída de pessoas comprometidas e dispostas a enfrentar desafios. Isso se reflete na concorrência por profissionais que agreguem condições determinantes no diferencial de qualidade das empresas.

Nesse cenário, o processo seletivo reveste-se de uma importância crucial: suprir a organização com perfis adequados à cultura organizacional e ao cargo constitui-se em elemento essencial para as organizações que querem diferenciar-se (ALMEIDA, 2004).

Este fato, na opinião de Rabaglio (2001), torna a área de Recrutamento e Seleção de Pessoas o principal responsável, no momento da seleção, de identificar quem são as pessoas que irão se adaptar e agregar valor à organização. Essa área, para Carvalho (2008), tem como finalidade não mais o simples preenchimento do cargo, como em seus primórdios, estando especialmente voltado para a contratação de profissionais sintonizados com as necessidades estratégicas das empresas.

Os requisitos para contratação, segundo Almeida (2004), ficaram mais exigentes quanto às competências relacionadas ao comportamento, cada vez mais valorizadas pelas empresas. Para Lacombe (2005), a seleção deve dar preferência aos candidatos que possuem comportamentos requeridos pela empresa e que são difíceis de serem adquiridas por meio de treinamento, como a habilidade de lidar com as pessoas e a capacidade de ouvir o interlocutor, por exemplo.

Na opinião de Almeida (2004), mais que um profissional qualificado tecnicamente, a empresa necessita de pessoas com comportamentos e atitudes adequados à cultura, à missão, à visão e aos objetivos do empreendimento. Para isso, a seleção de pessoal não pode ser feita, segundo Gil (2001), apenas pela avaliação da experiência e do conhecimento do trabalho a ser realizado. Para o autor, conhecer aspectos relacionados ao comportamento do candidato é fundamental para o sucesso da seleção e uma das técnicas aplicadas para esse fim é a dinâmica de grupo.

Essa técnica, segundo Rabaglio (2001), é aplicada para obter informações sobre o perfil dos candidatos, no que se refere às competências comportamentais, pois permite ao selecionador observar a atuação e o comportamento do candidato diante de situações preestabelecidas estrategicamente. A dinâmica de grupo fornece informações que possibilitam avaliar a compatibilidade do perfil dos candidatos com o perfil da função para a qual estão concorrendo.

### **1.1 Justificativa**

A dinâmica de grupo é uma técnica que tem sido muito utilizada na seleção de pessoas para identificar as características pessoais de cada candidato, e possibilitar a seleção dos mais aptos. Esse procedimento permite conhecer não

apenas as habilidades dos candidatos, mas também a previsão de seu comportamento no cargo ocupado. Para que isso ocorra, deve-se garantir que o procedimento apresente validade e fidedignidade. Portanto, conhecer a aplicação dessa técnica é fundamental porque é por meio da seleção que as pessoas ingressam na empresa.

Além disso, é necessário aplicar adequadamente a técnica de dinâmica de grupo e estabelecer critérios de avaliação claros e bem definidos, de modo a evitar falhas como interpretações tendenciosas e constrangimentos aos candidatos. Participar de um processo de seleção pode ser angustiante para aqueles que estão à procura de emprego. E não ser contratado pode levar o candidato a questionar suas capacidades e habilidades e ter a sua auto-estima afetada. A atuação profissional do selecionador reveste-se de responsabilidade com as pessoas, pois visa à seleção de alguns e à exclusão de outros.

## **1.2 Problema**

De acordo com Almeida (2004), em muitos processos de seleção não se utiliza a dinâmica de grupo adequadamente. Segundo Faissal (2009), a má utilização dessa técnica se observa pela falta de compreensão da própria técnica e a falta de preparo de alguns profissionais que a utilizam. Sendo essa uma técnica estratégica de seleção é importante ter conhecimento de como aplicá-la de forma adequada.

Portanto, a questão norteadora do trabalho foi: Quais são as inadequações na aplicação da dinâmica de grupo no processo de seleção?

## **1.3 Objetivos**

O objetivo é o resultado que se pretende alcançar e se alcançado, dá resposta ao problema. Os objetivos específicos são metas cujo alcance depende a realização do objetivo geral.

### 1.3.1 Objetivo geral

Este trabalho objetivou identificar quais são as inadequações na aplicação da dinâmica de grupo no processo de seleção.

### 1.3.2 Objetivos específicos

Para a realização do objetivo proposto, são traçados os seguintes objetivos específicos:

- a) realizar estudo bibliográfico sobre dinâmica de grupo em processo seleção;
- b) conhecer como os selecionadores aplicam a técnica de dinâmica de grupo no processo de seleção;
- c) identificar quais são as inadequações na aplicação da dinâmica de grupo no processo de seleção.

## 1.4 Apresentação da estrutura

Para tratar do tema – Dinâmica de Grupo no Processo de Seleção – essa monografia estruturou-se, além da introdução, de outros quatro capítulos: Embasamento Teórico, Metodologia, Apresentação e Discussão dos Resultados e Considerações Finais.

No Embasamento Teórico, segundo capítulo, foram abordadas as teorias utilizadas como base na realização dessa monografia. Para a melhor compreensão do assunto, foi considerado pertinente apresentar, ainda que de forma breve, os conceitos principais sobre recrutamento, além de abordar sobre seleção, seus conceitos e técnicas. E sobre seu tema – Dinâmica de Grupo – foram apresentados seus fundamentos: origem, conceito, objetivo, tipos, etapas e avaliação.

Na Metodologia, terceiro capítulo, foi apresentado o método utilizado para se chegar ao resultado do estudo, detalhando a metodologia científica – tipologia, delineamento da pesquisa, fonte dos dados, amostra, técnica de coleta de dados, natureza e técnica da análise de dados – adotada na realização dessa monografia.

Na Apresentação e Discussão dos Resultados, quarto capítulo, foram

apresentados os dados obtidos e foi realizada a análise e discussão dos resultados. Os dados foram consolidados e apresentados em quadros de forma que permitisse a sua melhor organização e visualização. Para a discussão dos resultados o embasamento teórico serviu de alicerce para confrontar a teoria com prática da aplicação da dinâmica de grupo no processo de seleção.

Por fim, nas Considerações Finais, quinto capítulo, foi apresentado as conclusões sobre o tema apresentado assim como algumas sugestões para novas pesquisas sobre o tema.

## 2 EMBASAMENTO TEÓRICO

Esse capítulo apresenta os fundamentos teóricos, obtidos por meio de pesquisa bibliográfica, utilizados como referência para a análise e discussão dos resultados obtidos. A pesquisa abrangeu, de forma sucinta, aspectos sobre recrutamento e seleção e, de forma detalhada, a técnica de seleção de dinâmica de grupo por ser esse o foco do estudo.

### 2.1 Recrutamento

Carvalho e Nascimento (1998) definem recrutamento como o processo que objetiva pesquisar, dentro e fora da empresa, candidatos potencialmente capacitados para preencher os cargos disponíveis numa determinada empresa.

Segundo Marras (2000), o recrutamento de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de Administração de Recursos Humanos (ARH) que tem por finalidade captar, pessoas para suprir o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa. Os locais, onde se pressupõe estarem os candidatos à vaga que a empresa pretende oferecer, são as fontes de recrutamento.

Para o autor, essas fontes devem ser exploradas na busca de candidatos para atender ao processo seletivo da empresa. De acordo com a fonte a ser utilizada, o recrutamento de pessoal pode ser: interno ou externo.

Para Carvalho e Nascimento (1998), o recrutamento interno está fundamentado na movimentação de pessoas dentro da própria organização. Araújo (2006), por sua vez, considera o recrutamento como interno quando a organização utiliza seus próprios recursos humanos sem recorrer ao mercado externo, mediante o remanejamento de seus funcionários, que podem ser promovidos, transferidos (movimentação horizontal) ou transferidos com promoção (ascensão funcional). Bohlander, Snell e Sherman (2003) relatam que as empresas que optam por preencher as vagas por meio de recrutamento interno privilegiam e capitalizam o investimento feito no treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores.

Marras (2000) define recrutamento externo como o processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho. Tem como objetivo, segundo Araújo (2006), atrair talentos não-existentes na organização. O recrutamento externo precisa abordar o mercado de recursos humanos de maneira eficaz, no sentido de alcançar e atrair os candidatos com o perfil desejado. Para Bohlander, Snell e Sherman (2003) existem várias formas de contato da empresa com o mercado de trabalho como, por exemplo, indicação, anúncio, agências de emprego, banco de dados interno, associações profissionais, *internet* e *headhunter*.

## 2.2 Seleção

A seleção de RH tem a finalidade, segundo Carvalho e Nascimento (1998), de escolher, entre os candidatos recrutados, aqueles que se revelarem mais qualificados e mais aptos para execução de determinado trabalho.

De acordo com Marras (2000), seleção de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH, que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, entre os candidatos recrutados, o mais adequado para atendimento das necessidades internas da empresa.

Seleção, para Lobos (1979 apud PONTES, 2008), é um processo por meio do qual a empresa procura satisfazer suas necessidades de recursos humanos, escolhendo aqueles que melhor ocupariam determinado cargo na organização, com base em uma avaliação de suas características pessoais (conhecimentos e habilidades) e suas motivações.

Portanto, seleção é um processo que, segundo Araujo (2006), abrange um conjunto de técnicas usadas para escolher, entre os candidatos disponíveis, aqueles mais adequados às carências, realidade e demandas das vagas existentes e da organização. Como mais adequado entende-se aquele que tem melhores condições de se ajustar à empresa e ao cargo, ou seja, a seleção deve considerar, de acordo com Lacombe (2005), a cultura da empresa e os valores e crenças do candidato, pois ele deve ter condições de se adaptar a essa cultura.

Tem-se, então, a análise do cargo a ser preenchido e inúmeros candidatos diferenciados entre si, concorrendo às vagas oferecidas pela empresa.

Por essa razão, o processo de seleção de pessoal, segundo Marras (2000), baseia-se na análise comparativa entre duas variáveis, apresentadas no Quadro 1:

| Exigências do Cargo   | Características do Candidato  |
|---|---|
| São as características que o cargo, exige do profissional em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes para o bom desempenho das funções. | É o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que cada candidato possui para desempenhar as suas tarefas. |

**Quadro 1 – Campos de Análise e Seleção**

Fonte: Marras (2000, p.79)

Essas comparações levam à escolha de um dos candidatos. Para possibilitar essa tomada de decisão, o selecionador dispõe de diversas técnicas.

### 2.2.1 Técnicas de seleção

Marras (2000) percebe as técnicas de seleção como procedimentos para identificar e comparar as características pessoais dos diferentes candidatos, com vista em possibilitar a seleção dos mais aptos. Esses procedimentos permitem, de acordo com Gil (2001), o conhecimento não apenas das habilidades dos candidatos, mas também a previsão de seu comportamento no cargo a ser ocupado.

As técnicas de seleção são escolhidas de forma a se complementarem na análise do candidato visando à redução da probabilidade de não adequação do selecionado ao cargo e à organização. A escolha e a sequência de aplicação das técnicas tendem a variar em cada organização e de acordo com as exigências do cargo a ser preenchido (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

As principais técnicas de seleção utilizadas são: análise de currículo, entrevista, testes psicológicos, testes práticos, testes de conhecimentos, testes situacionais e testes grafológicos, as quais serão apresentadas brevemente a seguir, e a dinâmica de grupo, que será mais detalhada, por se tratar do foco desta monografia.

### 2.2.1.1 Análise de currículos

Os currículos, afirma Gil (2001), são instrumentos úteis para a obtenção de informações e funcionam como um filtro inicial. Sua análise consiste na comparação dos requisitos do cargo em aberto com as qualificações e informações declaradas pelos candidatos. Pontes (2008) acredita que a partir dessa comparação, é possível ter um indicador sobre as qualificações dos candidatos e sua adequação ao perfil do cargo disponível. Portanto, é um instrumento para uma pré-seleção.

A análise de currículos concentra-se, segundo Faissal (2009), nas realizações e nos resultados gerados pelo candidato para as organizações em que atuou. Esse dado pode ser um indicativo do potencial de agregação de valor do candidato. Para Gil (2001), pela maneira como o candidato descreve as atividades desenvolvidas, suas responsabilidades e expectativas, pode-se obter alguns indicadores dessa natureza.

### 2.2.1.2 Entrevista

Consiste na proposição de perguntas aos candidatos, tendo como objetivo a obtenção de dados e informações das mais diversas naturezas, como: histórico educacional, experiência profissional, dados familiares e sociais, conhecimento e habilidades, interesses pessoais (hábitos e *hobbies*) planos de carreira (PONTES, 2008).

Além disso, a entrevista permite, de acordo com Lacombe (2005) e Faissal (2009), investigar mais profundamente aspectos que não tenham sido suficientemente explorados, avaliar a capacidade de expressão verbal, aparência do candidato, traços de temperamento (estabilidade e confiabilidade), a rapidez de reação nas respostas, reações ante as perguntas inesperadas, esclarecer fatos e impressões, confirmar ou rejeitar hipóteses que surgiram ao longo do processo seletivo.

Uma entrevista de seleção, quanto ao método, pode ser estruturada e não estruturada. Nas estruturadas, é utilizado um conjunto de questões previstas anteriormente, de forma padronizada e sistemática. Sendo suas principais vantagens a uniformização das informações coletadas e a comparação de

resultados entre diversos candidatos. Nas não estruturadas, não se prende a nenhum planejamento prévio. Permite que a entrevista siga de acordo com os acontecimentos. Sua principal vantagem é o aproveitamento das características de cada candidato sem preocupação em seguir padrões. (MARRAS, 2000).

Dentro da categoria de entrevistas estruturadas, há diferenças mais específicas quanto ao formato das perguntas: entrevista situacional e a entrevista de descrição de comportamentos. Na entrevista situacional apresenta-se ao candidato um acontecimento hipotético, e ele deve responder que a reação teria na situação. A resposta do candidato é avaliada com relação a padrões pré-estabelecidos. Na entrevista de descrição comportamental tem o foco em situações reais de trabalho que o entrevistado enfrentou anteriormente. Nesse formato de entrevista pergunta-se ao candidato o que ele fez em determinadas situações, pois supõe-se que o desempenho anterior seja o melhor fator de predição do futuro desempenho. (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

#### *2.2.1.3 Testes psicológicos*

Segundo Marras (2000), os testes psicológicos permitem prospectar, mensurar e avaliar características específicas dos indivíduos. Podem ser divididos, de acordo com Faissal (2009), em testes de inteligência (para avaliar o potencial intelectual), testes de aptidões (para avaliar a capacidade potencial para a realização de determinadas tarefas) e testes de personalidade (para conhecer o perfil comportamental dos indivíduos). Gil (2001) ressalta que somente os psicólogos têm autorização para aplicar e analisar esses testes.

#### *2.2.1.4 Testes práticos*

É utilizado, afirma Marras (2000), para avaliar um determinado conhecimento ou prática de trabalho. Exigem que o candidato desempenhe tarefas que fazem parte das atividades requeridas pelo cargo. De acordo com Gil (2001), são aplicados em processo de seleção para cargos de natureza operacional ou relacionados à produção.

### *2.2.1.5 Testes de conhecimento*

De acordo com Carvalho e Nascimento (1998), os testes de conhecimento têm como finalidade medir o grau de conhecimentos que o candidato possui sobre determinados assuntos. Os testes de conhecimentos gerais visam avaliar o grau de cultura geral do candidato. Os testes de conhecimentos específicos visam avaliar os conhecimentos imprescindíveis para o desempenho da função.

Segundo Carvalho e Nascimento (1998), a escolha da modalidade de teste, bem como a definição de seu conteúdo, deve levar em consideração o perfil do cargo. Os autores comentam que essas provas têm baixa correlação com o desempenho profissional imediato, porém contribuem para decidir a conveniência ou não de admitir o candidato.

### *2.2.1.6 Testes situacionais*

Marras (2000) relata que os testes situacionais são constituídos por atividades estruturadas que colocam o candidato diante de uma situação típica de trabalho. São realizados por meio de estudo de caso e simulação. O estudo de caso apresenta situações fictícias, com base em dados reais, e tem como objetivo avaliar a capacidade de percepção, de análise e de solução de problema. Na opinião de Faissal (2009), a simulação é caracterizada por um cenário simulado que torna possível a reprodução do cotidiano e tem por objetivo observar o grau de percepção e a capacidade de planejar, de definir prioridades e tomar decisão.

### *2.2.1.7 Teste grafológico*

É um sistema de análise de letra de uma pessoa. A partir de uma amostra da escrita cursiva é examinado variáveis como, por exemplo, tamanho, inclinação, pressão aplicada e a distribuição da escrita na página. Essas variáveis são interpretadas e inferências são feitas sobre aspectos como, por exemplo, traços de personalidade, grau de energia, inteligência, maturidade emocional e auto-imagem. (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

## 2.3 Dinâmica de grupo

Entre as técnicas já mencionadas anteriormente, nenhuma contextualiza o candidato enquanto ser social que vive em grupo, pois colhem informações no âmbito individual. A dinâmica de grupo difere das outras técnicas de seleção justamente porque considera o aspecto grupal. (GIL, 2001).

### 2.3.1. Origem da dinâmica de grupo

As pesquisas e a teorização dos grupos à luz da psicologia decorrem principalmente dos empenhos do psicólogo social alemão, Kurt Lewin (1890-1947). Em 1936, com Kurt Lewin, surge nos Estados Unidos a Dinâmica de Grupo como campo de pesquisa. Foi ele quem introduziu o termo dinâmica de grupo nas ciências sociais. Interessava-se, mais particularmente, em conhecer, através de pesquisas com pequenos grupos, os macro-fenômenos sociais. (CARTWRIGHT e ZANDER, 1967).

Datam, da segunda metade dos anos 30, as suas investigações que redundariam no nascimento e na expansão do movimento de dinâmica de grupo, primeiramente nos Estados Unidos e posteriormente em escala mundial. (BARRETO, 2006)

Entre os trabalhos de Lewin, está a pesquisa experimental de dinâmica de grupo que ele realizou sobre autocracia e democracia. Os resultados mostraram que nos grupos democráticos a originalidade dos indivíduos, o sentimento de “nós” e a cooperação entre seus membros são muito maiores que nos grupos cujo líder era autocrático. Nestes últimos, quando era necessário um trabalho cooperativo, os participantes se reuniam em subgrupos apenas quando era dada a ordem pelo líder. Nos grupos democráticos, esta reunião era espontânea e durava duas vezes mais que a dos grupos autocráticos. (BARRETO, 2006)

Houve, nos anos subseqüentes à Segunda Guerra, um clima favorável nos Estados Unidos para a implementação de pesquisas de campo de dinâmica de grupo, bem como convergência de interesses, quer da sociedade de forma geral, quer de tendências nas ciências sociais. Tanto o governo como o mundo dos

negócios, além das instituições acadêmicas apoiaram financeiramente pesquisas que propiciaram o aperfeiçoamento das relações humanas. (MINICUCCI, 1997)

A dinâmica de grupo foi assim se desenvolvendo, tornando-se um campo de pesquisa, com o objetivo de estabelecer a relação de causa e efeito entre os fenômenos grupais e, desta forma, poder predizer sob que condições comportamentos podem ocorrer. Essa evolução ganhou a forma de diferentes abordagens e uma grande multiplicidade de aspectos variáveis e direções de pesquisa, os quais fundamentam o trabalho dos que se dedicam ao estudo e à sua aplicação.

Numa abordagem tradicional, Cartwright e Zander (1967), propõem que a dinâmica de grupo se defina como campo de pesquisa dedicado ao conhecimento progressivo da natureza dos grupos, das leis de seu desenvolvimento e de suas inter-relações com indivíduos, outros grupos e instituições.

As empresas, de acordo com Minicucci (1997), reconheceram a importância do grupo no gerenciamento e na orientação de equipes e de departamentos. O relacionamento entre empregados e administradores, o problema de liderança, de cooperação, de produtividade passaram a centralizar-se no grupo e nas chamadas “relações humanas”. Surge, então, outro emprego da expressão dinâmica de grupo que se refere a um conjunto de técnicas – desempenho de papéis, discussões, observação e *feedback* de processos coletivos – empregadas em programas de treinamento e integração de pessoal.

Almeida (2004), por sua vez, afirma que essa técnica, da dinâmica de grupo, tem sido usada na seleção de pessoal pelo fato de fornecer ricas informações sobre os candidatos.

### 2.3.2 Conceitos da dinâmica de grupo

As dinâmicas de grupo e seus exercícios são os instrumentos utilizados pelo observador para estudar e avaliar a natureza do grupo e a dinâmica que rege seu desenvolvimento, como as relações indivíduo/grupo, grupo/grupo e grupos/instituições (CARVALHO, 2008).

Quando aplicada à seleção, a técnica de dinâmica de grupo consiste, de acordo com Gil (2001), em reunir candidatos em grupo, perante situações em que terão de demonstrar sua maneira de reagir. O objetivo dessa técnica, segundo Almeida (2004), é identificar e analisar a interação de cada candidato com os demais participantes, associando sua conduta no grupo àquela esperada no caso de vir a ingressar na organização. Nesse caso, propõe-se um conjunto de atividades, tais como, vivências, jogos, simulações, estudos de caso ou debates sobre temas específicos.

Essas atividades, afirma Faissal (2009), atuam como estímulo para deflagrar a interação entre os participantes e promover uma dinâmica de funcionamento que possibilite a observação direta do comportamento dos candidatos, suas atitudes e reações diante de problemas que surgem no tipo de trabalho que deverão executar.

A dinâmica de grupo permite, portanto, investigar e identificar os comportamentos dos indivíduos, pois observa o comportamento e a atuação do candidato em situações pré-estabelecidas estrategicamente. As informações obtidas contribuem para completar os resultados das outras técnicas de seleção e para selecionar, com mais confiança, o candidato mais adequado ao cargo disponível. (RABAGLIO, 2001).

### 2.3.3 Planejamento da dinâmica de grupo

#### 2.3.3.1 Observação

Para Gil (2001), a dinâmica de grupo é adequada para a observação e a avaliação de diversas características dos candidatos como, por exemplo: liderança, sociabilidade, iniciativa, comunicabilidade, criatividade, espontaneidade, capacidade de análise, de julgamento, de argumentação, e de atuar sobre pressão, controle das tensões e da ansiedade, tomada de decisões e habilidade para lidar com situações de conflito.

No entanto, Rabaglio (2001) observa que deve-se aplicar essa técnica apenas para observar e identificar comportamentos específicos definidos com base no perfil de competências do cargo. O perfil de competências do cargo é definido,

segundo Almeida (2004), pela descrição das competências técnicas e comportamentais que o profissional precisa ter para realizar com sucesso as suas atribuições. Entende-se como competências comportamentais as atitudes e comportamentos compatíveis com as atribuições a serem desempenhadas.

Considerando que em dinâmicas de grupo a observação direta do comportamento dos candidatos é o meio de obtenção dos dados que viabilizam a avaliação, Carvalho (2008) afirma que é preciso criar condições que favoreçam a objetividade da observação. Para conferir rigor à observação, é fundamental definir o conceito de cada competência que se pretende avaliar, de forma a garantir que todos avaliadores tenham o mesmo entendimento do que está sendo observado.

Para aumentar a objetividade na observação é importante definir a competência, que será observada, por meio de ações e dos comportamentos que a caracterizam: “A definição das competências é condição necessária para realizar a observação, mas também critério de objetividade para as dinâmicas de grupo” FAISSAL (2009, p.115).

### *2.3.3.2 Tipos de dinâmica de grupo*

Os tipos de dinâmicas, de acordo com Almeida (2004, p.76) são variadas, tais como:

- a) vitalizadoras - denominadas também de vivências iniciais, atividades de quebra-gelo ou de aquecimento do grupo. Têm como objetivo elevar a motivação do grupo, preparando-o para a ação;
- b) harmonizadoras - visam relaxar os participantes, podendo ser utilizada antes de exercícios que exijam concentração do grupo;
- c) exercícios de dinâmica principal - são vivências que trabalham com habilidades e comportamentos específicos do grupo que serão objeto de avaliação, tais como: liderança, motivação, comunicação, assertividade, colaboração, percepção, entre outros comportamentos. Um exercício de dinâmica pode trabalhar com mais de um comportamento;
- d) jogos empresariais: o jogo é uma disputa, além de possuir regras que o grupo deve seguir, determina-se o alvo que deverá ser atingido e os critérios para definir o ganhador. Possibilita ao grupo trabalhar vários aspectos do comportamento;
- e) simulação: será testado o nível de conhecimento prático ou mesmo teórico em simuladas que lembram muito bem situações do cotidiano da organização.

f) dramatização: representação de papéis que serão vivenciados na situação real. Diferentemente dos itens anteriores, nas dramatizações o candidato irá desempenhar papéis que não refletem o seu “eu”, pessoal e profissional.

## 2.3.4 Condução da dinâmica de grupo

### 2.3.4.1 *Facilitador da dinâmica de grupo*

A dinâmica de grupo é coordenada pelo selecionador de pessoal, facilitador. O facilitador deverá, segundo Rabaglio (2001), orientar os candidatos, fornecendo instruções claras sobre a atividade, e controlar o ritmo da dinâmica, auxiliando os candidatos a apresentarem exemplos comportamentais como resultado das atividades propostas; e ainda, tomar notas quando encontrar evidências das competências necessárias para o cargo. É necessário, de acordo com Gil (2001), que ele mantenha uma postura de total neutralidade em relação aos participantes, não manifestando concordância ou discordância em relação às colocações feitas. Por último, irá fazer análise dos dados oferecidos pelos candidatos juntamente com os observadores e, em consenso, decidir pelos candidatos que continuarão no processo.

É responsabilidade do facilitador, determinar o número mínimo e máximo de candidatos que irão participar da dinâmica de grupo. Rabaglio (2001) e Carvalho (2008) sugerem um número mínimo de seis e no máximo doze participantes. Faissal (2009) recomenda um mínimo de oito e o máximo de doze candidatos.

Para Rabaglio (2001), um número menor do que seis candidatos empobrecerá as atividades e um número superior a doze não dará chance a todos os candidatos de atuarem, além de alongar muito a dinâmica e torná-la cansativa. Já Carvalho (2008) afirma que um grupo reduzido pode inibir ou modificar as reações dos seus integrantes, quando se sentem observados, dando maior chance a manipulação. Um grupo muito grande pode fazer com que se deixe de observar algum detalhe importante no processo. Na opinião de Faissal (2009), o número reduzido de candidatos pode empobrecer a diversidade de interação; um número elevado de candidatos prejudica a capacidade de observação. Quanto maior o número de candidatos, maior será a dificuldade para observá-los adequadamente.

#### 2.3.4.2 Observador da dinâmica de grupo

A dinâmica de grupo é coordenada pelo selecionador de pessoal, facilitador, que deverá ser auxiliado por observadores.

O observador ficará incumbido de proceder às anotações acerca do desempenho de cada candidato. É, para Rabaglio (2001), a pessoa estratégica para a decisão sobre o preenchimento da vaga. Podem ser observadores, o requisitante ou outras pessoas da área que participam da decisão de contratação. Mas a decisão final, de acordo com Rabaglio (2001), é do requisitante da vaga que, como observador no processo de dinâmica de grupo, tem a oportunidade de conhecer um pouco mais o comportamento de cada candidato para processar a escolha. Neste sentido, o papel do observador é observar e registrar os comportamentos dos candidatos.

Rabaglio (2001) também considera importante ressaltar que o observador deverá:

- a) ser informado previamente sobre as técnicas que serão utilizadas nos jogos e as competências que deverão ser observadas em cada jogo, para não perder o foco da observação;
- b) ser instruído sobre as formas de mensuração das competências e conciliar essa mensuração com a do facilitador para que haja harmonia na avaliação;
- c) deverá tomar cuidados com seu comportamento não-verbal;
- d) deverá permanecer dentro da sala de dinâmica de grupo durante todo o período de duração da atividade; não deverá responder a nenhuma pergunta dos candidatos, papel que cabe ao facilitador.

Quanto ao número de observadores necessários para avaliar os candidatos, Faissal (2009) sugere no mínimo dois, pois a probabilidade de que um único observador possa observar e registrar, adequadamente, o comportamento de todos os candidatos é pequena. Além disso, um segundo observador significa a possibilidade de confrontar as observações e verificar a sua precisão.

Para Rabaglio (2001), é muito importante o uso do bom senso nesta decisão. Para um grupo de seis candidatos, um observador será suficiente; já para dez ou doze candidatos, poderão ser dois ou três observadores auxiliando o facilitador. Carvalho (2008) sugere um observador para no máximo cinco candidatos.

#### *2.3.4.3 Etapas da dinâmica de grupo*

A escolha e a aplicação das dinâmicas selecionadas devem seguir algumas etapas importantes: abertura, apresentação, aquecimento (quebra-gelo), atividade principal, avaliação e fechamento.

Faissal (2009) relata que na abertura, o facilitador deve, primeiramente, cumprimentar os candidatos e apresentar-se e falar sobre o seu papel na empresa e especificamente na dinâmica de grupo. Rabaglio (2001) comenta que se este for o primeiro contato com o candidato, apresentar a empresa e clarificar a vaga. Os observadores devem ser mencionados, mas não identificados. Resumidamente, deve-se descrever o que vai acontecer na dinâmica de grupo, e pedir aos candidatos que participem com tranquilidade e espontaneidade. Informar o tempo de duração da dinâmica.

Na apresentação, o facilitador pode solicitar que cada participante faça uma pequena descrição da sua vida pessoal e profissional, com o objetivo de fazer com que todos se conheçam. Para isso, o facilitador poderá optar por uma apresentação apenas oral ou por uma apresentação utilizando alguma dinâmica indicada para esse objetivo.

A fase de aquecimento poderá ser a primeira ou a segunda etapa do processo de dinâmica. O facilitador precisará fazer uma leitura corporal do grupo para saber se a dinâmica a ser utilizada deverá ser para relaxar, desacelerar ou integrar a equipe. É recomendável que as dinâmicas sejam, preferencialmente, dinâmicas lúdicas e que usem movimentos físicos, porque ajudam a extravasar as tensões, deixando os candidatos mais à vontade para as atividades que virão.

Para Rabaglio (2001), as fases de apresentação e aquecimento são importantes, pois integram o grupo proporcionando clima de bem-estar e permitem que as pessoas se expressem com mais liberdade e, portanto, tenham uma atuação

mais próxima possível da realidade de seu perfil, o que dá ao facilitador e aos observadores maiores possibilidades de observação do perfil desejado.

As atividades principais, a dinâmica propriamente dita, são aquelas que deverão permitir a mensuração de grande parte das competências. As técnicas aplicadas são as mais variadas e dependem do que efetivamente se deseja avaliar. O objeto de avaliação são as competências do perfil do cargo que podem ser vistas numa atividade em grupo. O facilitador deverá estar seguro acerca da eficiência das técnicas e das condições de aplicação.

Na avaliação, após a vivência, o facilitador deve trabalhar os resultados das atividades realizadas. De acordo com Almeida (2004), somente a observação do comportamento dos candidatos durante a dinâmica não é suficiente para fazer uma avaliação segura. Uma metodologia para essa etapa é o Ciclo de Aprendizagem Vivencial (CAV). Segundo Gramigna (*apud* ALMEIDA, 2004), o método possibilita melhor compreensão e interpretação dos comportamentos dos participantes, confirmando ou mudando totalmente as percepções obtidas; esse procedimento inclui quatro etapas de reflexão sobre as atividades:

- a) relato dos sentimentos – analisar, com os candidatos, os tipos de sentimentos e emoções que a tarefa provocou em cada um deles;
- b) processamento do exercício – abrir a discussão com os candidatos quanto ao desempenho do grupo na realização da tarefa de forma geral ou em relação aos aspectos específicos como, por exemplo, liderança e comunicação;
- c) generalização – pedir aos participantes que relacionem o que foi vivenciado com o dia-a-dia nas organizações ou na vida, fazendo com que façam analogias e tirem conclusões sobre o que foi avaliado.
- d) aplicação – incentivar os participantes a refletirem sobre como pode ser aplicado no dia-a-dia os aprendizados obtidos e o que pode ser feito para melhorar a realidade vivenciada.

No fechamento do processo, o facilitador deve informar aos participantes sobre as próximas fases do processo, se comprometer a dar retorno sobre a participação de cada um no processo, esclarecer todas as dúvidas e agradecer aos

candidatos pela participação (ALMEIDA, 2004).

### 2.3.5 Avaliação do candidato

Para facilitar a coleta dos dados e a avaliação dos candidatos sobre as competências analisadas no processo de dinâmica de grupo, recomenda-se o uso de fichas em que constem os fatores que estão sendo avaliados.

Gil (2001) sugere um modelo de ficha para registrar os fatores avaliados sobre a participação dos candidatos. Como exemplo, um modelo dessa ficha é apresentado abaixo:

| Vaga _____ Facilitador _____ Observador _____ Data ___/___/___ |                   |           |                       |              |                   |
|--|-------------------|-----------|-----------------------|--------------|-------------------|
| Participantes  | Fatores Avaliados |           |                       |              |                   |
|  | Expressão verbal  | Liderança | Capacidade de análise | Criatividade | Tomada de Decisão |
|  |                   |           |                       |              |                   |

**Figura 1 Modelo de ficha para avaliação de candidatos**

Fonte: (GIL, 2001, p.110)

Rabaglio (2001) sugere o uso de um formulário para facilitar a avaliação, elaborado para conceituar a presença ou ausência das competências no comportamento dos candidatos. O critério de avaliação é mensurado da seguinte forma: acima da competência esperada (4 pontos), aprovado (3 pontos), favorável (2 pontos), favorável com restrições (1 ponto), não recomendado (0 pontos). Como exemplo, um modelo dessa ficha é apresentado abaixo:

| COMPETÊNCIAS      | CANDIDATOS |        |         |          |        |
|-------------------|------------|--------|---------|----------|--------|
|                   | Sílvio     | Sérgio | Edmundo | Maurício | Sandra |
| Liderança         |            |        |         |          |        |
| Empreendedorismo  |            |        |         |          |        |
| Visão de Negócios |            |        |         |          |        |
| Foco no Cliente   |            |        |         |          |        |

**Figura 2 – Modelo de ficha para avaliação de candidatos.**

Fonte: (RABAGLIO, 2001, p.93)

Finalmente, baseando-se no perfil de competências do cargo, o facilitador e os observadores reúnem-se para conciliar suas avaliações e discutir sobre quais candidatos serão convidados para continuar no processo. Gil (2001) afirma que avaliar significa prever o comportamento futuro de candidatos pouco conhecidos.

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia científica preconiza uma série de regras por meio das quais o conhecimento deve ser obtido. O método utilizado no trabalho foi o dedutivo. De acordo com Gil (2009), o método dedutivo é aquele que pressupõe o uso exclusivo da razão para alcançar o conhecimento verdadeiro. Nele, o pesquisador, desenvolve seu trabalho a partir de princípios reconhecidos como verdadeiros e inquestionáveis, estabelecendo relações com uma proposta particular.

A forma adequada de aplicar a dinâmica de grupo no processo de seleção é sugerida pelos autores anteriormente citados no embasamento teórico. No âmbito deste trabalho, a premissa maior, ou os princípios ditos verdadeiros, é que as recomendações dos autores anteriormente citados no embasamento teórico, é a forma mais adequada de se aplicar a técnica de dinâmica de grupo no processo de seleção.

#### **3.1 Tipologia da pesquisa**

A pesquisa, quanto aos seus fins, pode ser classificada em: exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista (VERGARA, 2005).

O tipo de pesquisa realizada neste estudo foi a exploratória que, segundo Vergara (2005), é utilizada para investigação em área onde há pouco conhecimento acumulado e sistematizado e que, por sua natureza, não comporta hipóteses. Gil (2009) afirma que a pesquisa exploratória foi desenvolvida com o objetivo de proporcionar uma visão geral acerca de determinado tema envolvendo, geralmente, levantamento bibliográfico e entrevistas não padronizadas.

#### **3.2 Delineamento da pesquisa**

Para confrontar a visão teórica do problema, com os dados da realidade, definir o delineamento da pesquisa torna-se necessário.

De acordo com Vergara (2005, p.47), quanto aos meios de investigação esse estudo caracterizou-se por pesquisa de campo. "Pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre um fenômeno ou que dispõe de

elementos para explicá-lo”. Para realizar este estudo, a investigação empírica ocorreu em empresas de consultoria na área de recursos humanos que prestam o serviço de seleção de pessoas e que empregam a dinâmica de grupo como uma das técnicas de seleção.

### **3.3 Universo e amostra**

O universo relacionado com a pesquisa é das empresas de consultoria em recursos humanos que fazem uso da técnica de dinâmica de grupo para oferecer uma melhor qualidade nos seus processos de seleção de candidatos.

Em relação à amostra, foram visitadas quatro empresas de consultoria em recursos humanos no Distrito Federal, e em cada uma, foi entrevistada uma psicóloga diretamente envolvida na aplicação da técnica de dinâmica de grupo no processo de seleção de candidatos.

A amostra é classificada como não probabilística e por acessibilidade. (VERGARA, 2005)

### **3.4 Técnica de coleta de dados**

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas.

De acordo com Mattos (2005), na entrevista semi-estruturada, o investigador prepara previamente uma lista de questões ou tópicos para serem preenchidos ou respondidos, que lhe serve como roteiro. A entrevista é relativamente flexível, não sendo necessário que as questões previstas sejam abordadas na mesma ordem do roteiro, inclusive, novas questões podem ser formuladas e acrescentadas no seu decorrer.

Para Tomar (2009), as entrevistas semi-estruturadas oferecem as seguintes vantagens: possibilidade de acesso a informação além daquelas originariamente planejadas; oferecer maiores esclarecimentos sobre os aspectos da entrevista; possibilita a geração de pontos de vista, orientações e hipóteses para o aprofundamento da investigação e definir novas estratégias para abordar o tema e utilização de outros instrumentos para enriquecer a qualidade e quantidade de

dados.

A técnica foi útil para o desenvolvimento do trabalho porque permite um fácil acesso a dados importantes por meio de contatos pessoais.

### **3.5 Quanto à natureza da análise dos dados**

A natureza da análise de dados foi, de acordo com Gil (2009), da pesquisa qualitativa. Segundo o autor, a pesquisa qualitativa percebe a existência de uma relação dinâmica entre o mundo real e o elemento da pesquisa, ou seja, existe uma ligação indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do elemento da pesquisa que não pode ser retratado de uma forma numérica.

### **3.6 Técnica de análise de dados**

A técnica de análise de dados aplicada foi a interpretação de dados. Nela, segundo Gil (2009, p.178), o pesquisador precisa ir além da leitura dos dados, com o objetivo de integrá-lo no universo dos fundamentos teóricos da pesquisa e dos conhecimentos já acumulados em torno da questão abordada.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foram realizadas quatro entrevistas no período de 17 a 21 de maio de 2010 com profissionais que atuam na área de Recrutamento e Seleção e aplicam a técnica de dinâmica de grupo. Todas as entrevistas foram realizadas no ambiente de trabalho dos entrevistados, com o consentimento do responsável pela empresa em que esses profissionais atuam, num clima de simpatia e cordialidade.

A entrevista consistiu de 13 perguntas elaboradas com o objetivo de identificar como os profissionais utilizam a técnica de dinâmica de grupo no processo de seleção. As perguntas abrangeram os aspectos: perfil profissional dos entrevistados, planejamento, aplicação e avaliação.

### 4.1 Apresentação dos resultados

O perfil dos entrevistados foi caracterizado por três aspectos: área de formação, tempo de experiência na área de seleção de pessoas e organização em que atua profissionalmente. Essas informações são apresentadas no Quadro 2:

| Perfil                      | Entrevistado A                                       | Entrevistado B                  | Entrevistado C                  | Entrevistado D                  |
|-----------------------------|--|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| <b>Área de Formação</b>     | Psicologia   | Psicologia                      | Estudante de Psicologia         | Psicologia                      |
| <b>Tempo de Experiência</b> | 1 ano e 4 meses                                      | 7 anos                          | 3 meses                         | 15 anos                         |
| <b>Atuação Profissional</b> | Consultoria em Desenvolvimento Empresarial e Pessoal | Consultoria em Recursos Humanos | Consultoria em Recursos Humanos | Consultoria em Recursos Humanos |

**Quadro 2 – Perfil dos Entrevistados**

Fonte: Quadro de dados das entrevistas realizadas pela aluna de Monografia acadêmica Thaísa Maria de Faria Cabral, em maio de 2010.

O planejamento da dinâmica de grupo foi analisado pelos aspectos: motivo da aplicação da técnica, critério utilizado para definir os comportamentos que serão observados e o critério de escolha das atividades que serão realizadas durante a dinâmica de grupo. Essas informações são apresentadas no Quadro 3.

| Planejamento                                      | Entrevistado A  | Entrevistado B   | Entrevistado C   | Entrevistado D   |
|---|---|--|--|--|
| <b>Motivo da aplicação da dinâmica de grupo.</b>  | Observar comportamentos. É uma forma de presumir como o candidato irá se comportar no ambiente de trabalho.     | Avaliar como o candidato interage em equipe e observar seu comportamento.                                      | Propiciar contextos que permitem observar comportamentos e reações.  | É uma atividade prática que favorece a observação de várias competências e comportamentos do candidato.                                    |
| <b>Critério para definir o que será observado</b> | O perfil desejado pelo cliente.   | A partir do perfil informado pelo cliente, é definida as características comportamentais que serão observadas. | O cliente informa, em formulário enviado por e-mail, sobre as atividades, requisitos e características comportamentais que o cargo requer. | O cliente define o perfil e informa quais características exigidas para o cargo.   |
| <b>Critério de escolha das atividades</b>         | De acordo com as competências que se pretende observar. As atividades escolhidas devem possibilitar avaliá-las. | A partir das competências que serão observadas.  | Escolhe-se a dinâmica que possibilita avaliar o que foi solicitado pelo cliente.   | Escolhe-se as atividades que levam à observação das características solicitadas. Considera-se o número de candidatos e o tempo disponível. |

**Quadro 3 – Planejamento da Dinâmica de Grupo**

Fonte: Fonte: Quadro de dados das entrevistas realizadas pela aluna de Monografia Acadêmica Thaísa Maria de Faria Cabral, em maio de 2010.

A aplicação da dinâmica de grupo foi avaliada por meio dos critérios: etapas realizadas na condução da técnica, comportamentos observados, participação de observadores, número de candidatos e dificuldades encontradas pelos profissionais na aplicação da técnica. Essas informações foram apresentadas no Quadro 4.

| Aplicação                                   | Entrevistado A  | Entrevistado B   | Entrevistado C   | Entrevistado D   |
|---|---|--|--|--|
| <b>Etapas da dinâmica de grupo</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abertura</li> <li>• Apresentação: cada candidato se apresenta e responde a uma entrevista.</li> <li>• Dinâmica: realiza-se uma atividade para observar as competências exigidas no perfil.</li> <li>• Fechamento: agradece a participação dos candidatos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abertura</li> <li>• Apresentação: cada candidato se apresenta. É avaliada a sua expressão verbal e como se comporta ao se apresentar publicamente.</li> <li>• Dinâmica: realiza-se uma atividade para observar as competências exigidas no perfil.</li> <li>• CAV: Informações sobre percepção que os candidatos tiveram.</li> <li>• Fechamento.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abertura</li> <li>• Apresentação: realiza-se atividade de apresentação. Observa-se a capacidade de comunicação.</li> <li>• Dinâmica: realiza-se uma atividade para observar as competências exigidas no perfil.</li> <li>• CAV: Busca informações sobre como os candidatos se sentiram e suas impressões a respeito dos outros. Informa o que foi avaliado.</li> <li>• Fechamento.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abertura</li> <li>• Apresentação: cada candidato se apresenta. O facilitador faz algumas perguntas.</li> <li>• Dinâmica: realiza-se uma atividade para observar as competências exigidas no perfil.</li> <li>• <i>Feedback</i>: faz comentários sobre o desempenho do grupo.</li> <li>• Fechamento</li> </ul> |
| <b>Comportamentos mais observados</b>       | Capacidade de trabalhar em equipe, relacionamento interpessoal, comunicação.  | Expressão verbal, relacionamento interpessoal, motivação.  | Iniciativa, relacionamento interpessoal e expressão verbal.  | Capacidade de trabalhar em equipe, liderança e capacidade de influência.   |
| <b>Observadores</b>                         | O observador é o cliente, mas geralmente não participam.  | O observador é o cliente, embora poucos entendam a importância da sua presença.  | É o cliente, que raramente participa.  | Um observador (cliente ou integrante da consultoria).  |
| <b>Número de candidatos</b>                 | No mínimo 3 e no máximo 10. Um grupo maior torna a etapa da apresentação cansativa.   | Mínimo 6: para permitir subdividir o grupo com um número razoável de integrantes. No máximo 25.  | O ideal é no mínimo 15 e no máximo 30. 15 é o mínimo para propiciar variedade de situações.  | No mínimo 5. O limite é em torno de 10; um número maior prejudica a observação.  |
| <b>Dificuldades na aplicação da técnica</b> | Quando não produz os resultados esperados, não permitindo a observação das competências.  | No caso de ocorrer sem observador, o facilitador não terá como resolver as dúvidas.  | Dificuldade em registrar as observações no formulário, quando ocorre sem observador.   | Conquistar a confiança dos candidatos para que possam demonstrar suas qualidades.  |

**Quadro 4 – Aplicação da Dinâmica de Grupo**

Fonte: Quadro de dados das entrevistas realizadas pela aluna de Monografia Acadêmica Thaísa Maria de Faria Cabral, em maio de 2010.

A avaliação dos candidatos na dinâmica de grupo foi analisada por meio dos aspectos: formulário de avaliação utilizado para o registro dos dados coletados e procedimento realizado após a dinâmica de grupo. Essas informações foram apresentadas no Quadro 5.

| Avaliação                           | Entrevistado A   | Entrevistado B  | Entrevistado C   | Entrevistado D   |
|-------------------------------------|--|---|--|--|
| <b>Formulário de avaliação</b>      | <p>Utiliza formulário contendo as competências a serem observadas. É atribuída pontuação de 1 a 5 para o desempenho do candidato, em cada competência avaliada.</p> <p>Quando não há observador, o formulário não é utilizado.</p>   | <p>Utiliza formulário contendo as competências. É feito o registro do que foi observado a respeito das competências.</p>  | <p>Utiliza formulário contendo as atividades que serão realizadas. São registradas as observações sobre o comportamento do candidato na atividade realizada.</p>                                   | <p>O formulário contém o nome dos candidatos, as competências a serem observadas com seus respectivos indicadores.</p> |
| <b>Procedimento após a dinâmica</b> | <p>Se a dinâmica de grupo teve a presença do cliente como observador, após o procedimento, facilitador e observador reúnem-se para decidir quais serão os candidatos escolhidos.</p> <p>Caso não haja observador, o facilitador revê suas anotações e escolhe os candidatos.</p> | <p>Reúne com o cliente para comparar observações feitas e definir os selecionados naquela fase.</p> <p>Se não há observador, verifica o que foi observado no formulário e define os que mais se aproximam do perfil solicitado.</p> | <p>Se o requisitante observou a dinâmica, logo após é feita uma reunião para decidir quais os candidatos foram escolhidos. Se aplicada apenas pelo facilitador, ele analisa os seus registros.</p> | <p>O facilitador e observador se reúnem para consolidar os resultados.</p>   |

**Quadro 5 – Avaliação do Candidato na Dinâmica de Grupo**

Fonte: Quadro de dados das entrevistas realizadas pela aluna de Monografia Acadêmica Thaísa Maria de Faria Cabral, em maio de 2010.

Para conhecer a importância da dinâmica de grupo na escolha do candidato mais adequado ao cargo, considerou-se o valor que os profissionais atribuem a essa técnica em relação às demais técnicas utilizadas no processo de seleção. Essas informações foram apresentadas no Quadro 6.

| Importância  | Entrevistado A  | Entrevistado B  | Entrevistado C  | Entrevistado D   |
|--|---|---|---|--|
| <b>Valor da dinâmica de grupo no processo de seleção</b> | Eliminatória. O candidato que não é avaliado satisfatoriamente na dinâmica é eliminado. | A dinâmica é muito considerada no processo seletivo. O valor dado para todas as técnicas é equilibrado. Na dúvida entre candidatos, o critério de escolha é o desempenho na dinâmica. | Tem um peso grande, dependendo do perfil solicitado. Se para o cargo é mais importante a comunicação verbal e integração com a equipe do que comunicação escrita, então a dinâmica tem um peso maior. | O candidato é avaliado no todo.  |
| <b>Palavra final no caso de conflitos de informações</b> | A dinâmica de grupo prevalece porque produz resultados mais verdadeiros.                | Normalmente a dinâmica é a palavra final. Caso o cliente tenha participado como observador, buscase o consenso.   | Quando há dúvida ou confronto, procura-se checar e esclarecer os resultados. Se isso não for possível, a dinâmica prevalece.  | A dinâmica de grupo é a expressão da espontaneidade. Não é fácil manipulá-la 100%. |

**Quadro 6 – Importância da Dinâmica de Grupo no Processo Seletivo**

Fonte: Quadro de dados das entrevistas realizadas pela aluna de Monografia Acadêmica Thaísa Maria de Faria Cabral, em maio de 2010.

## 4.2 Análise crítica

As quatro entrevistadas têm formação na área da psicologia. Três atuam diretamente como consultoras em Recursos Humanos e uma na consultoria em desenvolvimento empresarial e pessoal. A consultora mais experiente tem vivência de 15 anos no mercado e de menor experiência, há 3 meses.

Quanto às perguntas realizadas durante as entrevistas, pode-se observar as seguintes aplicações práticas decorrentes da interpretação da teoria.

Ao serem consultadas pelo motivo que direcionava as suas empresas a realizar dinâmica de grupo no processo de seleção de candidatos, foram unânimes em ressaltar a questão dos relacionamentos interpessoais, do comportamento dos candidatos ao terem de atuar em grupos. Os profissionais estão aplicando essa

técnica com o objetivo correto segundo Rabaglio (2001), Almeida (2004) e Carvalho (2008).

Em relação ao estabelecimento dos critérios a ser observados, todas as entrevistadas disseram ser esta uma prerrogativa do cliente que contrata a empresa para fazer a seleção. Eles normalmente já informam quais são as qualidades ou atributos que consideram importantes para o cargo a preencher. Eventualmente o cliente pode não saber com toda a precisão quais seriam estas qualidades, e, nesta situação, a empresa de consultoria solicita preenchimento de formulário com opções de perfil a ser escolhidos.

Isto contraria o que fora afirmado por Rabaglio (2001) e Almeida (2004). Se o cargo a ser preenchido não possui um perfil de competência previamente estabelecido, o procedimento correto a ser aplicado é o de elaborar um perfil de competências do cargo incluindo as características técnicas e comportamentais que o profissional precisa ter para realizar com sucesso as suas atribuições.

Sobre o critério de escolha das atividades propostas no momento da dinâmica, a resposta geral foi a mesma, de que as atividades escolhidas são aquelas que permitem avaliar as características exigidas no perfil do cargo. A psicóloga mais experiente comentou, também, que a quantidade de candidatos, assim como o tempo de duração das dinâmicas selecionadas, influenciam diretamente a escolha das dinâmicas utilizadas. Este critério de escolha está de acordo com o que foi recomendado por Rabaglio (2001) e Almeida (2004)

Ao serem sondadas sobre as etapas da dinâmica de grupo, em comum relataram a seguinte seqüência: abertura; apresentação de cada um dos candidatos, momento no qual, geralmente se aproveita para fazer uma entrevista; a dinâmica principal onde se avalia os comportamentos exigidos para o cargo; e fechamento da dinâmica. A fase posterior à dinâmica principal, do Ciclo de Aprendizagem Vivencial (CAV), é realizado apenas por duas das entrevistadas. A entrevistada D comentou que ao invés do CAV, somente faz um feedback com os candidatos, relatando como foi o desempenho geral do grupo.

As etapas da dinâmica de grupo não estão sendo realizadas de acordo com o recomendado pelos autores Rabaglio (2001), Almeida (2004) e Faissal

(2009). Eles recomendam que seja feito uma dinâmica de aquecimento para o relaxamento dos candidatos e integração do grupo.

Em relação aos tipos de comportamento cuja observação é privilegiada durante a dinâmica de grupo, eles sempre avaliam comportamentos como, por exemplo, comunicação, relacionamento interpessoal e capacidade de trabalhar em equipe. Isso prejudica a objetividade da avaliação, que deve se limitar a avaliar o que foi definido no perfil do cargo.

Uma das perguntas mais importantes realizada no transcurso da entrevista tratava especificamente sobre a observação. O cliente ou o representante da empresa é considerado como o principal observador das dinâmicas de grupo, porém estranha o fato que este não seja consciente, ou não tenha sido conscientizado da importância de sua intervenção no processo avaliativo.

Com exceção da entrevistada D, as demais geralmente conduzem a dinâmica de grupo sem observador, o que contraria o recomendado por Rabaglio (2001), Carvalho (2008) e Faissal (2009). A falta de observador ou número insuficiente de observadores por candidato impossibilita uma coleta de dados adequada, por não propiciar um registro preciso do que foi observado e uma confrontação das informações na avaliação do candidato.

Outra questão importante para o desenvolvimento da dinâmica em grupo é o estabelecimento do número mínimo e máximo de participantes. As respostas foram heterogêneas. A quantidade menor registrada foi de três candidatos e o máximo estabelecido em trinta. O número de candidatos estabelecido pelas entrevistadas foram diferentes do recomendado por Rabaglio (2001), Carvalho (2008) e Faissal (2009) que recomendam um mínimo de seis e um máximo de doze.

Um número reduzido de candidatos empobrece as atividades e um número excessivo prejudicará a observação, que a forma de coleta de dados. Esse fato ainda é agravado pela falta de observadores. Consequentemente, prejudicará a avaliação dos candidatos, pois, a observação sistemática e objetiva é o meio de coleta de dados utilizado nas dinâmicas.

As entrevistadas também foram consultadas sobre as maiores dificuldades que encontram na aplicação das dinâmicas de grupo. A primeira dificuldade é a de avaliar a dinâmica sem a presença de um observador. Sem o

observador, o trabalho da facilitadora se torna maior e pode perder a objetividade, por não poder dar a atenção devida aos candidatos. Isto reforça a importância dos comentários de Rabaglio (2001), Carvalho (2008) e Faissal (2009) quanto ao número de participantes e observadores.

Em relação ao formulário de avaliação, todas as entrevistadas responderam que eles devem conter apenas o nome do candidato e o espaço necessário para registrar quais são as competências a ser observadas e avaliadas. A pontuação em geral é apresentada numa única palavra, como, por exemplo, excelente, bom, insuficiente, etc. Uma citou a possibilidade de utilizar uma escala numérica crescente de satisfação que varia de 1 a 5.

O modelo de formulário de avaliação utilizado pelas entrevistadas está de acordo com o recomendado por Gil (2001) e Rabaglio (2001).

O procedimento logo após a dinâmica de grupo, de acordo com as entrevistadas, é reunir com os observadores para um consenso na escolha dos candidatos mais adequados ao cargo. Isto está de acordo com o recomendado por Gil (2001).

As entrevistadas reconhecem a dinâmica de grupo como a principal técnica de avaliação dos candidatos, ou seja, seus resultados prevalecem na tomada de decisão da escolha do candidato. Como esta técnica é muito valorizada pelos selecionadores no momento de eliminar candidatos, devendo-se, então, dar maior importância a coleta de dados para que se possa garantir a qualidade do processo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho aqui apresentado se propôs a realizar uma análise para identificar quais são as inadequações na aplicação da dinâmica de grupo no processo de seleção. A utilização da técnica da dinâmica de grupo se deve aos trabalhos pioneiros de Kurt Lewin realizados em meados da década de 1930 para um melhor conhecimento dos fenômenos sociais.

O problema que motivou a realização de estudo foi o da adequação da técnica para ser aplicada nos processos de seleção. A seleção, em síntese, procura escolher por meio de um procedimento adequado, o candidato mais conveniente para atender as necessidades da empresa.

Pode-se averiguar que as principais técnicas de seleção utilizadas pelos profissionais de recursos humanos em seu trabalho cotidiano são a análise curricular, as entrevistas, assim como uma série de testes para captar a maior quantidade possível de informações sobre os candidatos. Neste grupo inclui-se, também, a técnica de dinâmica de grupo como uma forma de avaliar o comportamento do candidato no grupo.

A técnica de dinâmica de grupo aplicada ao processo de seleção trata, basicamente, de reunir candidatos em grupo e colocá-los em situações em que tenham de demonstrar sua maneira de reagir e de interagir com o grupo. A observação e a posterior análise, se restringe ao indivíduo e não ao grupo como objeto de mensuração. Ao comparar os dados de todos os observados, poder-se-ia escolher aqueles com atitudes e comportamentos compatíveis com as atribuições a serem desempenhadas e mais sintonizados com a cultura da organização que irão fazer parte.

Diante das possibilidades da técnica de dinâmica de grupo, a preocupação maior ficou direcionada à qualidade da observação do comportamento dos candidatos, da coleta de dados e informações cuja qualidade seja o diferencial no processo de avaliação. Os profissionais responsáveis por tal tarefa devem, então, criar as condições necessárias para que a objetividade da observação seja favorecida.

Observou-se que o papel do facilitador das atividades que fazem parte da dinâmica é essencial para um bom desenvolvimento do trabalho. Sua postura deve primar pela neutralidade, cabendo-lhe, apenas, oferecer as condições para que a observação e a coleta de dados estejam de acordo com os padrões de qualidade desejados. O facilitador pode, em determinadas situações, realizar também o papel de observador. Em todas as dinâmicas, o facilitador deverá, junto com os observadores, encontrar uma solução consensual sobre quais candidatos serão aproveitados e quais deverão ser eliminados do processo seletivo.

O observador tem função estratégica na decisão sobre qual candidato irá preencher a vaga. É importante que um dos observadores seja o requisitante da vaga porque ele tem maior conhecimento sobre as reais necessidades da organização.

Todas as etapas da dinâmica de grupo são importantes para a qualidade da observação. A etapa de apresentação e aquecimento servem para integrar e relaxar os participantes de modo a contribuir para minimizar a resistência dos candidatos e favorecer a autenticidade do comportamento. A etapa da dinâmica principal é utilizada para avaliar as competências comportamentais exigidas para o cargo. O CAV dá a oportunidade aos participantes de relatar seus sentimentos e traçar suas próprias conclusões sobre os resultados da dinâmica.

Os formulários de avaliação foram percebidos como instrumentos de qualidade impar para agrupar e comparar informações obtidas sobre os candidatos.

Das entrevistas realizadas pode-se obter um quadro bem definido sobre a utilização da técnica de dinâmica de grupo e das inadequações de sua aplicação. Quanto ao critério para definir as características a serem observadas, não percebeu-se a valorização do perfil do cargo com o nível de detalhamento recomendado.

Quanto as etapas da dinâmica de grupo pode-se observar que não há conformidade entre a prática e o que é proposto pela técnica. As entrevistadas não estão realizando adequadamente as etapas de apresentação, aquecimento e do Ciclo de Aprendizagem Vivencial.

Quanto aos comportamentos a serem observados, identificou-se falta de objetividade na observação, pois, além das características definidas no perfil do cargo, as entrevistadas sempre observam outras que consideram importantes.

Outra inadequação percebida foi em relação aos observadores e da pouca participação do cliente na avaliação dos candidatos. A quantidade de participantes da dinâmica tampouco obedece ao que recomenda os autores citados no estudo.

Desta forma, foi possível alcançar os objetivos propostos para o trabalho, da realização de um estudo bibliográfico sobre o tema da dinâmica de grupo em processo seleção, de conhecer melhor a forma pela qual as empresas de recursos humanos aplicam a técnica de dinâmica no processo de seleção e de identificar as inadequações de sua aplicação.

Este trabalho não se apresenta como definitivo sobre o estudo da aplicação da técnica de dinâmica de grupo nos processos de seleção, mas oferece aos profissionais de recursos humanos e demais interessados uma discussão sobre o tema que poderá contribuir em suas futuras experiências.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Walnice. **Captação e Seleção de Talentos**: repensando a teoria e a prática. São Paulo: Atlas, 2004.

ARAÚJO, Luis Cesar G. de. **Gestão de pessoas**: estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.

BARRETO, Maria Fernanda Mazziotti. **Dinâmica de Grupo**: história, práticas e vivências. Campinas: Editora Alínea, 2006.

BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução: Maria Lúcia G. Leite Rosa. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2003.

CARTWRIGHT, Alvin; ZANDER, Derwin. **Dinâmica de Grupo**: Pesquisa e Teoria. Tradução: Dante Moreira Leite e Miriam L. Moreira. Ed. Heder. São Paulo, 1967.

CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos**. Volume 1, 3ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

CARVALHO, Iêda Maria Vecchioni; PASSOS, Antônio Eugênio Valverde Mariani; SARAIVA, Suzana Barros Corrêa. **Recrutamento e Seleção por Competências**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.

FAISSAL, Reinaldo; PASSOS, Antônio Eugênio Valverde Mariani; MENDONÇA, Márcia da Ca. Furtado de; ALMEIDA, Walnice Maria da Costa de. **Atração e Seleção de Pessoas**. 2ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

GIL, Antônio Carlos Gil. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ed. São Paulo: Atlas, 2009

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 3ed. São Paulo: Futura, 2000.

MATTOS, P.; LINCOLN, C. L.: A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. **Rev. Adm. Pública**; 39(4):823-847, jul.-ago. 2005

MINICUCCI, Agostinho. **Dinâmica de Grupo: Teorias e Sistemas**. São Paulo: Atlas, 1997.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. 5ed. São Paulo: LTR, 2008.

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

TOMAR, M. S. **A Entrevista semi-estruturada**. Mestrado em Supervisão Pedagógica realizado na Universidade Aberta, 2009

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

## APÊNDICE

### Entrevista

- 1) Identificação do profissional (formação, tempo de experiência).
- 2) Por que utilizar a dinâmica de grupo no processo seletivo?
- 3) Qual o critério que você utiliza para definir as características a serem observadas na dinâmica de grupo?
- 4) Quais as características que são sempre observadas nos candidatos no momento da aplicação da dinâmica?
- 5) Como se chega ao roteiro para a aplicação de uma dinâmica de grupo?
- 6) Quais são as etapas utilizadas na dinâmica de grupo?
- 7) Quantos observadores participam da dinâmica de grupo?
- 8) Quantos candidatos, em média, participam da dinâmica de grupo?
- 9) Quais as dificuldades encontradas no uso da dinâmica de grupo?
- 10) Utiliza algum formulário para registrar dados durante a dinâmica?
- 11) Qual procedimento acontece após a dinâmica de grupo?
- 12) Que peso ou valor é dado à dinâmica de grupo no momento da eliminação ou contratação do candidato?
- 13) Qual a "palavra final" num processo de seleção quando as informações obtidas por diferentes técnicas entram em confronto?