

**FACULDADE ANCHIETA DE ENSINO SUPERIOR DO PARANÁ - FAESP  
CURSO DE ADM. COM ÊNFASE EM REC. HUMANOS – BACHARELADO.**

**LUCAS GABRIEL DA LUZ**

**DINÂMICA DE GRUPO NO PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAL**

**CURITIBA**

**2008**

**LUCAS GABRIEL DA LUZ**

**DINÂMICA DE GRUPO NO PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAL**

Trabalho apresentado à disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso, do Curso de Administração com ênfase em Recursos Humanos da FAESP – Faculdade Anchieta de Ensino Superior do Paraná.

**Orientador: Professor Mestre Dori Luiz Tibre Santos**

**CURITIBA**

**2008**

**LUCAS GABRIEL DA LUZ**

**CURSO DE ADM. COM ÊNFASE EM REC. HUMANOS – BACHARELADO.**

**BANCA EXAMINADORA**

---

Professor Mestre Dori Luiz Tibre Santos

Faculdade Anchieta de Ensino Superior do Paraná – FAESP -Orientador

---

Professor Mestre Chrystian Renan Barcelos

Faculdade Anchieta de Ensino Superior do Paraná - FAESP -Examinador

---

Professor Osmir Tadeu Aguiar

Faculdade Anchieta de Ensino Superior do Paraná - FAESP -Examinador

CURITIBA

2008

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos os profissionais que colaboraram de certa forma para a conclusão deste projeto, seja em seu corpo teórico ou respondendo à pesquisa.

Com certeza, o trabalho não seria concluído sem essa importante contribuição.

**LISTA DE FIGURAS**

**Figura 1** *Modelo de ficha para registro de dados sobre a participação dos candidatos*..... 17

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Freqüência de Utilização da DG em Seleção.....	20
<b>Gráfico 2:</b> Níveis de utilização da DG na Seleção.....	22
<b>Gráfico 3:</b> Materiais utilizados na execução da DG na Seleção.....	24
<b>Gráfico 4:</b> Características avaliadas através da Dinâmica de Grupo em Seleção.....	26
<b>Gráfico 5:</b> Processos que antecedem a Dinâmica de Grupo na Seleção.	28
<b>Gráfico 6:</b> Os candidatos são separados por características antes de participarem da Dinâmica de Grupo?.....	30
<b>Gráfico 7:</b> Quantos candidatos, no máximo, participam da Dinâmica de Grupo?.....	32
<b>Gráfico 8:</b> Quanto tempo, em média, duram as Dinâmicas de Grupo?....	34
<b>Gráfico 9:</b> Você já participou das Dinâmicas de Grupo que aplica?.....	36
<b>Gráfico 10:</b> Você já participou de algum treinamento sobre Dinâmica de Grupo em Seleção?.....	38
<b>Gráfico 11:</b> Experiência dos profissionais que trabalham com Seleção de Pessoal.....	40

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>1. HISTÓRICO DA DINÂMICA DE GRUPO.....</b>	<b>8</b>
1.1. Desenvolvimento da Dinâmica de Grupo.....	9
1.2. A Chegada da Dinâmica de Grupo no Brasil.....	9
1.3. A Dinâmica de Grupo e a Seleção de Pessoal.....	11
1.3.1. Seleção de Pessoal.....	11
1.4. Dinâmica de Grupo aplicada à Seleção de Pessoal.....	12
1.4.1. Tipos de Dinâmica.....	13
1.4.1.1 Vitalizadoras.....	13
1.4.1.2 Harmonizadoras.....	13
1.4.1.3 Exercício de Dinâmica Principal.....	13
1.4.1.4 Jogos Empresariais.....	13
1.4.1.5 Simulação.....	14
1.4.1.6 Dramatização.....	14
1.4.2. Planejamento.....	14
1.4.3. Características do Administrador de Dinâmica de Grupo.....	15
1.4.4. Aplicação.....	16
<b>2. PESQUISA DE CAMPO.....</b>	<b>18</b>
2.1 Análise do questionário.....	18
1ª Questão.....	18
2ª Questão.....	20
3ª Questão.....	22
4ª Questão.....	24
5ª Questão.....	26
6ª Questão.....	28
7ª Questão.....	30
8ª Questão.....	32
9ª Questão.....	34
10ª Questão.....	36
11ª Questão.....	38
<b>3. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>41</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>43</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>45</b>

## INTRODUÇÃO

Com frequência se ouve falar sobre a seleção de pessoal como uma das principais ferramentas para o sucesso das organizações. Assim como, também encontramos profissionais comentando sobre os processos da seleção de pessoal, entre eles, entrevistas, testes e Dinâmica de Grupo, este último, ainda recente nos processos de Seleção de Pessoal, porém, cada vez mais utilizado.

É muito comum encontrarmos literaturas tratando de Dinâmica de Grupo em Treinamento & Desenvolvimento, pois possibilita ao grupo simular diversas situações que poderiam ocorrer no dia-a-dia profissional, facilitando o aprendizado. Surgiu então uma questão: “Como aproveitar essas técnicas de Dinâmica de Grupo utilizadas em treinamento, para escolher profissionais?”. Com isso surgiram literaturas citando a Dinâmica de Grupo como uma das fases no processo de seleção de pessoal, onde se pode encontrar diversas vantagens e recomendações dessa ferramenta da seleção. Porém, não é muito comum encontrarmos autores que citem as “falhas” da Dinâmica de Grupo, ou que deixem claro onde a Dinâmica pode vir a comprometer de forma negativa o resultado do processo de Seleção de Pessoal. Tão logo, sente-se certa dificuldade em relacionar as teorias literárias com a aplicação prática das dinâmicas.

Baseado no descrito acima, sentiu-se a necessidade de pesquisar sobre as possíveis falhas da Dinâmica de Grupo no processo de Seleção, não com o objetivo de restringir o uso dessa ferramenta, mas sim, o de explicitar onde e quando o facilitador deve ter mais cuidado na aplicação das mesmas. Bem como ressaltar que, se bem aplicada, a Dinâmica de Grupo, se torna uma ferramenta de utilidade considerável em qualquer processo de seleção de pessoal.

O homem é essencialmente um SER para os demais, um SER em relação que depende dos demais e está feito para os demais; Disto, em geral, as pessoas têm muito pouco consciência, mas é algo que não se adquire a não ser pela vivência (FRITZEN, 2004, pag. 9).



## **Problemática**

Considerando o constante crescimento da utilização de Dinâmica de Grupo em processos de Seleção de Pessoal para diversos níveis organizacionais, e tendo como base os referenciais teóricos sobre as técnicas e procedimentos de aplicação das mesmas, apresenta-se a seguinte questão: “Em que momento a Dinâmica de Grupo pode passar a ser ineficiente para um processo de seleção de pessoal?”.

## **Objetivo Geral**

Identificar como a dinâmica de grupo pode se tornar ineficiente em um processo de Seleção.

## **Objetivos Específicos**

- Explicitar as Técnicas e procedimentos baseados em referenciais teóricos para aplicação da Dinâmica de Grupos em um processo de Seleção de Pessoal;
- Identificar a aplicação prática das Dinâmicas de Grupo nos processos de Seleção de Pessoal, através de entrevistas e/ou questionários respondidos por profissionais atuantes na área;
- Fazer a comparação dos resultados obtidos com os referenciais teóricos e a aplicação prática das Dinâmicas de Grupo;
- Identificar quais fases do processo de aplicação da Dinâmica de Grupo pode ser prejudicial para o resultado desejado;
- Sugerir soluções ou adaptações para tais divergências, tornando o processo de aplicação das Dinâmicas de Grupo eficiente;

## **Metodologia Científica**

A Metodologia Científica significa introduzir o discente no mundo dos procedimentos sistemáticos e racionais, base da formação tanto do estudioso quanto do profissional, pois ambos atuam, além da prática, no mundo das idéias (LAKATOS e MARCONI, 1991, pag. 125).

## **Pesquisa**

Para a resolução de um problema, ou para o entendimento de um determinado fato, faz-se necessário antes de tudo a realização de uma pesquisa.

A pesquisa é “um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais” (LAKATOS; MARCONI, 1991, pag. 64).

## **Fases da Pesquisa**

A realização da pesquisa passará por 10 fases, conforme segue.

## **Escolha do Tema**

O Tema pode ser considerado como a incógnita sobre a qual se deseja estudar. Consiste em encontrar um assunto para a elaboração de um projeto científico, e sobre esse assunto determinar um problema que mereça uma investigação científica. Por exemplo, no caso deste projeto o assunto é “Dinâmica de Grupos no Processo de Seleção”, dentro desse assunto encontra-se um problema digno de investigação, que seria: “Em que momento a Dinâmica de Grupo pode passar a ser ineficiente para um processo de seleção de pessoal?”.

## **Levantamento de Dados**

Uma pesquisa documental, bem como, a pesquisa bibliográfica e ainda contatos diretos podem ser objetos de suporte para o levantamento de dados sobre o problema.

Neste projeto se utilizarão os três objetos, A Pesquisa Documental, que é a análise das fontes documentais que sirvam de suporte à investigação, podendo ser desde dados históricos até a imprensa em geral; A Pesquisa Bibliográfica, ou seja, o apanhado geral sobre trabalhos já realizados que tratavam o tema; E por fim o Contato Direto, também conhecido como Pesquisa de Campo, onde estarei em contato com profissionais que se utilizam do tema, com a finalidade obter informações importantes para a investigação.

## **Delimitação da Pesquisa**

Durante a pesquisa deve-se delimitar, ou seja, determinar limites para a investigação, podendo, essa delimitação ser feita ao assunto, selecionando um tópico, à extensão, já que não e pode sempre abranger todo o assunto onde existe o problema, e ainda a uma série de fatores, tais como meios humanos, econômicos e de curto prazo, que podem restringir o campo de ação.

Não é sempre que temos a oportunidade de pesquisar todos os indivíduos envolvidos com o tema, até mesmo por uma questão de tempo e análise dos dados pesquisados, o que pode comprometer significativamente o resultado da pesquisa. Neste caso, determina-se, então, uma amostra que deverá ser suficientemente significativa e deverá conter todos os traços característicos em proporção com o Universo.

A amostra que será utilizada neste projeto é composta por dez profissionais, não só que atuam na área de Seleção de Pessoal, mas que também utilizam a Dinâmica de Grupo como uma das ferramentas para tal.

## **Seleção de Métodos e Técnicas**

“Nas investigações, em geral, nunca se utiliza apenas um método ou uma técnica, e nem somente aqueles que se conhece, mas todo os que forem necessários ou apropriados para determinado caso” (LAKATOS; MARCONI, 1991, pag. 164).

Para a elaboração deste projeto de pesquisa serão utilizadas bibliografias disponíveis que tratem do tema, questionário a ser respondido por dez profissionais da área, entrevista com profissionais que utilizem a Dinâmica de Grupo, e também a observação de processos de Dinâmica de Grupo aplicada em Seleção de Pessoal.

## **Organização do Instrumental de Pesquisa**

Uma parte importante do processo de pesquisa é a organização dos instrumentos de pesquisa, que vão desde os questionários e entrevistas utilizadas até os arquivos de anotações, idéias e reflexões sobre o tema.

Neste projeto será utilizado como material, livros tratando a dinâmica de grupo em processos de seleção, anotações em arquivos, material on-line adquirido em sites que se baseiam no tema, observação de processos de dinâmica de grupo em processos de seleção e questionário para entrevista com profissionais da área.

## **Coleta de Dados**

Nesta etapa se aplicam os instrumentos pré-definidos anteriormente para que seja realizada a coleta de dados para a pesquisa. É o que se pode chamar de “ir a campo”, ou seja, é quando o pesquisador aplica seus instrumentos, sejam eles questionários, pesquisas bibliográficas, entrevistas, ou qualquer outro, a fim de obter informações que serão relevantes para o andamento da pesquisa.

LAKATOS & MARCONI (1991, pag. 166) citam as seguintes técnicas para a realização da coleta de dados:

1. Coleta Instrumental;
2. Observação;
3. Entrevista;
4. Questionário;
5. Formulário;
6. Medidas de Opiniões e de Atitudes;
7. Técnicas Mercadológicas;
8. Testes;
9. Sociometria;
10. Análise de Conteúdo;
11. História de vida;

Para a execução deste trabalho, se utilizará as técnicas de Observação, Entrevista e Questionário<sup>1</sup>.

### **Elaboração de Dados**

O próximo passo, após a coleta de dados, conforme citado anteriormente, é fazer a elaboração e classificação dos dados, de forma sistemática.

Os passos que devem ser seguidos nesta etapa são:

1. Seleção: É onde se verifica o excesso e a falta de informações.

Muitas vezes, o pesquisador, não sabendo quais aspectos são mais importantes, registra grande quantidade de dados; outras vezes, talvez por instruções mal compreendidas, os registros ficam incompletos, sem detalhamento e insuficientes (LAKATOS; MARCONI, 1991, pag. 166).

2. Codificação: Aqui o pesquisador irá categorizar os dados, ou seja, irá separá-los por categorias em que se relacionem.

3. Tabulação: É a organização dos dados em tabelas e gráficos, facilitando a sua interpretação. Pode ser feito manualmente ou por máquina.

### **Análise e Interpretação dos Dados**

A análise e a interpretação são atividades distintas, porém, relacionadas entre si.

Na análise tenta-se explicitar as relações entre o fato pesquisado e outros fatores, nesta subfase, se interpreta, explica e especifica a informação adquirida.

---

<sup>1</sup> Adendo I

A análise, ainda, pode comprovar ou refundir as hipóteses.

Já a Interpretação consiste na atividade intelectual que visa fornecer um significado mais amplo às respostas obtidas, sempre vinculando-as a outros conhecimentos. “Em geral, a interpretação significa a exposição do verdadeiro significado do material apresentado em relação aos objetivos propostos e ao tema” (LAKATOS; MARCONI, 1991, pag. 168). É onde se faz a ligação dos resultados práticos obtidos com a Teoria.

## **Conclusão**

Fase final do planejamento e organização do projeto de pesquisa. Deixa explícitos os resultados finais.

“Em termos formais, é uma exposição factual sobre o que foi investigado, analisado, interpretado; é uma síntese comentada das idéias essenciais e dos principais resultados obtidos, explicitados com precisão e clareza” (LAKATOS; MARCONI, 1991, pag. 171).

## **Relatório**

É a exposição do projeto desde o planejamento até as conclusões, inclusive processos metodológicos utilizados.

Deve ser lógico, imaginativo e preciso. Ser expresso em linguagem simples e objetiva.

Tem como objetivo fornecer informações sobre os resultados da pesquisa, se possível detalhados, para que eles possam alcançar suas relevâncias.

O relatório deve abranger quatro aspectos: *Apresentação do problema ao qual se destina o estudo; Processos de pesquisa; Resultados; Conseqüências deduzidas dos resultados.*

## 1. HISTÓRICO DA DINÂMICA DE GRUPO.

Sabe-se que o homem é um ser que está sempre se relacionando, e que cada vez mais esse relacionamento entre os seres humanos vem sendo utilizado para o seu desenvolvimento e para o estudo e aprimoramento dos seus comportamentos.

Mas quando, ao certo, esse relacionamento passou a ser pauta dos pesquisadores? A partir de quando os cientistas perceberam que poderiam estudar o comportamento dos homens ao se relacionarem para “prever” situações? Em que parte da história surgiu essa importante ferramenta, objeto desse trabalho, a Dinâmica de Grupo?

Segundo Ravedutti, et. al., (2005, pag.6), durante um período de cinco anos, foram realizados quatro projetos de pesquisa com grupos, pouco antes dos EUA ingressarem na Segunda Guerra Mundial, são eles:

- **A Criação Experimental de Normas Sociais**, onde Sherif (1936) publicara um livro que continha uma análise do conceito de norma social, além de uma pesquisa sobre suas origens entre grupos.

- **O alicerce social das atitudes**, quando acontece uma pesquisa intensiva também sobre as normas sociais, porém, com metodologia diferente.

- **Grupos na sociedade da esquina**: Nesse projeto, White (1937) estuda por três anos e meio os clubes sociais, as organizações políticas e os negócios ilícitos em Boston.

- **Controle Experimental da Atmosfera do Grupo**: Considerado como o projeto de maior influência no aparecimento da Dinâmica de Grupo. Nesse projeto, Lewin, Lippit e White procuravam reproduzir fenômenos de grupos centrados na vida real, estudando as influências no grupo como um todo e individualmente nos membros.

A partir desses projetos, Lewin e parceiros, segundo Ravedutti, et. al., (2005, pag. 7), passaram a acreditar que seria possível concretizar um conjunto de conhecimentos significativos a qualquer tipo de grupo, a respeito da natureza da vida grupal.

Concebeu então, uma teoria geral dos grupos capaz de ter uma abrangência dos grupos primários, a todos os outros foi denominada dinâmica de grupo. Quase que imediatamente cooperadores de Lewin

começaram a executar projetos de pesquisa em laboratórios experimentais para construir o corpo teórico-prático da Dinâmica de Grupo (RAVEDUTTI, et. al., 2005, pag. 7).

### 1.1. Desenvolvimento da Dinâmica de Grupo

Conforme Ravedutti, et. al. (2005, pag. 9), em 1946, após a Segunda Guerra Mundial, Lewin funda o Centro de Pesquisa para Dinâmica de Grupo.

Neste centro, e também, em alguns outros, foram realizadas várias pesquisas com objetivos semelhantes, que fizeram com que o conhecimento sobre a psicologia de grupos ingressasse em aclive contínuo.

Essas pesquisas eram feitas através de métodos bastante radicais para o momento, porém, os pesquisadores tinham forte convicção na mudança de consciência e aceitação de suas pesquisas. O que de fato aconteceu. "... após a guerra, em muitos países foi necessário haver uma mudança de 'cultura de guerra' para 'cultura de paz'" (RAVEDUTTI, et. al., 2005, pag. 9).

A verdadeira tradição de pesquisa aplicada em Dinâmica de Grupo instalou-se logo após a Segunda Guerra Mundial, onde, por influência de Lewin, os pesquisadores enriqueceram a literatura sobre objetivos, normas e outros temas grupais.

### 1.2. A Chegada da Dinâmica de Grupo no Brasil.

Pierre Weil, em meados de 1960, foi o responsável pela chegada da Dinâmica de Grupo no Brasil, onde na Rede Comercial do Banco de Lavouras em Minas Gerais, estruturou a Dinâmica como método de treinamento para pequenos grupos (RAVEDUTTI, et. al. 2005, pag. 12).

Pierre Weil veio para o Brasil em 18 de Julho de 1948, e até hoje permanece em nosso país dirigindo a Universidade Internacional da Paz.

Nos primeiros cinco anos da década de 60, houveram dois grandes acontecimentos para a história da Dinâmica de Grupo no Brasil.

Em 1962, chegou ao Brasil a técnica do *sensitiv training*, aplicada por Fela Moscovici, Francisco e Edela Lanzer de Souza e João Eurico Matta.



Em 1965 aconteceram duas publicações importantes sobre a teoria e a prática dos grupos T, que é a abreviatura de Training Group, ou Grupo de Treinamento, onde num pequeno grupo, relativamente não estruturado, os indivíduos participavam como aprendizes. As obras publicadas foram "Laboratório de Sensibilidade – um estudo exploratório - feita por Fela Moscovici e "Dinâmica de Grupo e Desenvolvimento de Relações Humanas" do Prof. Pierre Weil (SBDG, 2006, pag. 1).

Em 1967, São Paulo foi sede de um Congresso Interamericano de Administração de Pessoal, onde aconteceu uma palestra com o tema: "Laboratório de Treinamento e Sensibilidade". Passou-se a perceber que a Dinâmica de Grupo passava a fazer parte das pautas das principais escolas de administração, a partir daí.

Desse tempo, até 1975, foram publicados, muitos livros, trabalhos e reportagens importantes para o desenvolvimento e reconhecimento das Dinâmicas de Grupo.

Uma das obras mais importantes para as organizações e pessoas que trabalham em grupos, "Desenvolvimento Interpessoal", de Fela Moscovici, teve sua primeira publicação em 1975, e um ano depois, em Porto Alegre, já se realizava o "Primeiro Encontro de Psicologia Organizacional", onde o título do livro de Fela fora tema da palestra de abertura. Isso fez com que Fela Moscovici fosse convidada a coordenar o que seria a primeira turma de formação em Dinâmica de Grupo no Brasil, com participantes de todo o Sul do país, tendo esse grupo, conclusão em 1979.

O trabalho de Fela Moscovici com a formação em desenvolvimento de Dinâmica de Grupo não parou por aí:

Em 1982, inicia o Grupo de Formação de Especialistas em Desenvolvimento Interpessoal, coordenado por Fela Moscovici em Curitiba. O grupo iniciou em 1/3/1982 e concluiu em 1/12/1984 com 14 membros. É, portanto o segundo grupo em formação no Brasil (SBDG, 2006, pag. 2).

De 1983 a 1988, outros acontecimentos foram importantes para o Desenvolvimento da Dinâmica de Grupo no Brasil, como o início dos grupos de formação de especialistas em Brasília e Porto Alegre, a fundação do "Grupo de Estudos Regional Sul", a fundação da "Sociedade Brasileira de Dinâmica de Grupo – SBDG" e o início da circulação de um órgão bimestral, oficial da SBDG, o "Irmanito".

### 1.3. A Dinâmica de Grupo e a Seleção de Pessoal.

#### 1.3.1. Seleção de Pessoal.

O mercado de trabalho, sempre foi e sempre será composto por inúmeros postos de trabalho, porém, esses postos não são os únicos componentes desse mercado. Temos também uma diversidade imensurável de qualificações, combinadas em outra diversidade, também imensurável de portadores das mesmas, portadores esses, conhecidos como profissionais.

Diante de tamanha variação de postos de trabalhos e profissionais, é imprescindível que as organizações tenham programas extremamente qualificados de combinação entre eles, programas esses que podemos chamar de Recrutamento e Seleção de Pessoal.

Em uma economia cada vez mais globalizada, as técnicas tornam-se cada vez mais parecidas, os produtos cada vez mais similares e, então, o Fator Humano torna-se um item, cada vez mais, decisivo no sucesso de uma corporação. As diferenças entre uma pessoa e outra, que realmente importam para uma organização, não residem unicamente no que as pessoas sabem ou fizeram, e sim em seu potencial de aprendizagem e realização (SILVA; SILVA, pag. 4).

Seleção de pessoal consiste no processo de escolher, entre os candidatos já recrutados, o melhor para assumir o cargo.

A *Seleção de Pessoal* é uma comparação entre as qualificações de cada candidato com as exigências do cargo e é uma escolha, dentre os candidatos comparados, daquele que apresentar as qualificações mais adequadas ao cargo vago (CHIAVENATO, 2000, pag. 32).

Sabe-se que a Seleção de Pessoal exerce um papel importante no resultado das organizações, pois tem a função de escolher as pessoas que trabalharão para atingir esses resultados.

O objetivo do processo de seleção de pessoal é identificar candidatos que melhor se enquadram no perfil de determinado cargo. A prática comum de classificar candidatos por características pessoais consideradas necessárias para um bom desempenho no cargo, usualmente valoriza causas internas, mais do que ambientais, como determinantes do comportamento (SANTOS, FRANCO & MIGUEL, 2003, pag. 235).

O papel principal no alcance dos resultados organizacionais é exercido pelo profissional responsável pela seleção, uma vez que ele é o responsável por escolher quem irá operacionalizar a conquista desse objetivo, através da avaliação e comparação entre as características dos candidatos e das vagas.

Para que a Seleção seja eficiente os profissionais responsáveis por esse processo utilizam ferramentas, que são na verdade, processos pelos quais os candidatos são submetidos, como por exemplo, análises de currículos, entrevistas, testes práticos e Dinâmica de Grupo, da qual iremos tratar a fundo no decorrer do trabalho.

#### 1.4. Dinâmica de Grupo aplicada à Seleção de Pessoal.

Incorporada recentemente à Seleção de Pessoal, a Dinâmica de Grupo, até então utilizada pelas organizações somente em processos de Treinamento & Desenvolvimento, vem se mostrando cada vez mais uma ferramenta que oferece informações importantes sobre o perfil do candidato, pois torna possível simular diversas situações do dia-a-dia profissional ou pessoal, onde se possam analisar as atitudes do candidato em ocasiões adversas.

“Dinâmica de Grupo são vivências realizadas com grupos de pessoas, que através de exercícios orientados para atingir objetivos específicos experimentam e refletem sobre a experiência” (ALMEIDA, 2004, pag. 76).

De acordo com Gil (2001, pag. 109), algumas das características dos candidatos que se podem avaliar através da Dinâmica de Grupo são:

- Liderança;
- Sociabilidade;
- Iniciativa;
- Comunicabilidade;
- Criatividade;
- Espontaneidade;
- Capacidade de análise;
- Capacidade de julgamento;
- Capacidade de argumentação;
- Capacidade para atuar sob pressão;
- Controle das tensões e da ansiedade;
- Tomada de decisões;
- Habilidade para lidar com situações de conflito.

#### 1.4.1. Tipos de Dinâmica.

Existem diversos tipos de Dinâmica de Grupos: as Vitalizadoras, Harmonizadoras, Exercício de Dinâmica Principal, Jogos Empresariais, Simulação e Dramatização.

##### 1.4.1.1 Vitalizadoras

Feitas no início do processo têm o objetivo de aumentar a motivação do grupo, ambientá-los e promover o aquecimento do grupo, preparando-os para a ação. Em outras literaturas também encontraremos esse tipo de Dinâmica como Vivências Iniciais, Atividades de Quebra-Gelo ou ainda Atividades de Aquecimento do Grupo.

##### 1.4.1.2 Harmonizadoras

Podem ser utilizadas antes de exercícios que exigem concentração. Tem o objetivo de relaxar os candidatos.

##### 1.4.1.3 Exercício de Dinâmica Principal

Este tipo de dinâmica irá trabalhar com os comportamentos e habilidades que serão alvos de avaliação. “Um exercício de dinâmica pode trabalhar com mais de um comportamento” (ALMEIDA, 2004, pag. 76).

##### 1.4.1.4 Jogos Empresariais

Também possibilita o trabalho com vários aspectos do comportamento. O jogo possui regras, tem o objetivo e os critérios pré-definidos para se determinar o vencedor.

#### 1.4.1.5 Simulação

É a reprodução do cotidiano, ou seja, os candidatos atuarão em cenários que representem modelos reais.

#### 1.4.1.6 Dramatização

Na dramatização, os candidatos representam papéis, vivenciados na situação real, é bem parecido com a simulação, porém, neste tipo os candidatos têm cada um, um personagem. “A dramatização constitui excelente técnica de seleção nos cargos que exigem contato interpessoal com outras pessoas na empresa” (CHIAVENATO, 2000, pag. 37).

#### 1.4.2. Planejamento

Só irão para a fase da Dinâmica de Grupo, os candidatos que, através das outras ferramentas apresentarem os requisitos mínimos para o cargo.

Um processo de Dinâmica pode utilizar mais de um dos tipos descritos anteriormente. “Uma programação básica de dinâmica utilizará pelo menos um exercício de aquecimento do grupo, de apresentação dos participantes e um exercício de dinâmica específico para avaliar as competências desejadas” (ALMEIDA, 2004, pag. 77).

É importante observar as características do grupo de candidatos que participarão Processo da Dinâmica de Grupo para que ocupem o mesmo nível social, tenham basicamente graus de instrução bem próximos, ou seja, é imprescindível que o administrador da Dinâmica considere as características do público alvo no momento de aplicar a Dinâmica.

Outro fator que necessita de cuidado são as características que se deseja avaliar. Para tanto o administrador da Dinâmica deve ter em posse o perfil ideal para o cargo, bem como as características comportamentais necessárias no exercício do cargo em questão, para que o objetivo da Dinâmica esteja claro e seja atingido com eficácia.

Também é importante observar que uma dinâmica aplicada a um grupo grande de candidatos dificultará o processo, pois o administrador terá maior trabalho na hora de avaliar os resultados, sem contar que o tempo necessário para a aplicação dessa dinâmica deve ser maior e nem sempre as organizações dispõem desse tempo. E também que todos os exercícios a serem aplicados na dinâmica de grupo devem estar de acordo com o conhecimento do grupo, para que sejam realizados sem maiores transtornos.

Deve-se considerar, ao planejar o tempo para aplicação da dinâmica, todo o processo, desde a arrumação do espaço físico até a apuração e avaliação dos resultados obtidos, evitando que no curso do processo o administrador da dinâmica tenha que acelerar ou retardar as atividades, o que ocasionaria perda na qualidade do resultado.

A dinâmica também deve estar de acordo com o espaço físico disponível, devendo o administrador, se preocupar com o número de candidatos que participarão das dinâmicas, bem como se a estrutura suporta o exercício proposto.

Além desses fatores, vale observar que todo exercício de Dinâmica de Grupo necessitará do mínimo de material, o que também deve ser observado pelo administrador antes da aplicação, para que não haja interrupções durante o processo.

#### 1.4.3. Características do Administrador de Dinâmica de Grupo.

Para que se obtenha sucesso com a Dinâmica de Grupo, é necessário que o administrador, ou facilitador, esteja preparado para tal. Deve-se conhecer a fundo os requisitos para o cargo, principalmente o perfil de profissional que a área requisitante busca, para que possa assim, decidir o que avaliar nas dinâmicas.

O Administrador também deve ter uma postura imparcial, não sendo tendencioso a um candidato ou outro. Segundo a Psicóloga e Consultora Organizacional da *Parque Unipraias Camboriú*, Beatriz Ruiz Henrique de Campos, em artigo publicado no site de relacionamento profissional VIA6, um simples olhar, expressão de face, um sorriso, mesmo não irônico, gera a tendência do participante de se auto-vigiar, não permitindo ao candidato sentir-se à vontade na sua participação.

A má utilização ou a má aplicação da Dinâmica de Grupo em um processo de Seleção de Pessoal, não irá simplesmente diminuir a qualidade do resultado, mas irá sim, afetar de forma extremamente negativa, pois poderá fazer com que a organização contrate o profissional errado para o cargo errado. Isto, com certeza, acarretará em aumento do *Turnover*, descontentamento dos empregados selecionados, o que gera conseqüentemente o descontentamento dos demais empregados, comprometendo significativamente o resultado da organização.

São considerados “pecados” do administrador da Dinâmica as seguintes Falhas: Desconhecer referenciais teóricos em dinâmica de grupo; Não avaliar o momento e o movimento grupal; Usar aleatoriamente qualquer técnica; Desconsiderar o público alvo; Desconsiderar as limitações de tempo, espaço e recursos; Não utilizar um método de processamento; Divulgar em espaço externo ao grupo, fatos ocorridos durante a dinâmica.

#### 1.4.4. Aplicação

Sabendo do descrito anteriormente, passamos então para a aplicação da dinâmica de grupo. Pode-se utilizar a ajuda de um co-administrador ou de observadores treinados, para facilitar a avaliação dos comportamentos dos candidatos. O Administrador, também pode utilizar fichas de observação, onde constem os fatores que serão avaliados (figura 1). Além do administrador e dos candidatos outras pessoas também podem participar do processo, “Dependendo do tipo de dinâmica poderão estar participando, com papéis definidos, alguns gerentes ou membros da equipe com os quais os candidatos, se selecionados, irão atuar” (ALMEIDA, 2004, pag. 79).

**Figura 1** Modelo de ficha para registro de dados sobre a participação dos candidatos

Vaga _____ Coordenador _____ Observador _____ Data ____/____/____					
Participantes	Fatores Avaliados				
	Expressão Verbal	Liderança	Capacidade de Análise	Criatividade	Tomada de Decisão

**Fonte:** GIL (2001, pag. 110).

A princípio deverá ser feita a recepção dos candidatos, explicando-os os objetivos e a metodologia de trabalho, para em seguida dar início aos exercícios. Deve-se dar instruções claras a cada exercício, sobre os procedimentos a serem seguidos, tempo para execução do exercício e o material a ser utilizado.

É importante que após a aplicação da Dinâmica de Grupo o administrador avalie não só os resultados do grupo, como também os seus, somente assim poderá chegar a conclusões mais precisas sobre o comportamento do grupo.

“No encerramento das dinâmicas, devem-se esclarecer todas as dúvidas dos candidatos, fazer avaliações dessa etapa e informar os próximos passos para eles” (ALMEIDA, 2004, pag. 79). Por fim então, nota-se que o processo da dinâmica de grupo não termina no final do exercício, mas sim, quando o administrador esclarecer as dúvidas do grupo, avaliar seu comportamento e orienta-los sobre os próximos passos.

É importante deixar claro que a Dinâmica de Grupo, pode ser sim, uma excelente forma de avaliar comportamentos, habilidades e atitudes dos candidatos, porém, em momento algum deve ser utilizada como a única ferramenta para o processo de Seleção de Pessoal.



## **2. PESQUISA DE CAMPO**

Para o desenvolvimento do projeto e alcance do objetivo citado no início deste trabalho, foi aplicado um questionário, contendo 11 questões abordando o tema, para dez profissionais da área de Seleção de Pessoal.

Procurou-se, desde o começo da pesquisa deixar os profissionais à vontade para responderem o questionário, não os pressionando e os estimulando a serem o mais sinceros possíveis.

A seguir analisaremos as 11 questões aplicadas, uma a uma, identificando pontos relevantes para o detalhamento do objetivo deste trabalho.

### **2.1 Análise do questionário:**

#### **1ª Questão:**

Você utiliza ou já utilizou a Dinâmica de Grupo como ferramenta no processo de Seleção de Pessoal?

#### **Análise**

Todos os profissionais que contribuíram respondendo essa pesquisa, afirmaram que utilizam ou já utilizaram a Dinâmica de Grupo como ferramenta no processo de Seleção de Pessoal, logo, não se fez necessária a criação de um gráfico para apuração dessa questão.

Isso mostra o quão importante é essa ferramenta e quanto ela vem sendo, cada vez mais utilizada em processos seletivos, o que engrandece ainda mais o objetivo desse projeto.

O fato da Dinâmica de Grupo se mostrar uma ferramenta importante para a seleção de pessoal acaba por obrigar os profissionais a se especializarem quanto à sua utilização, evitando a má utilização e por consequência um resultado insatisfatório.

A partir das próximas questões será possível identificar a utilização das Dinâmicas de Grupo pelos profissionais da área de Seleção de Pessoal, não com o objetivo de julgar essa utilização, mas sim, como já foi citado na introdução desde trabalho, o de identificar onde a Dinâmica de Grupo pode ter seu objetivo desviado.

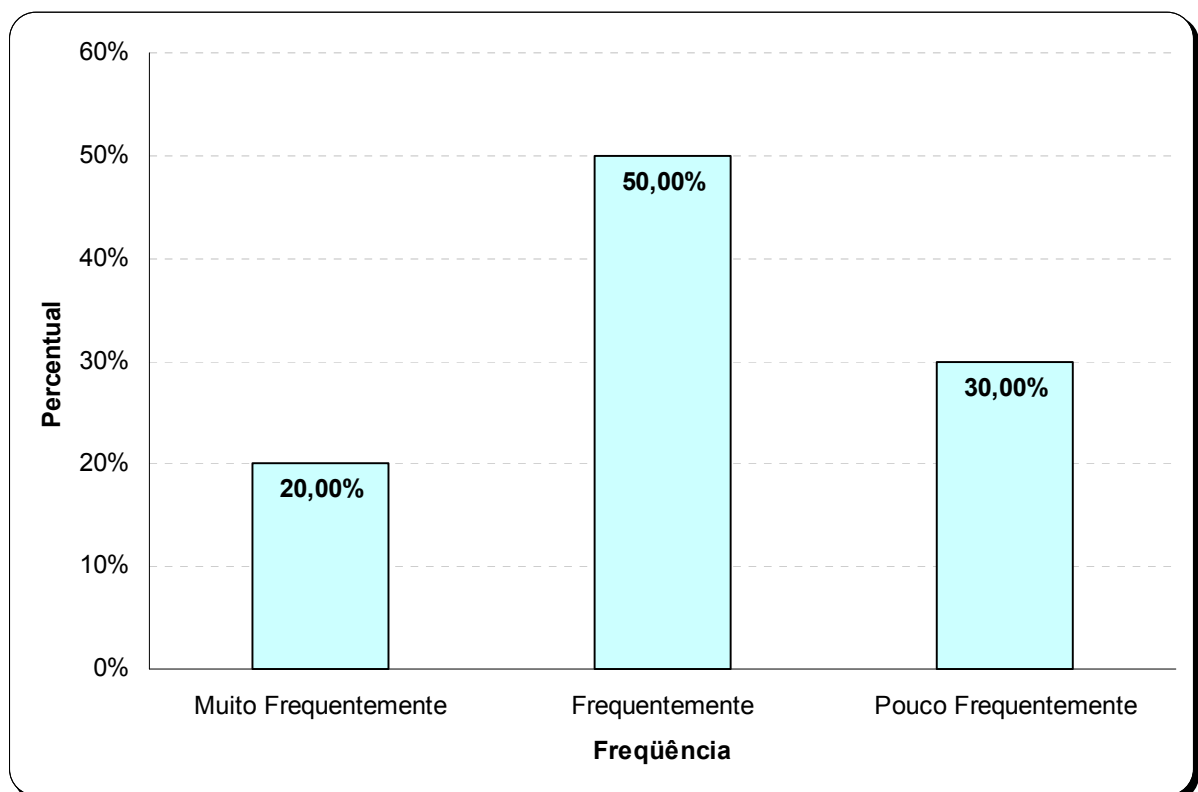
## 2ª Questão:

Com que frequência você utiliza a Dinâmica de Grupo em Processos de Seleção?

Quando o questionamento foi sobre a frequência com que os profissionais utilizavam a Dinâmica de Grupo em Processos de Seleção, identificou-se que 20% dos entrevistados utilizam essa ferramenta com muita frequência, 50% utilizam com frequência e somente 30% utilizam a Dinâmica de Grupo com pouca frequência em Processos Seletivos, conforme consta no gráfico abaixo.

### Análise

**Gráfico 1:** Frequência de Utilização da DG em Seleção.



*Fonte: Lucas Gabriel da Luz, 2008.*

Os resultados obtidos com a segunda questão fortalecem a necessidade que se identifica ao apurar a questão número 1, pois além de 100% dos profissionais utilizarem a Dinâmica de Grupo em processos de seleção, somente 30% utilizam a

ferramenta com pouca freqüência, ou seja, 70% a utilizam com freqüência ou até mesmo com muita freqüência.

Cada vez mais, no decorrer do projeto, pode-se identificar o quanto ele se faz necessário, e o quanto pode contribuir para o sucesso das organizações.

Toda e qualquer ferramenta, seja para o que for, deve ser utilizada com base no seu manual de instrução. Com a Dinâmica de Grupo não é nem um pouco diferente.

Existem técnicas consistentes para a utilização dessa ferramenta e o profissional deve observá-las sempre, para que somente assim possa buscar o máximo possível de qualidade no Processo de Seleção de Pessoal.

Se por ventura, o profissional responsável pela Seleção de Pessoal, optar por utilizar a Dinâmica de Grupo e não observar as técnicas e procedimentos que foram descritos no decorrer desse projeto, estará correndo um enorme risco de ir para o caminho contrário do resultado, ou seja, fará uma seleção, provavelmente ineficiente.

### 3ª Questão:

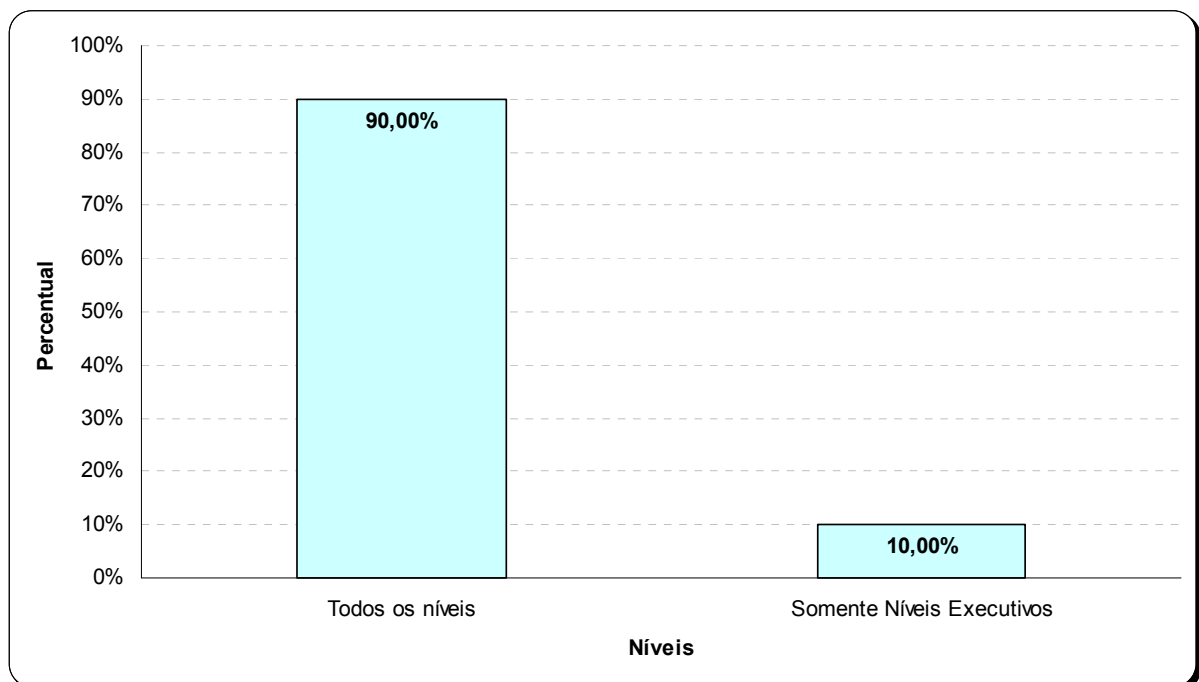
Qual o nível dos cargos para os quais você utiliza a Dinâmica de Grupo no Processo de Seleção?

Nesta questão procurou-se identificar, dentre os profissionais que utilizam a Dinâmica de Grupo em processos de seleção, o nível de cargo par o qual essa ferramenta é utilizada.

Mais uma vez, como na 1ª e 2ª questão, pode-se perceber a força que essa ferramenta tem para os profissionais da Seleção de Pessoal, pois além da Dinâmica de Grupo ser utilizada por todos os entrevistados e ainda com frequência, a ferramenta também é utilizada na seleção de todos os níveis de cargos.

### Análise

**Gráfico 2:** Níveis de utilização da DG na Seleção.



**Fonte:** Lucas Gabriel da Luz, 2008.

O resultado obtido nos mostra o quanto as organizações estão focando, cada vez mais, além do potencial técnico dos candidatos, os seus perfis comportamentais, pois, como se viu no item 1.4 deste projeto, a Dinâmica de Grupo

é uma ferramenta, que se utilizada na Seleção de Pessoal, permite simular o comportamento dos candidatos frente a diversas situações do dia-a-dia profissional e pessoal.

É muito importante lembrar, ao se aplicar a Dinâmica de Grupo, principalmente para candidatos a cargos de níveis executivos, que não se deve utilizar dinâmicas que possam vir a expor algum candidato de forma constrangedora, pois isso pode fazer com que o resultado obtido não seja o mais verdadeiro ou até mesmo gerar a desistência por parte de um bom candidato do Processo de Seleção.

#### 4ª Questão:

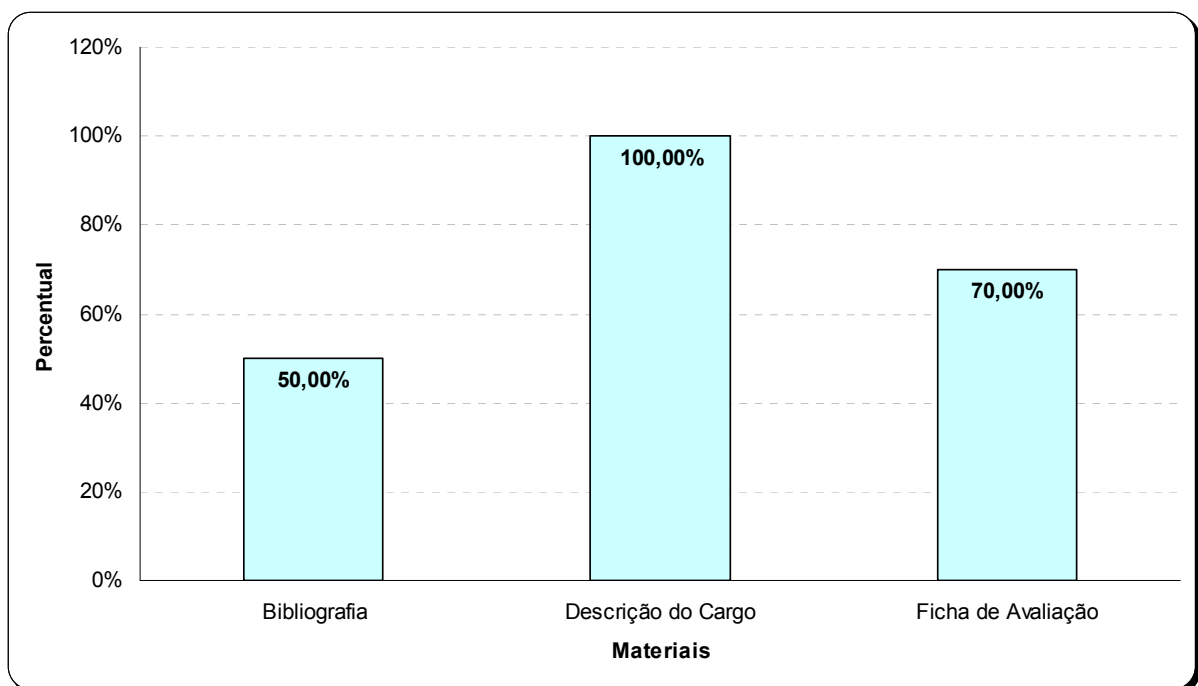
Você utiliza algum material de apoio na elaboração e execução da Dinâmica de Grupo para Seleção de Pessoal? Qual?

Aqui se procurou saber, se os profissionais, na aplicação da Dinâmica de Grupo, utilizavam algum material de apoio.

O retorno foi 100% positivo, ou seja, todos os profissionais utilizam material de apoio na aplicação da Dinâmica de Grupo em processo seletivo. Então a questão era saber que tipo de material é utilizado.

#### Análise

**Gráfico 3:** Materiais utilizados na execução da DG na Seleção.



*Fonte: Lucas Gabriel da Luz, 2008.*

Essa questão levou à seguinte situação: A maioria dos profissionais, ao utilizar a Dinâmica de Grupo ainda se preocupa mais com o que o profissional a ser contratado “terá que fazer” do que como ele irá se comportar no exercício do cargo.

O fato de todos os profissionais utilizarem a Descrição do Cargo na aplicação da Dinâmica de Grupo enquanto 70% utilizam a Ficha de Avaliação e

somente metade utiliza bibliografias sobre o tema, pode servir de embasamento para afirmar que comportamentos que se podem ser avaliados através de uma Dinâmica de Grupo são, muitas vezes deixados de lado, em troca de conhecimentos técnicos.

Na Descrição de Cargo encontram-se, em suma, as responsabilidades que o profissional terá que assumir ao ocupar o cargo. Entretanto, como já foi citado anteriormente nesse trabalho, a Dinâmica de Grupo tem como objetivo estudar o comportamento dos candidatos frente à diversas situações, ou seja, procura-se com a Dinâmica de Grupo identificar “como o profissional irá se comportar” e não “o que ele sabe fazer”.

O fato não é que as competências técnicas não são importantes, o que ocorre é que essas competências técnicas devem ser avaliadas através de outras ferramentas e não da Dinâmica de Grupo.

Por isso também é muito importante lembrar que a Dinâmica de Grupo é somente uma das importantes ferramentas para a Seleção de Pessoal, e não a única.



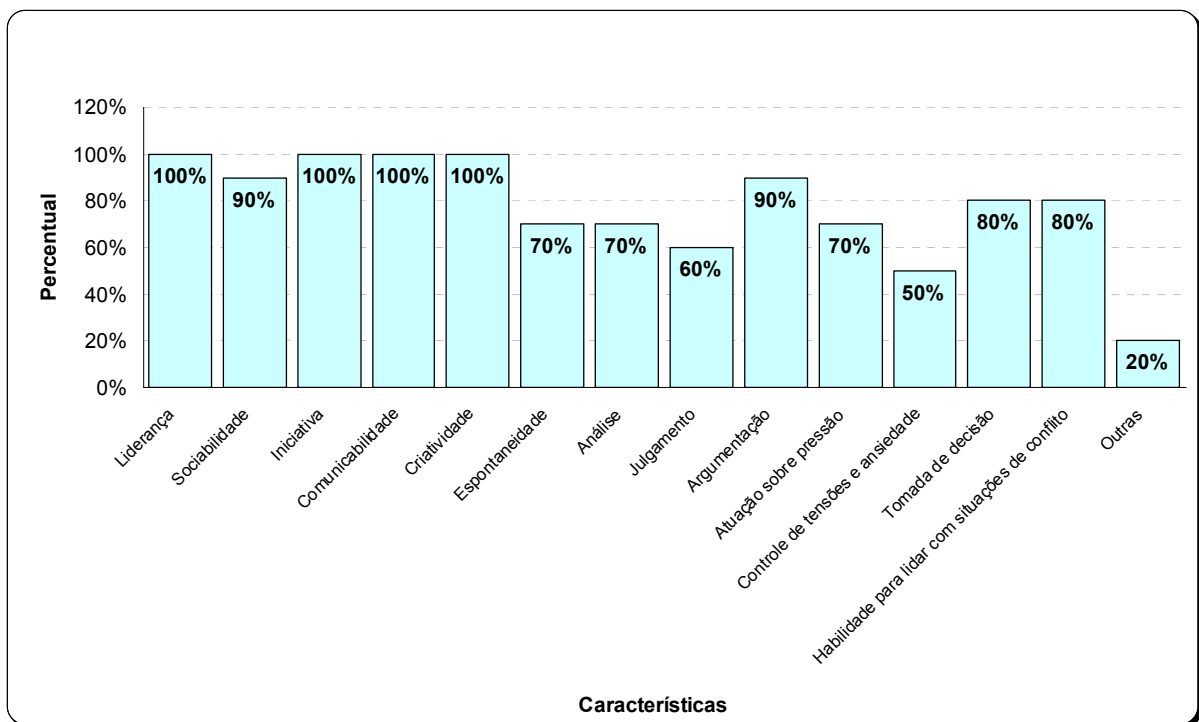
### 5ª Questão:

Ao utilizar a Dinâmica de Grupo em Processos de Seleção dos níveis informados nas questões anteriores, quais características você costuma avaliar?

O objetivo da quinta questão foi de identificar as principais características que os profissionais buscam nos candidatos ao utilizar a Dinâmica de Grupo em processos de Seleção. Além disso, buscou-se comparar o objetivo supra citado com o material de apoio, afim de identificar onde e quando esse material de apoio poderia ajudá-lo no o resultado da Dinâmica de Grupo.

### Análise:

**Gráfico 4:** Características avaliadas através da Dinâmica de Grupo em Seleção.



*Fonte: Lucas Gabriel da Luz, 2008.*

O resultado da quinta questão apresenta um segundo problema: A maioria das características avaliadas pelos profissionais que utilizam a Dinâmica de Grupo no Processo de Seleção não podem ser claramente identificadas pelo material de apoio mais utilizado.

Se o principal objetivo dos profissionais, ao utilizar a Dinâmica de Grupo em processos de Seleção é identificar nos candidatos características de Liderança, Iniciativa, Comunicabilidade, e Criatividade, como nos mostrou o gráfico acima, a Descrição do cargo não seria o material de apoio mais indicado, e sim a Ficha de Avaliação e bibliografias que tratem sobre essas características.

Se o Administrador da Dinâmica de Grupo, ou facilitador, como é mais conhecido, não conhecer bem as características que pretende encontrar nos candidatos, dificilmente atingirá os seus objetivos.

### 6ª Questão:

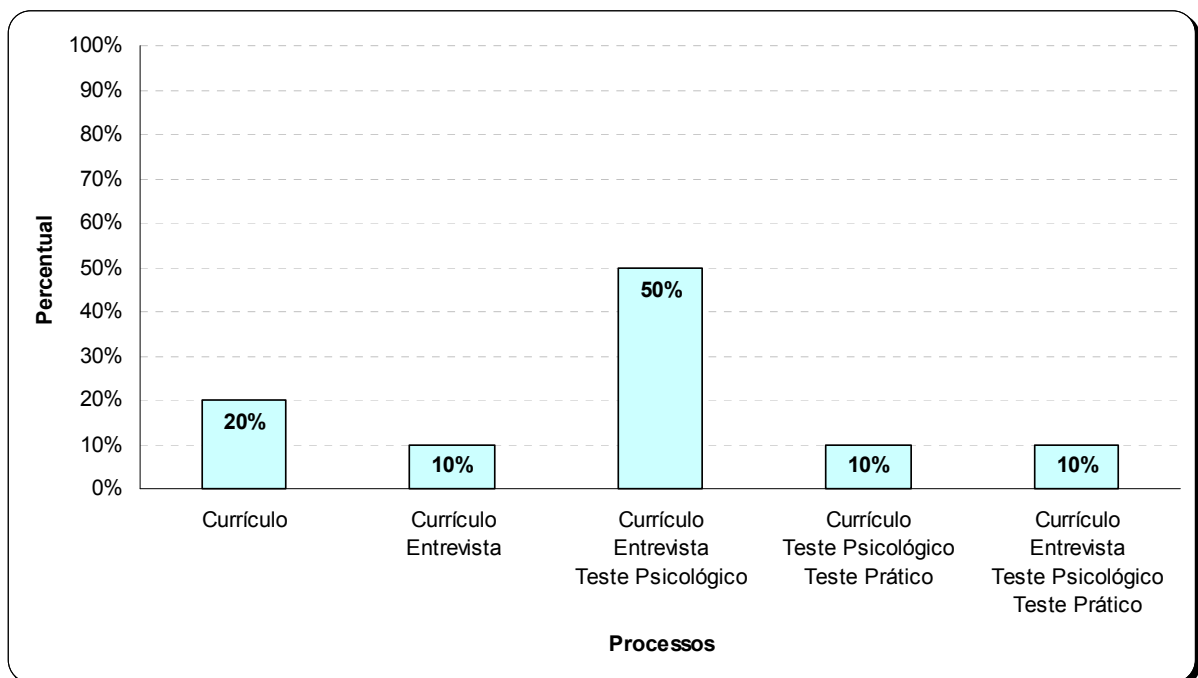
Antes de irem para a fase da Dinâmica de Grupo, os candidatos passam por outros processos de Recrutamento e Seleção? Em caso afirmativo, assinale a alternativa cabível.

O objetivo principal dessa questão foi de identificar a sistemática do Processo de Seleção antes da Dinâmica de Grupo.

### Análise:

Conseguiu-se observar que todos os candidatos, antes de irem para a Dinâmica de Grupo passam por outros processos na Seleção de Pessoal, logo, o objetivo passou a ser o de identificar qual ou quais seriam esses processos, conforme nos mostra o gráfico abaixo

**Gráfico 5:** Processos que antecedem a Dinâmica de Grupo na Seleção.



*Fonte:* Lucas Gabriel da Luz, 2008.

O resultado dessa questão fortalece a idéia de que a Dinâmica de Grupo não é a única ferramenta para o Processo de Seleção das organizações.

Assim como na Dinâmica de Grupo, em todas as outras ferramentas do processo seletivo, os profissionais irão reprovar alguns candidatos, logo, não é muito interessante que os candidatos sejam submetidos a muitos processos antes da Dinâmica.

Ao se lembrar que a Dinâmica de Grupo tem como principal objetivo identificar o Perfil Comportamental dos candidatos chega-se a conclusão de que a Dinâmica de Grupo deve ser um dos primeiros processos pelo qual os candidatos são submetidos.

A recomendação é que antes da Dinâmica de Grupo, os candidatos sejam submetidos somente à análise do Currículo, pois assim poderá se observar as características desses candidatos (conforme veremos na próxima questão).

Mais uma desvantagem que se observa ao utilizar outras ferramentas antes da Dinâmica de Grupo é o tempo que se perde com esses processos, pois o número de candidatos participantes ainda é grande. A Dinâmica de Grupo pode ser uma importante ferramenta para diminuir esse número de candidatos, além de que o profissional terá a certeza de que todos os candidatos aprovados na Dinâmica de Grupo apresentam comportamentos condizentes com o perfil esperado pela organização, o que poderá servir como informação auxiliar na apuração dos resultados das outras etapas.

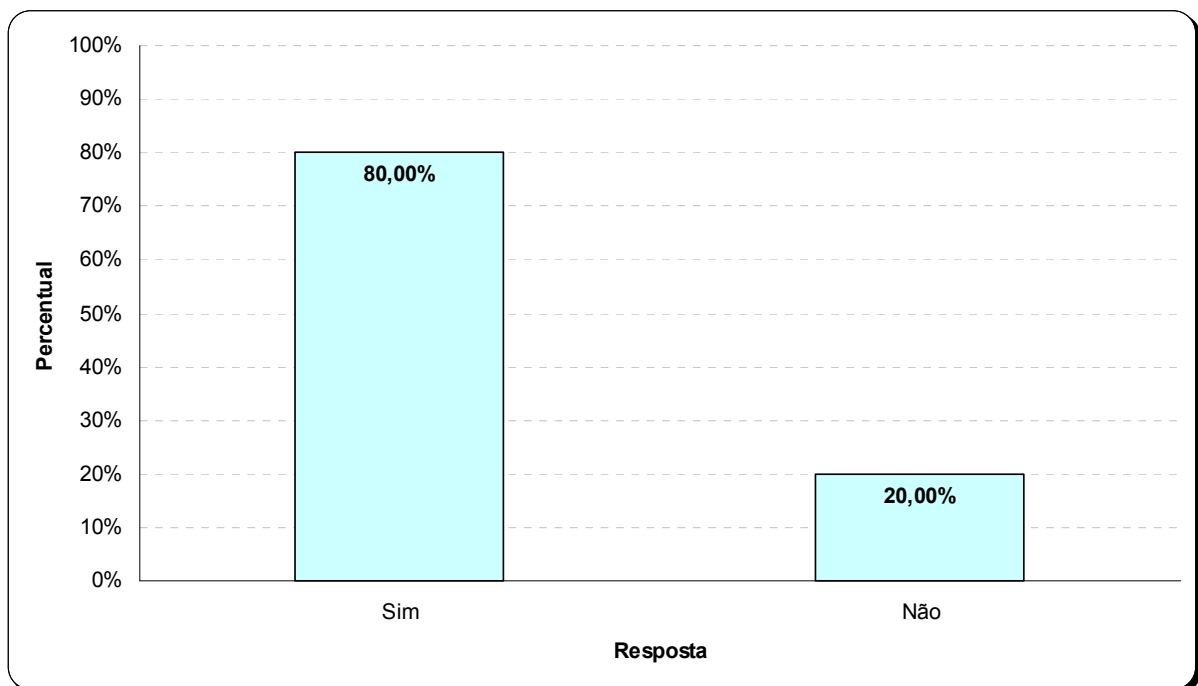
### 7ª Questão:

Ao aplicar a Dinâmica de Grupo para um processo de seleção, você separa os participantes por alguma característica, como por exemplo, idade ou grau de instrução?

Conforme citado no item 1.4.2 desse trabalho, é de grande importância observar algumas características antes de submeter os candidatos à Dinâmica de Grupo, como, por exemplo, o nível social, grau de instrução, etc. O objetivo dessa questão é, justamente, identificar se os candidatos são ou não submetidos a pelo menos uma avaliação antes de irem para a Dinâmica de Grupo.

### Análise:

**Gráfico 6:** Os candidatos são separados por características antes de participarem da Dinâmica de Grupo?



*Fonte: Lucas Gabriel da Luz, 2008.*

Ainda pode-se identificar que existem profissionais que não separam os candidatos por características sociais antes de submeter os candidatos à Dinâmica

de Grupo. Isso pode fazer com que algum candidato se sinta intimidado e não apresente suas reais características.

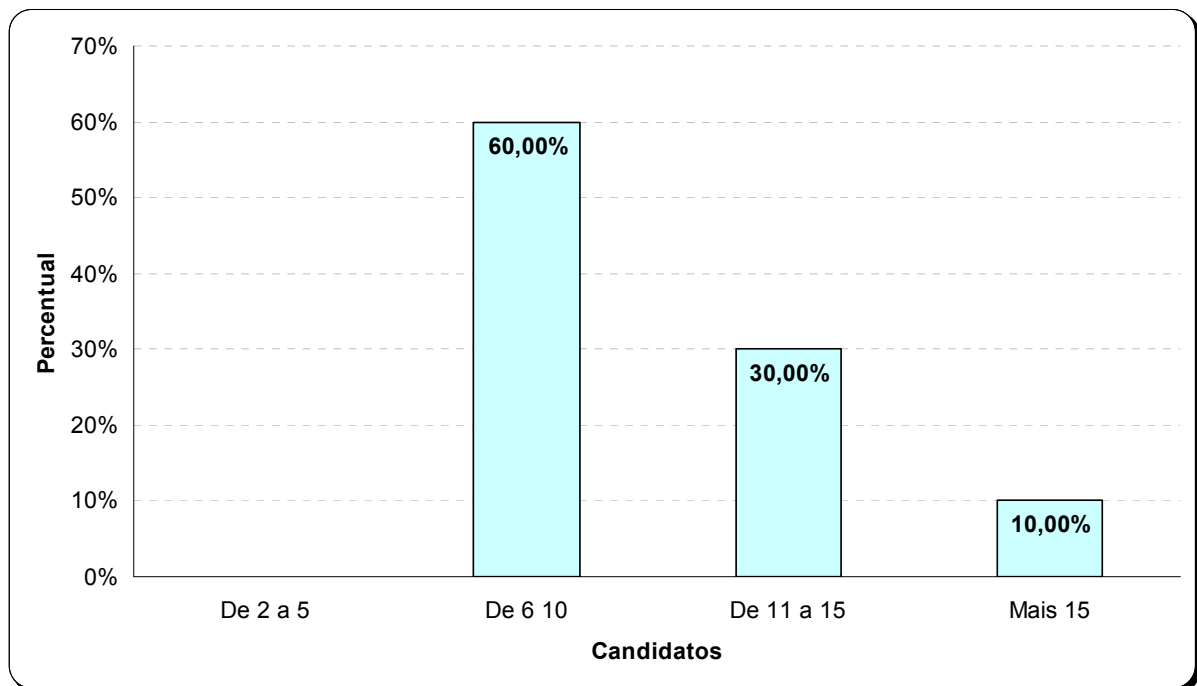
### 8ª Questão:

Para quantos candidatos, no máximo, você costuma aplicar a Dinâmica de Grupo?

O objetivo dessa questão foi identificar quantos candidatos em média os profissionais submetem à Dinâmica de Grupo.

### Análise:

**Gráfico 7:** Quantos candidatos, no máximo, participam da Dinâmica de Grupo?



*Fonte: Lucas Gabriel da Luz, 2008.*

Conforme artigo publicado pelo SINPROFAR (Sindicato dos Propagandistas, Propagandistas Vendedores, e Vendedores de Produtos Farmacêuticos do Estado do Paraná), em média, dez candidatos são chamados para a Dinâmica de Grupo.

Quase a metade dos profissionais entrevistados responderam que estão submetendo mais de dez candidatos, na aplicação da Dinâmica de Grupo.

Conforme já foi citado nesse trabalho, quanto maior o número de participantes na Dinâmica de Grupo, mais difícil será a sua avaliação e maior será o tempo gasto na aplicação das mesmas.

O fato de haver muitos candidatos participando da Dinâmica de Grupo pode fazer com que o administrador da dinâmica não consiga observar com precisão todas as características dos candidatos, o que irá comprometer o resultado da Dinâmica de Grupo no processo de Seleção.



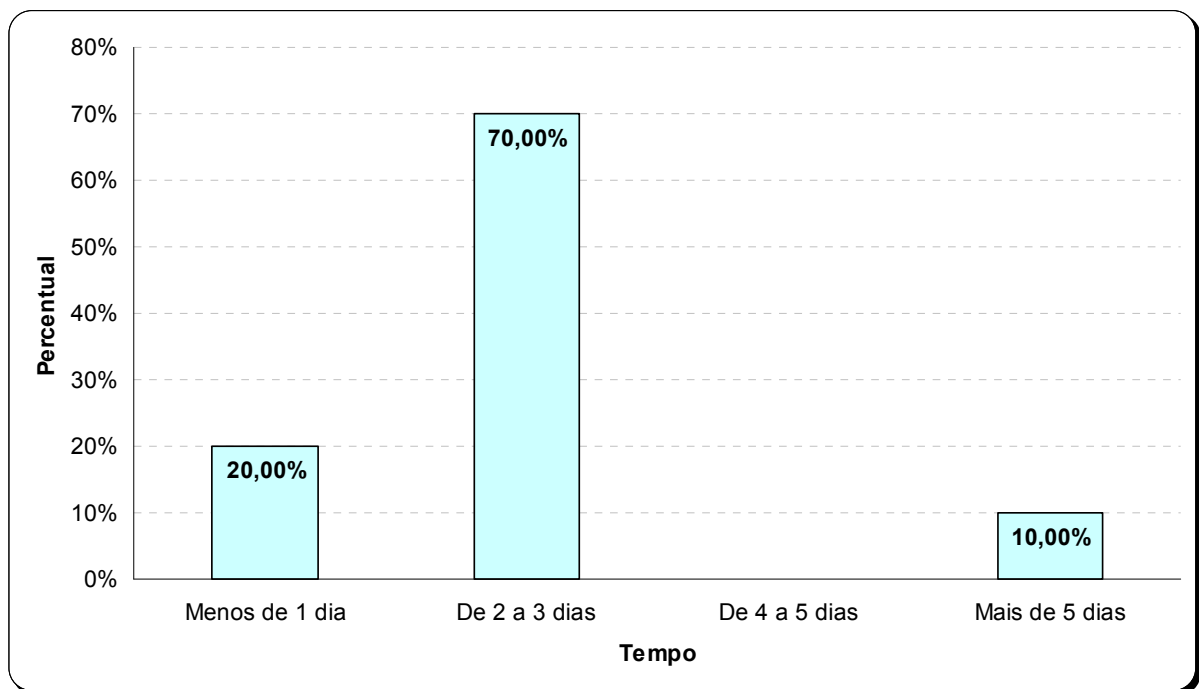
### 9ª Questão:

Quanto tempo duram, em média, as Dinâmicas de Grupo, considerando desde o planejamento até a avaliação das informações obtidas?

Nessa questão procurou-se identificar o tempo que os profissionais responsáveis pela seleção empregam na utilização da Dinâmica de Grupo, com a intenção de lembrar que as organizações esperam resultados que sejam, além de satisfatórios, rápidos.

### Análise:

**Gráfico 8:** Quanto tempo, em média, duram as Dinâmicas de Grupo?



**Fonte:** Lucas Gabriel da Luz, 2008.

O resultado da análise dessa questão mostra que 30% dos profissionais estão divididos entre os problemas citados até então, sendo que 20% aplicam a Dinâmica de Grupo, desde o planejamento até a avaliação em menos de um dia, e 10% levam mais de 5 dias para concluir o processo.

A existência do processo de seleção significa que a organização está com sua força de trabalho reduzida, logo, este processo não deve se prolongar por muitos dias, o que faz com que seus processos também não demorem muito tempo.

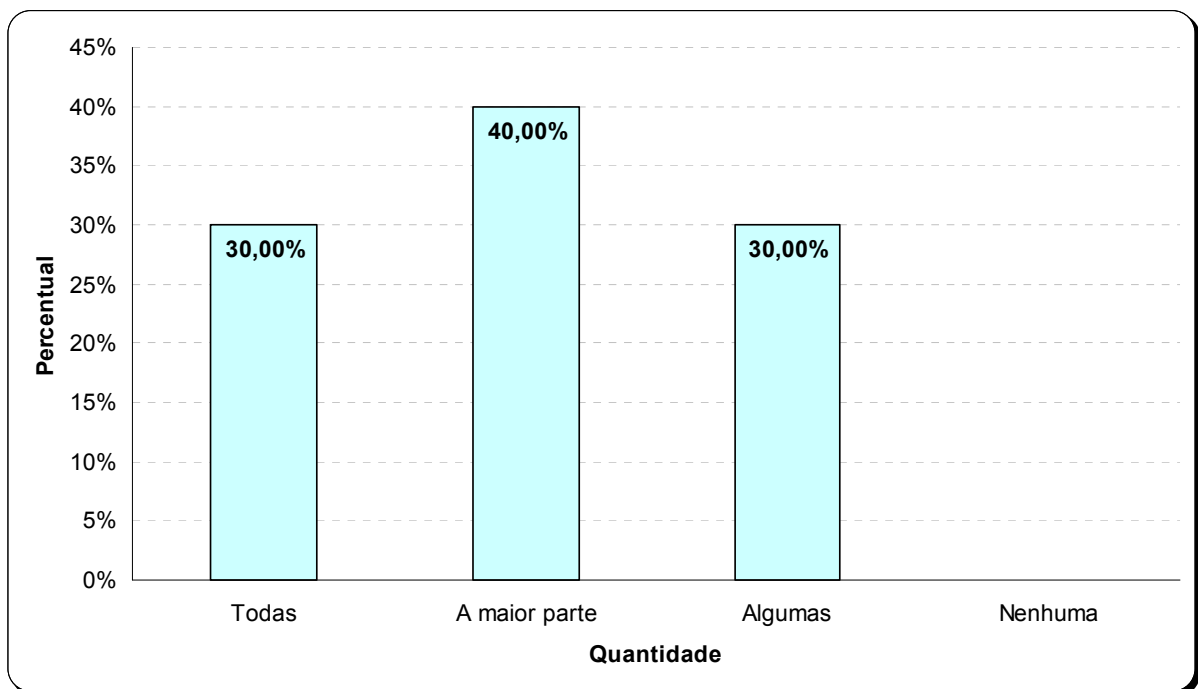
Entretanto, não se deve correr nos processos de seleção, pois um equívoco cometido nesse processo também irá prejudicar o resultado, só que de forma mais significativa, pois implicará em uma seleção mal feita, que por consequência tenderá a um novo processo de seleção, gerando um retrabalho desfavorecedor à organização.

Percebe-se então que uma Dinâmica de Grupo muito rápida pode não ser muito bem estruturada e por consequência não será eficiente, porém, o mesmo processo, se levar muito tempo para ser concluído, irá resultar em prejuízo para a organização.

## 10ª Questão:

Você já participou das Dinâmicas de Grupo que aplica?

É sempre mais fácil analisar o comportamento de um candidato em determinada situação, se o avaliador já tiver passado ou “experimentado” essa situação, logo, nessa questão procurou-se saber se os profissionais já participaram das Dinâmicas de Grupo que aplicam para o processo de seleção de pessoal.

**Análise:****Gráfico 9:** Você já participou das Dinâmicas de Grupo que aplica?

**Fonte:** Lucas Gabriel da Luz, 2008.

É importante que o profissional já tenha participado da Dinâmica de Grupo que aplicar.

Será mais fácil para o administrador da Dinâmica de Grupo entender o comportamento dos participantes nas situações a que são submetidos, se ele próprio já tiver passado por aquelas situações, porém é muito importante que ele

não fique preso apenas às atitudes que teve quando participou da Dinâmica em questão, pois isso irá, de certa forma, tornar a avaliação “tendenciosa”.

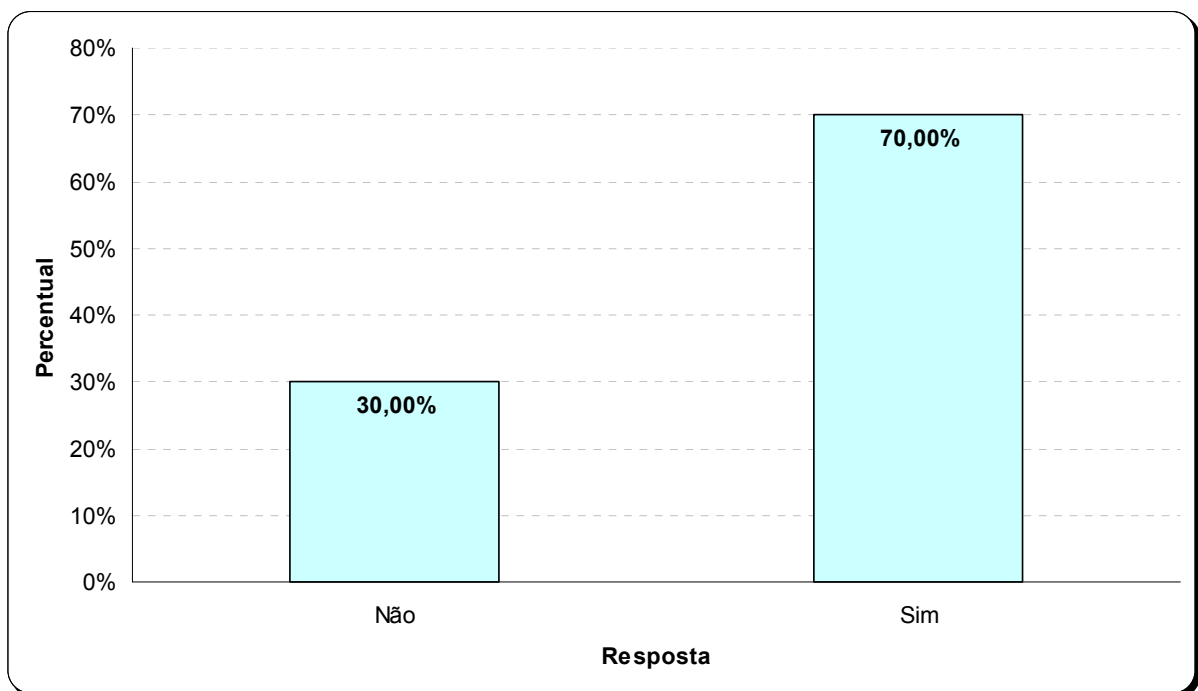
A pesquisa mostra que todos os profissionais que utilizam a Dinâmica de Grupo em processos de seleção já participaram de pelo menos um dos modelos de Dinâmicas que utilizam, e quase metade deles já participou da maior parte, inclusive. Esse fator, se observado isoladamente, pode dar a imagem de uma boa qualidade para as Dinâmicas de Grupo em seleção, porém, não se deve esquecer que existem outros pontos a serem analisados para avaliar a qualidade da Dinâmica de Grupo, como vimos nas questões anteriores.

**11ª Questão:** Você já participou de algum treinamento sobre a aplicação de Dinâmica de Grupo em Processos de Seleção de Pessoal?

O objetivo da última questão foi exatamente avaliar se os profissionais conhecem, ou se pelo menos já viram em algum momento, os procedimentos necessários para a utilização da Dinâmica de Grupo na seleção de pessoal.

**Análise:**

**Gráfico 10:** Você já participou de algum treinamento sobre Dinâmica de Grupo em Seleção?



**Fonte:** Lucas Gabriel da Luz, 2008.

Antes de utilizar qualquer ferramenta, em qualquer processo, é importante conhecer os procedimentos para sua utilização, caso contrário, uma excelente ferramenta pode vir a se tornar um “tropeço” para o usuário. Fazendo uma analogia bem simples, é o mesmo que utilizar um martelo para apertar um parafuso. O parafuso irá se fixar, porém com suas roscas espanadas.

Essa questão apresenta uma situação interessante: 30% dos profissionais que utilizam a Dinâmica de Grupo em seleção nunca participaram de nenhum

treinamento sobre sua aplicação. Isso com certeza, como já dito anteriormente comprometerá o resultado da Dinâmica de Grupo.

Essa situação dá a impressão de que existem profissionais que utilizam Dinâmica de Grupo somente por achá-la uma ferramenta bonita, ou até mesmo por entender que a Dinâmica é uma ferramenta da moda. Resumindo eles acabam utilizando a “técnica-pela-técnica”.

Como um profissional poderá emitir um parecer sobre Dinâmica de Grupo se ele não conhece seus processos? Seria o mesmo que um médico diagnosticar uma doença sem nunca ter estudado sobre ela.

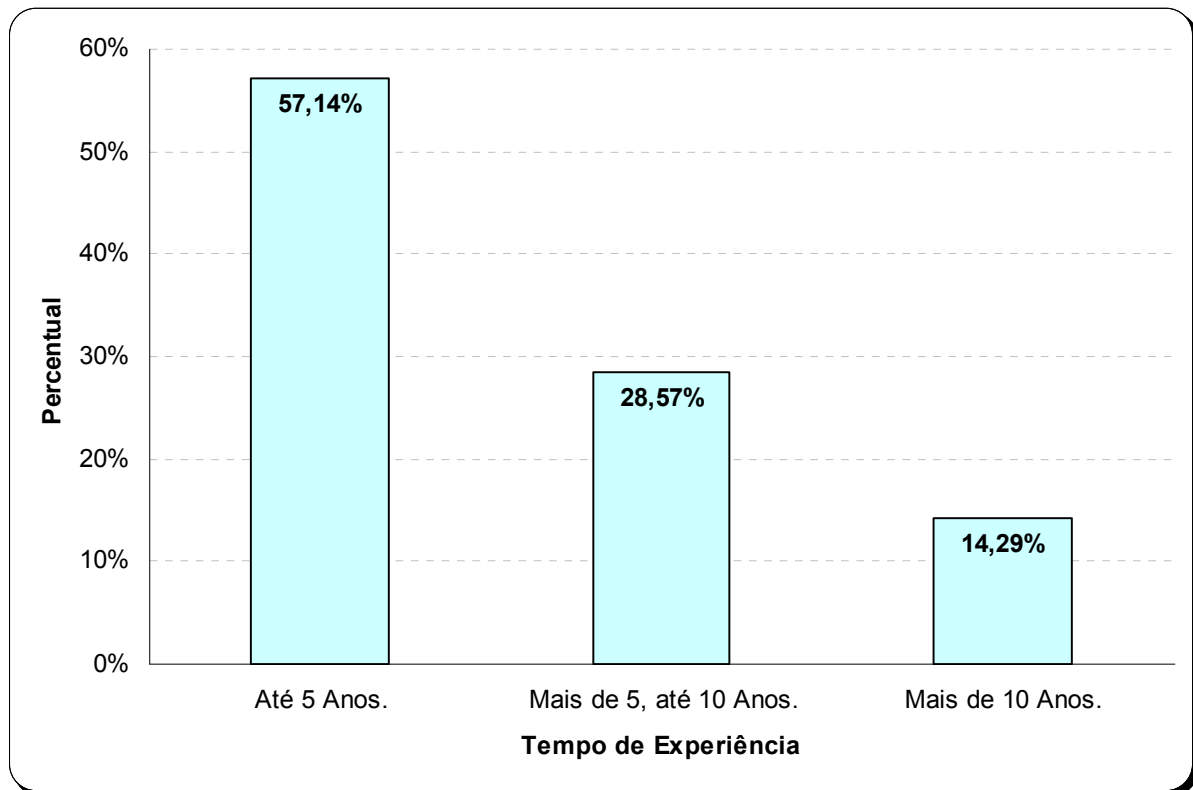
Esse é, com certeza, o maior problema para o resultado da Dinâmica de Grupo, e pode ser até mesmo, a causa dos problemas identificados nas questões anteriores.

Após a análise do questionário, fez-se uma apuração do tempo de experiência na área de Seleção de Pessoal, onde, dos 10 entrevistados, 7 profissionais informaram a quanto tempo trabalham na área.

Dividiu-se o tempo de experiência em três escalas: “Até 5 anos”, “Mais de 5, até 10 Anos” e “Mais de 10 Anos”.

Os resultados obtidos estão dispostos no gráfico abaixo:

**Gráfico 11:** Experiência dos profissionais que Trabalham com Seleção de Pessoal.



*Fonte: Lucas Gabriel da Luz, 2008.*

Observou-se que 57,14% dos entrevistados possuem menos de 5 anos de experiência na área de Seleção, enquanto que 28,57% possui mais de 5 e até 10 anos e 14,27%, mais de 10 anos de experiência.

Esses dados expressam o quanto a área de Seleção de Pessoal vem sendo explorada por novos profissionais e indica a necessidade de se ter cada vez mais as ferramentas desses processos bem definidas para o sucesso das organizações.

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pôde-se perceber, no decorrer do trabalho, que a Dinâmica de Grupo é, sem sombra de dúvida, uma ferramenta de enorme importância para o processo de seleção de pessoal, porém, o que preocupa é que essa importante ferramenta vem sendo utilizada por alguns profissionais de forma incorreta.

Um profissional que utiliza de forma equivocada, uma ferramenta da grandeza que é a Dinâmica de Grupo, não está simplesmente anulando um processo da seleção de pessoal, mas sim, utilizando uma ferramenta que em vez de ajudá-lo, irá prejudicar o resultado. Uma vez que essa ferramenta, má utilizada, servir de apoio para tomada de decisões, o resultado da decisão será consideravelmente insatisfatório.

Foi visto, na apuração do questionário que todos os profissionais entrevistados utilizam a Dinâmica de Grupo em processos de seleção, porém, não existe uma preocupação, por parte desses profissionais, com o tipo de cargo para o qual a vaga está aberta, ou com o material de apoio para a aplicação dessa Dinâmica.

Outro problema identificado na aplicação da Dinâmica de Grupo foi a quantidade de participantes, onde quase metade dos entrevistados estão submetendo mais de dez candidatos a uma única Dinâmica, o que irá dificultar a avaliação da mesma, ou até mesmo dificultar a aplicação, pois quanto maior o número de participantes, mais difícil o esclarecimento dos objetivos.

Também se constatou no decorrer do trabalho que alguns profissionais nunca participaram de grande parte das Dinâmicas de Grupo que aplicam, o que também irá dificultar a avaliação, pois o administrados nunca terá, ele próprio, experimentado as situações que está submetendo os candidatos.

Dois outros fatores importantes para a conclusão desse trabalho foram que boa parte dos profissionais entrevistados, nunca participaram de nenhum curso ou treinamento sobre a aplicação da Dinâmica de Grupo em seleção de pessoal, isso pode ser um fator de justificativa para os problemas citados anteriormente, pois como poderia um profissional utilizar uma ferramenta da qual ele não conhece?

O outro fator é que mais da metade da amostra entrevistada possui menos de cinco anos de experiência, o que deve ter alguma relação com a utilização em



massa da Dinâmica de Grupo, que também é uma ferramenta incorporada a seleção recentemente.

Fica como sugestão para os profissionais atuantes na área de seleção de pessoal que utilizem sim a Dinâmica de Grupo, porém, com critérios bem determinados e não como a única ferramenta do processo, nem mesmo como a mais importante, até porque, não existe mais ou menos importante, o que existe é a mais conveniente para o momento.

É muito importante que os profissionais busquem cursos para se aperfeiçoarem nas técnicas de aplicação da Dinâmica, que revejam o material de apoio utilizado, e que principalmente não utilizem a Dinâmica de Grupo apenas para se enquadrar à maioria, pois com isso estariam utilizando, como já foi dito, a “técnica-pela-técnica”.

Respondendo à problemática desse projeto: “Em que momento a Dinâmica de Grupo pode passar a ser ineficiente para um processo de seleção de pessoal?”, através desse trabalho, conclui-se que, a Dinâmica de Grupo será ineficiente quando utilizada de forma “irracional”, ou seja, sem observar as técnicas e regras de aplicação da mesma.

Concluindo, é importante mais uma vez lembrar, que a Dinâmica de Grupo é sim uma ferramenta de imensa importância para a seleção de pessoal, porém, cabe ao profissional responsável pela seleção utilizá-la da melhor forma possível para complementar as demais ferramentas existentes, e nunca como única e exclusiva fonte de informações para a seleção de pessoal.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Walnice. **Capitação e seleção de talentos**: repensando a teoria e a prática. São Paulo: Atlas, 2004.

CAMPOS, Beatriz Ruiz Henrique de. **Perfil de um facilitador de dinâmicas**. Disponível em: <http://www.via6.com/artigo.php?aid=1161&cid=5983>>. Acesso em: 16 de mai. 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração de pessoal**. São Paulo: Makron Books, 2000.

FRITZEN, Silvino José. **Exercícios práticos de dinâmica de grupo**. Rio de Janeiro: Vozes, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GONTIJO, Cylmara Lacerda. **Capacitação e seleção de talentos para as organizações**. Disponível em: [www.universia.com.br/materia/img/ilustra/2005/ago/artigos/captacaoeselecao.doc](http://www.universia.com.br/materia/img/ilustra/2005/ago/artigos/captacaoeselecao.doc)>. Acesso em: 25 de mar. 2008.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

PSICOLOGIA DO TRABALHO, **Seleção de pessoal**. Disponível em: [http://www.geocities.com/Athens/Troy/8084/Psic\\_sel.html](http://www.geocities.com/Athens/Troy/8084/Psic_sel.html)>. Acesso em 25 de mar. 2008.

RAVEDUTTI, Carmen Lucia Mickosz; ROSSONI, Jatir Schmitt; CARVALHO; Joraci Guedes de; COSTA, Jussara Maria. **Bases filosóficas da dinâmica de grupos**, 2005.

RIBEIRO, Stella: **Recrutamento e seleção: uma barreira para candidato ou para o RH?** Disponível em: <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4984&org=2>>. Acesso em: 25 de mar. 2008.

SANTOS, José Guilherme Wady; FRANCO, Ruth Nara Albuquerque; MIGUEL, Caio Flavio. **Seleção de pessoal: considerações preliminares sobre a perspectiva behaviorista radical**, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prc/v16n2/a03v16n2.pdf>.

SILVA, Fabiana Custódio e; SILVA, Murilo Sergio Vieira: **Recrutamento e seleção: recursos humanos desenvolvendo o capital humano**. Disponível em: [http://www.unievangelica.edu.br/graduacao/administracao/revista/pdf3/RECRUTAMENTO\\_E\\_SELECAO.PDF](http://www.unievangelica.edu.br/graduacao/administracao/revista/pdf3/RECRUTAMENTO_E_SELECAO.PDF)>. Acesso em: 25 de mar. 2008.

SINPROFAR. **Dinâmica de grupo**. Disponível em: <http://www.propagandista.com/artigos/dinamicadegrupo.pdf>>. Acesso em: 24 de mar.2008.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE DINÂMICA DE GRUPO. **Conhecendo a história da dinâmica dos grupos no Brasil**. Disponível em: <http://www.unidavi.edu.br/?pagina=FILE&id=38816>>. Acesso em: 13 de dez. 2007.

WEIL, Pierre. **Currículo**. Disponível em: <http://www.pierreweil.pro.br/Curriculum.htm>>. Acesso em: 25 de mar. 2008.

**APÊNDICE**

<p style="text-align: center;"><b>Questionário sobre a utilização de Dinâmica de Grupo em processos de Seleção de Pessoal.</b></p>
--

Prezado,

Este material é de conteúdo acadêmico. As informações contidas serão utilizadas para a elaboração do projeto de conclusão de curso, cujo tema é: "As principais falhas da Dinâmica de Grupo no Processo de Seleção de Pessoal".

Lembrando que o objetivo não é, em hipótese alguma, taxar a Dinâmica de Grupo como uma ferramenta inútil ao processo de Seleção de Pessoal. Muito pelo contrário, o projeto tem por finalidade explicitar onde e quando devemos tomar maior cuidado na aplicação.

Deixo claro também que não iremos expor o profissional que responder a pesquisa, não divulgando nenhuma informação sobre o mesmo, bem como nome ou empresa para a qual trabalha, salvo em caso de autorização por escrito fornecida pelo profissional.

Peço que respondam às questões abaixo, assinalando com um "X", a alternativa que melhor convier à sua situação.

Favor não utilizar nenhum material de apoio para o preenchimento deste questionário, como por exemplo, bibliografias que tratem o tema. Lembrando que este questionário não tem o objetivo de avaliar a eficiência do profissional, mas sim de colher informações.

Agradeço a colaboração e comprometo-me a enviar uma cópia do projeto assim que o mesmo estiver concluído.

*Atenciosamente;*  
*Lucas Gabriel da Luz*  
*Acadêmico Formando em Julho de 2008*  
**Faculdade Anchieta de Ensino Superior do Paraná**

**Questionário sobre a utilização de Dinâmica de Grupo em processos de Seleção de Pessoal.**

**Questão 1**

Você utiliza ou já utilizou a Dinâmica de Grupo como ferramenta no processo de Seleção de Pessoal?

- a) Sim
- b) Não


**Questão 2**

Com que frequência você utiliza a Dinâmica de Grupo em Processos de Seleção?

- a) Muito Frequentemente
- b) Frequentemente
- c) Pouco Frequentemente
- d) Não utilizo Dinâmicas de Grupo em Processos de Seleção


**Questão 3**

Qual o nível dos cargos para os quais você utiliza a Dinâmica de Grupo no Processo de Seleção?

- a) Todos os níveis
- b) Somente níveis Executivos (Direção, Gestão ou Supervisão)
- c) Somente níveis Operacionais


---

--

**Questão 4**

Você utiliza algum material de apoio na elaboração e execução da Dinâmica de Grupo para Seleção de Pessoal? Qual?

- a) Sim
- a.1) Bibliografia
- Qual?

---



---

- a.2) Descrição do Cargo a ser ocupado
- a.3) Ficha de Avaliação
- a.4) Outros
- Quais?

---



---



---

- b) Não utilizo nenhum material de apoio

**Questão 5**

Ao utilizar a Dinâmica de Grupo em Processos de Seleção dos níveis informados na questão anterior, quais características você costuma avaliar? (Essa questão pode ter mais de uma alternativa assinalada)

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| a) Liderança                                       | <input type="checkbox"/> |
| b) Sociabilidade                                   | <input type="checkbox"/> |
| c) Iniciativa                                      | <input type="checkbox"/> |
| d) Comunicabilidade                                | <input type="checkbox"/> |
| e) Criatividade                                    | <input type="checkbox"/> |
| f) Espontaneidade                                  | <input type="checkbox"/> |
| g) Capacidade de análise                           | <input type="checkbox"/> |
| h) Capacidade de Julgamento                        | <input type="checkbox"/> |
| i) Capacidade de Argumentação                      | <input type="checkbox"/> |
| j) Capacidade para atuar sobre pressão             | <input type="checkbox"/> |
| k) Controle das tensões e da ansiedade             | <input type="checkbox"/> |
| l) Tomada de Decisão                               | <input type="checkbox"/> |
| m) Habilidade para lidar com situações de conflito | <input type="checkbox"/> |
| n) Outros  | <input type="checkbox"/> |
| Quais?   | <input type="checkbox"/> |

---



---



---

**Questão 6**

Antes de irem para a fase da Dinâmica de Grupo, os candidatos passam por outros processos de Recrutamento e Seleção? Em caso afirmativo, assinale a alternativa cabível.

- a) Análise de Currículo
- b) Entrevista
- c) Testes Psicológicos
- d) Testes Práticos
- e) Outros  
Quais?

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

---



---



---

**Questão 7**

Ao aplicar a Dinâmica de Grupo para um processo de Seleção, você separa os participantes por alguma característica, como por exemplo, idade ou grau de instrução?

- a) Sim
- b) Não

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

**Questão 8**

Para quantos candidatos, no máximo, você costuma aplicar a Dinâmica de Grupo?

- a) De 2 a 5 Candidatos
- b) De 6 a 10 Candidatos
- c) De 11 a 15 Candidatos
- d) Mais de 15 Candidatos

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

**Questão 9**

Quanto tempo duram, em médias as Dinâmicas de Grupo, considerando desde o planejamento até a avaliação das informações obtidas?

- a) Menos de 1 dia
- b) De 2 a 3 dias
- c) De 4 a 5 dias
- d) Mais de 5 dias

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>



--

**Questão 10**

Você já participou das Dinâmicas de Grupo que aplica?

- a) Todas
- b) A Maior Parte
- c) Algumas
- d) Nenhuma


**Questão 11**

Você já participou de algum curso ou treinamento sobre a aplicação de Dinâmicas de Grupo em Processos de Seleção de Pessoal?

- a) Não
  - b) Sim
- Quais?


---

---

---

--

**Considerações do Profissional responsável pelo preenchimento.****Nome:** (Opcional)

---

**Profissão:** (Opcional)

---

**Empresa:** (Opcional)

---

**Tempo de Atuação na área:** (Opcional)

---

**Sugestões ou observações a serem feitas sobre o questionário e o decorrer do projeto:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*Declaro verdadeiras as respostas dadas às questões.*

Autorizo a utilização ou citação do meu nome e profissão no decorrer do projeto.

- a) Não
- b) Sim

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>