

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JOYCILÉA ALMEIDA PEREIRA

**A UTILIZAÇÃO DA TÉCNICA DINÂMICA DE GRUPO NO PROCESSO DE
SELEÇÃO DE PESSOAS**

São Luís
2013

JOYCILÉA ALMEIDA PEREIRA

**A UTILIZAÇÃO DA TÉCNICA DINÂMICA DE GRUPO NO PROCESSO DE
SELEÇÃO DE PESSOAS**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão para obtenção de grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a. Ms. Amanda Ferreira
Aboud de Andrade

São Luís
2013

Pereira, Joyciléa Almeida.

A utilização da técnica dinâmica de grupo no processo de seleção de pessoas/ Joyciléa Almeida Pereira – São Luís, 2013.

47 f.

Impresso por computador (fotocópia)

Orientadora: Amanda Ferreira Aboud de Andrade.

Monografia (Graduação) – Universidade Federal do Maranhão, Curso de Administração, 2013.

1. Dinâmica de Grupo. 2. Recurso. 3. Seleção de Pessoas. I. Título.

CDU 005.953.2: 316.45

JOYCILÉA ALMEIDA PEREIRA

**A UTILIZAÇÃO DATÉCNICA DINÂMICA DE GRUPO NO PROCESSO DE
SELEÇÃO DE PESSOAS**

Monografia apresentada ao Curso de
Administração da Universidade Federal
do Maranhão para obtenção de grau de
Bacharel em Administração.

Aprovada em:/...../.....

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Me. Amanda Ferreira Aboud de Andrade (Orientador)
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Me. Walber Lins Pontes
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Me. Hélio Trindade de Matos
Universidade Federal do Maranhão

A meus pais, Gracil ia e Jorge Luis.

AGRADECIMENTOS

Ao meu Deus, por todas as bênçãos em minha vida.

A meus pais, Graciléia e Jorge Luis, por suas contribuições para o meu desenvolvimento como pessoa, pelo seu amor e dedicação constantes.

A meus amigos, Tayanne, William e Aurélio, pelo apoio e companheirismo durante minha jornada acadêmica.

À professora Amanda Aboud, por seu empenho em orientar-me para a execução deste trabalho.

*"Noventa por cento do sucesso se baseia
simplesmente em insistir".*

(Woody Allen)

RESUMO

As organizações utilizam diversas técnicas para agregar pessoas ao seu quadro de funcionários, uma delas é a dinâmica de grupo. A proposta desta pesquisa é aumentar os conhecimentos sobre a importância da dinâmica de grupo para a Gestão de Pessoas, com o objetivo de analisar-se sua aplicabilidade no processo seletivo. Desse modo, o trabalho está dividido em três partes principais. A primeira parte trata da história, dos conceitos e características da gestão de pessoas, do recrutamento e seleção e da dinâmica de grupo. Estes tópicos referem-se à pesquisa bibliográfica. A segunda parte do trabalho demonstra a metodologia empregada para o alcance dos objetivos, onde foi empregada a pesquisa de campo como modo de investigação. E por fim, a última parte traz a análise dos resultados obtidos. Na análise dos resultados, pode-se verificar, em alguns quesitos, a igualdade da teoria com a prática. A dinâmica de grupo é muito utilizada, mas com embasamento teórico, preparo dos selecionadores e comparação com outras técnicas. O que se conclui é que a dinâmica de grupo é instrumento de grande valia no processo de seleção de pessoas para a identificação de um perfil profissional buscado pelas organizações.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Técnicas. Dinâmica de Grupo

ABSTRACT

Organizations use several techniques to add people to their staff, one of them is the group dynamic. The purpose of this research is to increase knowledge about the importance of group dynamics for personnel management, in order to analyze their applicability in the selection process. Therefore, the work is divided into three main parts: the first part, which is based on bibliographic research, deals with the history, concepts and characteristics of people management, recruitment and selection and group dynamics; the second one, which presents the field research, demonstrates the methodology used to achieve the goals, where he was employed as a field research mode of inquiry. And finally, the third one contains the analysis of the results obtained. In analyzing the results, it can be seen in some issues, equality of theory with practice. The group dynamic is heavily used, but theoretical, preparation of selectors and comparison with other techniques. What can be concluded is that the group dynamics is a valuable tool in the selection of people to identify a professional profile sought by organizations.

Keywords: People Management. Techniques. Group Dynamic

LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS:

Figura 1. Os seis processos de Gestão de Pessoas.....	18
Figura 2. O recrutamento e a seleção como partes do processo de agregar pessoas .	27
Figura 3. O processo de seleção de pessoas	28
Figura 4. Curtograma	36
Figura 5. Modelo de ficha	37

QUADROS:

Quadro 1. Contexto histórico da Gestão de Pessoas.....	15
Quadro 2. Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Interno	23
Quadro 3. Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Externo.....	25

LISTA DE SIGLAS

R&S	Recrutamento e Seleção
RH	Recursos Humanos
GRH	Gerente de Recursos Humanos
GP	Gestão de Pessoas
MRH	Mercado de Recursos Humanos
MT	Mercado de Trabalho

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
2. GESTÃO DE PESSOAS	15
2.1 Histórico e Evolução no Brasil.....	15
2.2. Conceito e Processo de Gestão de Pessoas	17
3. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	21
3.1 Recrutamento de Pessoas	21
3.1.1 Recrutamento Interno.....	23
3.1.2 Recrutamento Externo	25
3.2 Seleção de pessoas	26
3.2.1 Bases para a Seleção	29
3.2.2 Técnicas de Seleção	29
4. DINÂMICA DE GRUPO	32
4.1 O estudo dos grupos	32
4.2 Dinâmica de Grupo em Seleção de Pessoal.....	34
4.2.1 Origem e Conceitos.....	34
4.2.2 O processo	35
5. METODOLOGIA	39
5.1 Delineamento da Pesquisa	39
5.2 Ambiente da Pesquisa.....	39

5.3 Coleta de Dados.....	40
6. ANÁLISE DOS RESULTADOS	41
7. CONCLUSÃO	44
REFERÊNCIAS.....	45
APÊNDICE I – Modelo do Questionário	47

1 INTRODUÇÃO

As organizações são classificadas como sistemas dinâmicos ou mutáveis, e devido a essa característica, precisam de uma estrutura funcional que seja competitiva. Atualmente, as pessoas são vistas como principal ativo empresarial responsável pelo sucesso no mundo dos negócios. Dessa forma, as técnicas de recrutamento e seleção se tornam ferramentas de grande relevância na construção do equilíbrio organizacional.

A escolha de quem ocupará determinado cargo vai influenciar diretamente na produtividade. Segundo Dutra (2002 *apud* Araujo, 2008, p. 15) Recrutamento e seleção (R&S) são assuntos que podem ser abordados como se fossem um processo único, pois estão interligados, um depende do outro e ambos têm como objetivo atrair e alocar pessoas que sejam capazes de satisfazer as necessidades empresariais. Por serem complementares, o sucesso do processo de seleção dependerá de um recrutamento eficaz. O insucesso do primeiro gera prejuízo no segundo.

Dentre as técnicas de R&S, as dinâmicas de grupo têm conquistado espaço no meio profissional dos gestores de Recursos Humanos e já se fazem presentes em muitos processos seletivos. Apesar disso, ainda existem poucos estudos direcionados especificamente a dinâmicas de grupo e sua importância na seleção de pessoas para as empresas.

O presente trabalho visa contribuir com o aumento da produção científica nessa área e para tanto tem por objetivo principal analisar a aplicabilidade da dinâmica de grupo como técnica de seleção de pessoas. Como objetivos específicos busca-se: Identificar a evolução histórica da Gestão de Pessoas e do processo de Recrutamento e Seleção. Descrever como iniciaram os estudos sobre dinâmicas de grupo e de que modo elas contribuem atualmente na escolha de um profissional.

Para que o tema seja melhor especificado, a pesquisa utiliza como campo de análise uma empresa que trabalha com os serviços de recrutamento e seleção, localizada em São Luís. Esse espaço de observação é relevante, pois a empresa realiza diversos processos seletivos em busca de profissionais para outras empresas; e suas atividades abrangem técnicas de seleção, dentre as quais situam-se as dinâmicas de grupo.

A estrutura do trabalho é constituída de três partes teóricas, divididas da seguinte forma:

O primeiro capítulo aborda o histórico e os conceitos da gestão de pessoas, sua evolução no mundo e no Brasil. O segundo caracteriza os processos de recrutamento e seleção, suas técnicas e mudanças no decorrer do tempo. O terceiro capítulo trata das dinâmicas de grupos, o início dos estudos acerca desse tema e sua abordagem atualmente na captação de pessoal para as organizações.

Após a fundamentação teórica, é feita a exposição da metodologia aplicada e o detalhamento dos resultados obtidos com a pesquisa.

2 GESTÃO DE PESSOAS

As organizações, desde as mais simples e remotas até as mais complexas e atuais, são constituídas por pessoas. As pessoas formam o corpo funcional da organização, atuam nas empresas em busca de objetivos pessoais e em troca retribuem trabalhando para o alcance dos objetivos organizacionais.

Com a intenção de melhor compreender essa relação, buscou-se demonstrar o contexto histórico que aponta mudanças ocorridas no relacionamento colaborador- empresa.

2.1 Histórico e Evolução no Brasil

Para o estudo de um tema, é importante que haja uma delimitação no tempo, com a demonstração de suas características em cada fase histórica.

Quadro 1. Contexto histórico da Gestão de Pessoas

<p>1ª Fase: Final do séc. XVIII</p>	<p>Com a Revolução Industrial, na Inglaterra, iniciou-se uma preocupação com a gestão de pessoas. Foi criado o posto de secretário do bem-estar para atender às necessidades dos trabalhadores e impedir a formação de sindicatos.</p>
<p>2ª Fase: Século XIX</p>	<p>O movimento da Administração científica surgiu com argumentos em prol da especialização e do treinamento. Os departamentos de pessoal passam a substituir os secretários de bem-estar.</p>
<p>3ª Fase: Século XX</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Até a década de 60</u>: Administração de Recursos Humanos substitui a nomenclatura Administração de Pessoal. Preocupação básica com questões operacionais. • <u>Dos anos 60 até início dos 80</u>: A Gestão de Pessoas aparece como parceira dos diferentes processos organizacionais, trabalha de modo mais amplo. • <u>A partir dos anos 80</u>: Enfoque nos colaboradores como principal ativo organizacional. Equipes de Gestão de Pessoas substituem os antigos Departamentos de Pessoal e assumem um papel estratégico nas organizações.

Fonte: Adaptado de Dutra (2009, p. 27- 30).

O quadro demonstra que a transformação no sistema econômico das nações, passando para a fase industrial, demarca o início de uma preocupação com

as forças de produção, constituídas por pessoas. Do final do séc. XVIII até o séc. XIX, a Gestão de Pessoas era representada pelos secretários do bem-estar e pelos departamentos de pessoal, que tinham como funções básicas atender as necessidades salariais dos trabalhadores, fiscalizar a produção e realizar a contratação e desligamento dos funcionários. Os estudos da administração científica começaram a mudar a concepção de gerir pessoas, priorizando o treinamento e a especialização. No entanto, somente a partir do séc. XX, a Gestão de Pessoas começou a adquirir as características atuais. Houveram mudanças na nomenclatura assim como no perfil do profissional. Num primeiro momento, sua atuação ocorre apenas no âmbito operacional e por fim passa a trabalhar conjuntamente com todas as unidades organizacionais.

A evolução da Gestão de Pessoas no Brasil concerne com fases singulares da história brasileira. (FLEURY E FISCHER, 1992; FAUSTO, 1997; AQUINO, 1980; WOOD JR, 1995; ALMEIDA, 1993, *apud* Dutra, 2009). Por outro lado, a pesquisa feita em 1997 pela professora Tose, da Faculdade de Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, descreve cinco fases baseadas no perfil e atuação do profissional de RH. Busca-se demonstrar peculiaridades de ambas as perspectivas para que haja uma melhor compreensão.

- Até 1930 (Fase Contábil): Início da atividade industrial. Não havia qualquer prática de gestão de pessoal que não se limitasse a um recrutamento e seleção simplistas, devido à grande quantidade de mão-de-obra disponível. O encarregado de pessoal, rotulado como feitor, era responsável por comandar o trabalho executado. Os trabalhadores eram vistos apenas sob o ponto de vista contábil, como se fossem somente custos para a organização.

- De 1930 a 1945 (Fase Legal): Período em que se inicia uma gestão burocrática de pessoas, baseada na recém-criada legislação trabalhista. Surge a figura do chefe de pessoal, geralmente um advogado, encarregado de assegurar o cumprimento das leis trabalhistas.

- De 1945 a 1964 (Fase Tecnicista): Empresas multinacionais instalam-se no país e trazem novas práticas de gestão de pessoas. Essas práticas focavam no estudo de Taylor, o qual enxergava o homem como um fator de produção motivado apenas por salários.

- De 1964 a 1984 (Fase Administrativa): Essa fase é conhecida também como sindicalista, pois a massa trabalhadora implementa o novo sindicalismo. Enquanto na Europa e nos EUA o paradigma de Taylor é criticado, no Brasil ocorre uma consolidação desse pensamento. Quando surgem os primeiros cursos de administração, as aulas de RH resumem-se a questões legais e técnicas. Porém, com o passar do tempo aparece um novo perfil profissional, o gerente de recursos humanos (GRH) que é encarregado de questões mais voltadas ao comportamento dos indivíduos.

- De 1985 a atual (Fase estratégica): O cargo de GRH passou do nível tático para o estratégico. Maior preocupação com os trabalhadores. Inserção dos primeiros programas de planejamento estratégico ligados à estratégia empresarial.

A presença da Gestão de RH no Brasil teve início com a criação de leis trabalhistas, em 1930, com o intuito de assegurar alguns benefícios à classe trabalhadora. No entanto, seu desenvolvimento foi atrasado em relação a outros países. De 1964 a 1984, o estudo de Taylor que enfatizava a especialização na produção era consolidado no Brasil, enquanto já sofria críticas em outros países. Somente a partir de 1985 é que a gestão do fator humano passou a ser vista como fundamental para a estratégia das empresas. (DUTRA, 2009)

Após identificar o surgimento e evolução histórica, é relevante saber o que é a Gestão de Pessoas, como ocorre e sua atuação dentro das organizações.

2.2 Conceito e Processo de Gestão de Pessoas

Assim como aconteceram mudanças na Gestão de Pessoas no decorrer do tempo, seus conceitos também sofreram modificações. O gestor de RH adquiriu novas atribuições e passou a exercer influência também em outros setores, atuando diretamente na estratégia da organização.

Dutra (2009, p. 17) conceitua gestão de pessoas como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

O termo Rh, Gestão de Pessoas ou ainda Gestão do Fator Humano, na visão de Chiavenato (2008, p. 2) apresenta três significados distintos:

1. *RH como função ou departamento.* Aqui RH é a unidade operacional que funciona como órgão de staff, isto é, como elemento prestador de serviços nas áreas de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, comunicação, higiene e segurança do trabalho, benefícios, etc.

2. *RH como conjunto de práticas de recursos humanos.* Aqui RH refere-se ao modo como a organização opera suas atividades de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, benefícios, comunicação, higiene e segurança do trabalho.

3. *Rh como profissão.* Aqui RH refere-se aos profissionais que trabalham em tempo integral em papéis diretamente relacionados com recursos humanos, a saber: selecionadores, treinadores, administradores de salários e benefícios, engenheiros de segurança, médicos do trabalho, etc.

A prática de gerir pessoas é um conjunto que resulta do somatório de seis processos que interagem entre si de forma dinâmica e integrada. Os subconjuntos: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas formam a soma que resulta na Gestão de Pessoas. (CHIAVENATO, 2008)

A Gestão de Pessoas pode ser representada do seguinte modo:

Figura 1. Os seis processos de Gestão de Pessoas



Fonte: Chiavenato (2008, p.15).

A partir da figura, Chiavenato (2008) explica os processos demonstrando as características pertinentes a cada um deles.

Os processos de agregar pessoas tem o objetivo de alocar novas pessoas na empresa. É o primeiro dos processos de GP, pois nele se incluem o recrutamento e a seleção de pessoas. Todos os métodos utilizados com o intuito de buscar profissionais para a empresa fazem parte do agregar pessoas.

Quando encerra-se a fase de agregar, é o momento de aplicar as pessoas que foram selecionadas. Isso quer dizer que, faz parte desse processo a iniciativa da empresa em ambientar os novos funcionários a cultura organizacional, estabelecer quais funções serão desempenhas por cada um e avaliar o desempenho nas tarefas.

Os processos de recompensar pessoas dizem respeito aos benefícios e remuneração concedidos aos colaboradores. A empresa pode utilizar programas de

incentivo, pautados em bônus salarial ou premiação como uma tentativa de motivar o aumento da produtividade.

As organizações que buscam desenvolver o seu corpo social, incluem nesse processo o treinamento e desenvolvimento das pessoas e da administração. Um quesito importante é a gestão conhecimento, que faz com que a empresa esteja sempre atenta a novas tecnologias e informações. A capacidade empresarial de inovar, criar e mudar também são fatores que afetam o desenvolvimento das pessoas.

Manter o capital humano dentro da organização pode, muitas vezes, se tornar um grande desafio. É importante que haja um bom relacionamento dos gestores com os empregados. A higiene do ambiente de trabalho, a segurança e a qualidade de vida são quesitos que tornam as pessoas interessadas a permanecer na empresa.

E para complementar, os processos de monitorar pessoas referem-se ao acompanhamento e controle das atividades executadas, além da verificação dos resultados. Para esse controle, a empresa pode utilizar de sistemas informatizados e de um banco de dados que armazene dados que possam gerar informações acerca de possíveis problemas.

Bitencourt (2010) compreende a Gestão de Pessoas como um sistema, que se relaciona com todas as outras áreas da organização. Nesse conceito, a responsabilidade de gerir o comportamento humano-organizacional passa a ser compartilhada com todos os gestores, deixando de ser apenas uma atribuição do departamento de RH.

Dutra (2009) defende um modelo de gestão de pessoas baseado no desenvolvimento e satisfação mútuos, referindo-se ao equilíbrio e alinhamento dos objetivos da empresa com os dos colaboradores. A intenção é que haja um desenvolvimento de ambas as partes, levando em conta também uma relação de estabilidade no tempo. Ainda segundo o autor, a movimentação, o desenvolvimento e a valorização formam o conjunto de processos responsáveis pelo equilíbrio empresas-pessoas.

Sobre a movimentação, resume-se a todo deslocamento das pessoas que possuem relação com a empresa, havendo vínculo empregatício ou não. Compreende as práticas de captação, transferência, entre outras. O desenvolvimento possui práticas que incluem a capacitação, buscando o progresso

do pessoal e da organização. Por valorização, entende-se o uso de métodos que estimulem os colaboradores a continuarem contribuindo com os objetivos da empresa.

Agregar ou captar pessoas para atuarem na organização, remete aos recursos de recrutamento e seleção. Para entender melhor, é preciso uma contextualização de ambos.

3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Atualmente, recrutar e selecionar pessoas que atuarão nas organizações envolve uma série de procedimentos necessários a escolha do profissional adequado. Os processos de recrutamento e seleção atuam em conjunto, com a busca de um objetivo único que é atrair candidatos qualificados para ocuparem vagas disponíveis dentro das organizações.

3.1 Recrutamento de Pessoas

Recrutar pessoas é uma prática muito antiga utilizada pelas organizações. Confunde-se com o próprio surgimento dessas, o que pode ser subentendido pelo fato de que as pessoas buscam trabalho e as empresas precisam de trabalhadores.

As organizações militares foram, praticamente, as primeiras a pôr em prática o termo recrutamento. A prática dos exércitos era recrutar pessoas que estavam dentro dos padrões considerados aceitáveis para um soldado. Rapidamente o termo foi acrescentado ao sistema de RH, mais precisamente com a função de agregar pessoas às empresas. (ALENCAR et al, 2008)

Segundo Araujo (2008), no século XIX, após a criação dos departamentos de pessoal, o recrutamento de pessoal era feito basicamente através de anúncios em jornais e eventualmente em rádios. Os anúncios citavam a empresa e o cargo que estava em aberto. Essa técnica conseguia chamar a atenção de um grande número de candidatos e é ainda muito utilizada nos dias de hoje. Com o decorrer do tempo, as formas e técnicas de recrutamento foram evoluindo, acompanhando a evolução da Gestão de Pessoas.

Sob a ótica de Milkovich e Boudreau (2000 *apud* Araujo 2008, p. 15), o processo de recrutamento consiste em identificar e induzir candidatos a disputarem vagas, que serão ocupadas por uma parcela selecionada.

Toledo e Milione (1983 *apud* Pontes 2005, p. 85) definem recrutamento como “a etapa inicial do processo de busca e atração de mão-de-obra para a organização, procurando prover o número adequado de candidatos para as posições em aberto”. Werther e Davis (1983 *apud* Pontes 2005, p. 85) também partilha da mesma definição de Araujo quando diz ser “o processo de encontrar e atrair candidatos capazes para solicitação de emprego”.

Conforme Chiavenato (2009, p. 68) o recrutamento trata de um conjunto de métodos utilizados para envolver candidatos que estejam aptos profissionalmente a ocupar cargos e aplicar suas habilidades em prol da organização.

Chiavenato (2008), em outra definição faz uma relação entre mercado de recursos humanos (MRH) e mercado de trabalho (MT). Mercado de trabalho é o agregado de vagas que as empresas possuem disponíveis a serem preenchidas. Mercado de recursos humanos é a quantidade de pessoas que estão habilitadas a ocuparem uma vaga, o que inclui as desempregadas e as que buscam novo emprego. Assim, o autor conceitua recrutamento como o processo de atrair candidatos do MRH, que possam suprir adequadamente os processos seletivos das organizações.

A evolução do recrutamento fez com que ele passasse do simples ato de atrair pessoas para um conceito que depende do planejamento de pessoal e da análise de cargos. Pontes (2005, p. 51), diz que a análise de cargos “é essencial na atividade de recrutamento e seleção de pessoal”. Analisar os cargos gera informações relevantes, tais como requisitos e características fundamentais ao ocupante do cargo. Uma posição de chefia, por exemplo, requer maiores conhecimento, experiência profissional, espírito de liderança e capacidade de análise. Esse estudo torna o processo de recrutamento mais preciso, pois indica o perfil profissional buscado pela empresa.

O planejamento de pessoal também contribui para o R&S, no momento em que prevê as vagas que estarão em aberto futuramente. A falta de planejamento ou a utilização de um inadequado pode gerar prejuízos graves, como a promoção de alguém sem o devido desenvolvimento para uma posição de chefia. Planejando de forma eficiente, a organização determina com antecedência qual o melhor método a ser utilizado para a alocação do novo ocupante do cargo, decide se promove alguém do quadro de funcionários ou se busca uma pessoa de fora.

Segundo Lodi (1973), o recrutamento de pessoal é formado por três etapas:

I. Planejamento: O que? Quando? Como?

Nessa etapa, serão detalhadas a necessidade de pessoal e as características profissionais buscadas pela empresa. Outro ponto a ser considerado é o prazo. Devem ser estipulados os prazos de início e de término do recrutamento,

que sejam adequados ao andamento da organização. E por fim, a descrição dos métodos a serem utilizados para a execução do processo.

II. A função do recrutador

Cabe ao recrutador o dever de planejar, estudar, executar, redigir o recrutamento. A eficácia do processo depende também do trabalho do profissional responsável, ele precisa estudar as melhores formas de planejar e pôr em prática esse planejamento.

III. Avaliação do resultado do recrutamento

E por fim, após o planejamento e a atuação do recrutador, é o momento de avaliar o resultado final. Nessa etapa deverão ser observados os itens rapidez, custo e qualidade. Verificar se o tempo despendido foi o ideal e se o investimento resultou numa boa qualidade.

Existem dois tipos de recrutamento, o interno e o externo. O recrutamento interno utiliza o conjunto de pessoas que já atuam dentro da organização, enquanto o externo busca talentos fora do ambiente organizacional. Depende de cada organização escolher qual o melhor a ser utilizado.

3.1.1 Recrutamento Interno

Existem muitas empresas que adotam, primordialmente, o recrutamento interno como fonte de preenchimento de vagas. Esse recurso utiliza o próprio quadro de colaboradores, assim não precisa recorrer ao mercado externo em busca de candidatos.

A opção de escolher dentre os próprios funcionários, aquele que ganhará uma promoção ou será transferido para um cargo que envolva outros conhecimentos, é uma atitude que motiva o pessoal a continuar na organização em busca de um desenvolvimento de carreira. Apesar de ser uma opção que traz vantagens para a empresa e o colaborador, o recrutamento interno possui também alguns pontos negativos.

Quadro 2. Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Interno

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Valorização dos Funcionários	Pode barrar a entrada de novas idéias
Processo mais rápido e econômico	Potencializa conflitos
Desempenho e potencial conhecidos	Menor número de candidatos

Tempo de ambientação menor	Favore a rotina atual
----------------------------	-----------------------

Fonte: Pontes (2004); Chiavenato (2008).

O quadro reflete que uma das principais vantagens do recrutamento interno é a valorização dos funcionários. Esse benefício cria uma atmosfera motivacional muito proveitosa, as pessoas tendem a trabalhar com mais eficiência em busca de uma promoção, sabem que são valorizadas pela empresa e por isso procuram acumular conhecimentos, o que acaba sendo favorável para ambas as partes. Outra vantagem é o baixo custo, se comparado ao recrutamento externo. O processo interno não gasta com anúncios em jornais, internet ou rádio. Também não há precisão de ambientar o funcionário, pois ele já conhece a cultura organizacional e seu desempenho também é conhecido pela organização.

Dentre as desvantagens da captação interna, uma das mais relevantes é baixa possibilidade de novas idéias, conhecimentos e experiências. Pessoas de fora da empresa podem agregar um novo modo de trabalhar, que pode ser mais eficaz diante do utilizado anteriormente. O recrutamento interno pode gerar conflitos à medida que um funcionário é promovido e o mesmo não ocorre com outro do mesmo setor. Isso pode gerar desmotivação e um clima negativo na empresa. Outra desvantagem é o pouco número de candidatos, ou seja, poucas possibilidades se levado em conta a grande quantidade de pessoas do ambiente externo.

Recrutar pessoas para a organização, interna ou externamente, requer a utilização de alguns recursos. Esses recursos podem determinar o sucesso ou fracasso do recrutamento. No plano interno não existe a necessidade de várias etapas para o preenchimento de uma vaga, pois os candidatos já têm um perfil profissional conhecido pelos gestores.

Analisar a oferta interna de recursos humanos tem por base as avaliações de potencial e de desempenho. Conforme Pontes (2005), a avaliação de potencial reflete a vivência profissional do indivíduo, suas aptidões atuais e seus conhecimentos adquiridos. Em dado momento, o potencial pode ser visto como bom, mas se o profissional não procurou se atualizar, ele será visto com a mesma capacidade ou dadas as circunstâncias, pode até ter uma queda de indicador de potencial. A avaliação de desempenho é feita com a observação do trabalho executado pelos colaboradores, visa averiguar se eles estão correspondendo às responsabilidades impostas.

Carvalho e Nascimento (2004) mencionam alguns meios de recrutamento interno, dentre eles: o quadro de avisos, comunicando as vagas previstas. Comunicação interna dirigida aos gerentes de unidades, pois os líderes sabem quem são os que se destacam em sua equipe. Atualmente, também são utilizadas as vantagens tecnológicas, a divulgação de vagas via e-mail se torna um meio rápido e eficaz de chamar a atenção de candidatos.

3.1.2 Recrutamento Externo

Atrair pessoas do ambiente externo a empresa, ou seja, candidatos em potencial que não sejam os colaboradores; é um processo bem mais complexo. Diferentemente do processo interno, o recrutamento externo atua sobre um grande contingente de pessoas e para isso precisa da utilização de muitos meios e técnicas. (CHIAVENATO, 2008)

Assim como o recrutamento interno, o externo também possui suas vantagens e desvantagens. As organizações precisam estar atentas para que os pontos positivos predominem sobre os negativos.

Segundo Chiavenato (2008), o principal benefício do recrutamento externo é a inclusão de novas ideias na organização. A entrada de recursos humanos ocasiona a importação de novas abordagens acerca de problemas organizacionais, experiências de outras empresas. Pessoas novas na empresa enriquecem o capital intelectual, trazendo conhecimentos que os colaboradores antigos poderiam não ter. A imagem da empresa junto à sociedade é reforçada, assim em recrutamentos futuros existe a possibilidade de mais pessoas se candidatarem às vagas anunciadas.

Por outro lado, recrutar pessoas de fora faz com que os atuais colaboradores da empresa sintam-se desmotivados e cogitem trabalhar em outras instituições. Outra desvantagem do recrutamento externo é a demora e custo mais elevados em relação ao recrutamento interno. O motivo para isso é que a organização precisará fazer uma triagem maior, conhecer o perfil profissional dos candidatos, além de gastar mais tempo e dinheiro com os anúncios das vagas.

Quadro 3. Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Externo

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Traz ideias renovadoras	Reduz a fidelidade dos funcionários

Aumenta o capital intelectual	Mais oneroso que o recrutamento interno
Enriquece a cultura organizacional	Desmotiva os atuais funcionários
Reforça a imagem da empresa	Processo mais complexo e demorado

Fonte: Chiavenato (2008, p. 119).

As principais técnicas de recrutamento externo, por Chiavenato (2008, p. 120 – 124) são:

- *Cartazes ou anúncios em locais visíveis*, até mesmo na portaria da empresa. Esse é um meio rápido e relativamente barato de chamar a atenção de muitos candidatos.
- *Consulta ao banco de talentos*, onde ficam armazenadas informações de candidatos que se apresentaram e não obtiveram êxito em processos anteriores. Pessoas que já se apresentaram como candidatos à organização podem ser chamadas para concorrer a futuras vagas.
- *Contatos com universidades e escolas*, com o intuito de divulgar as vagas oferecidas pela empresa. É uma forma também de promover a imagem empresarial, assim os estudantes passam a ser possíveis candidatos.
- *Apresentação de candidatos pelos funcionários da companhia*, uma técnica de baixo custo e que dá prestígio aos colaboradores. O funcionário sente que tem influência na empresa, porque sua indicação foi valorizada.
- *Anúncios nas mídias*, método que costuma atrair muitos candidatos. É uma técnica bastante antiga, mas ainda muito empregada nos dias atuais.
- *Agências de recrutamento*, que trabalham para pequenas, médias ou grandes empresas, são encarregadas de todo o processo de recrutamento. Nesse caso, as agências funcionam como intermediárias entre as empresas e o mercado de recursos humanos.
- *Recrutamento virtual*: As pessoas podem cadastrar seus currículos nos sites das empresas, ou até mesmo em sites de agências de recrutamento. É muito utilizado atualmente, com a difusão das redes sociais fica mais fácil divulgar oportunidades de emprego.

3.2 Seleção de Pessoas

Recrutamento e seleção são processos dependentes um do outro. Após a finalização do recrutamento é o momento de se iniciar a fase de seleção. O recrutamento bem executado é indispensável a um bom processo seletivo.

Selecionar é, semanticamente falando, escolher dentre vários. No ramo da Gestão de Pessoas, as organizações selecionam as pessoas e estas selecionam aquelas. Do ponto de vista organizacional, seleção é o processo de escolha de candidatos entre aqueles que passaram pelo recrutamento.

Lobos (1979, *apud* Pontes 2005, p.129) utiliza uma definição mais ampla para seleção de pessoal:

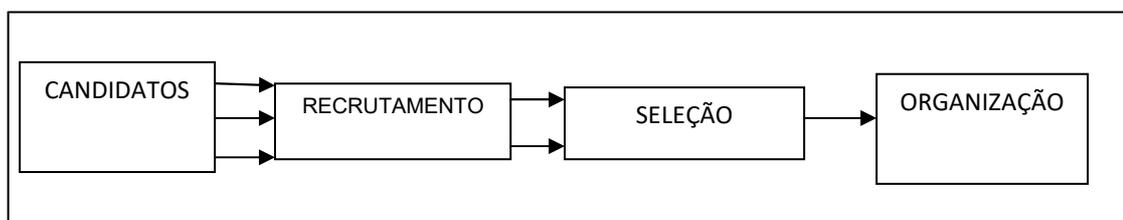
O processo de Administração de Recursos Humanos, por meio do qual a empresa procura satisfazer suas necessidades de recursos humanos, escolhendo aqueles que melhor ocupariam determinado cargo na organização, com base em uma avaliação de suas características pessoais (conhecimentos, habilidades, etc.) e de suas motivações.

Para Chiavenato (2008, p.133), “a seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: aquelas que apresentam características desejadas pela organização”.

Outro conceito utilizado por Chiavenato (2009, p. 106) fala que “a seleção de recursos humanos pode ser definida singelamente como a escolha do homem certo para o cargo certo”. Na visão de Chiavenato, isso implica na adequação das competências individuais às competências organizacionais requeridas. A existência das diferenças entre indivíduos faz com que o processo seletivo seja necessário.

O esquema de integração de pessoal pode ser representado assim:

Figura 2. O recrutamento e a seleção como partes do processo de agregar pessoas



Fonte: Chiavenato (2008, p. 132).

Essa é a representação de um subsistema da Gestão de Pessoas, formado por recrutamento e seleção, sendo que o mercado de candidatos

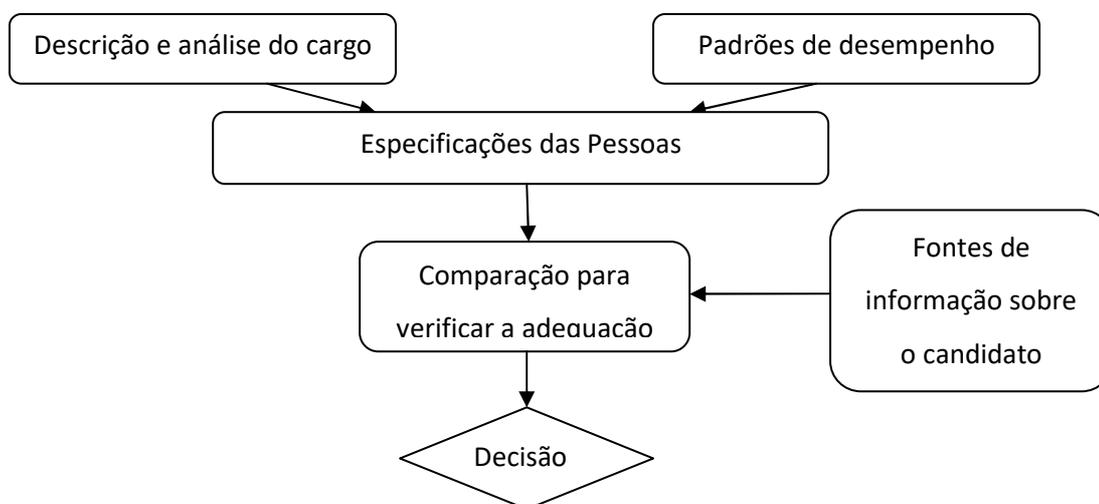
representa as entradas (inputs), R&S fazem o processamento, e as saídas (outputs) advêm do processo seletivo e são encaminhadas à organização. Esse é o subsistema agregar pessoas, diz respeito à entrada de novos funcionários.

Conforme salientam Mariano R. R. e Mariano M. S. (1979), um bom programa de seleção deve fundamentar-se na maior quantidade de informações possíveis a respeito dos candidatos. Selecionar bem as pessoas é proveitoso tanto para colaboradores quanto para o empreendimento, pois o bom desempenho empresarial gera benefícios para as duas partes.

De acordo com Araujo (2008), por um longo período, os processos seletivos eram muito simples e na maioria dos casos, a datilografia era o requisito mais exigido. Somente algumas empresas de grande porte aplicavam testes psicológicos como prática de seleção de pessoas.

Atualmente, selecionar pessoas para as empresas tem por base o estudo de alguns elementos para posteriormente iniciarem-se as técnicas de seleção.

Figura 3. O processo de seleção de pessoas



Fonte: Chiavenato (2009, p. 107).

Os elementos que precedem as técnicas de seleção identificam as particularidades de cada cargo. Demonstram os padrões desejados para cada atividade bem como as características indispensáveis ao ocupante. Por outro lado, os candidatos ao cargo possuem habilidades e conhecimentos que diferenciam uns dos outros. A utilização dos métodos de seleção comparada ao potencial demonstrado por cada concorrente resultará na decisão final de quem será o escolhido.

3.2.1 Bases para a Seleção

A seleção de pessoal precisa de informações prévias para que tenha resultados satisfatórios. Algumas bases para o processo são a análise de cargos, o mapeamento de competências e a utilização de fichas profissiográficas. (PONTES, 2005; CHIAVENATO, 2009)

Um ponto relevante para uma seleção de pessoal eficaz é o conhecimento acerca de toda a estrutura de cargos da organização. Cada cargo tem suas peculiaridades, precisa de um padrão ideal a ser seguido para a execução de suas atividades. Por outro lado, a requisição de funcionários é o ponto inicial do processo seletivo. Deve conter todos os quesitos desejáveis ao futuro ocupante do posto. (PONTES, 2005)

De acordo com Chiavenato (2009, p.117), “modernamente, as organizações estão mapeando suas competências organizacionais necessárias para enfrentar um mundo de negócios altamente mutável, dinâmico e competitivo”. Quando a seleção baseia-se em competências, o que será analisado são os conhecimentos, atitudes e habilidades individuais que estejam conforme os desejos da organização.

De posse das informações referentes ao cargo em aberto e das competências necessárias para a sua ocupação, o órgão de seleção tem condições de transformá-las em ficha profissiográfica ou ficha de especificação. Essa ficha, também chamada de profissiograma, revela características indispensáveis ao ocupante de um cargo. O profissiograma demonstra quais os elementos e condições que geram um bom desempenho profissional. (PONTES, 2005)

Com as bases da seleção estabelecidas, é o momento de escolher as técnicas mais adequadas ao processo seletivo.

3.2.2 Técnicas de Seleção

A seleção de pessoal passa pela utilização de informações e métodos adequados. Análise de currículos, provas de conhecimentos ou capacidade, testes psicológicos, dinâmica de grupo e entrevistas formam o conjunto das principais técnicas utilizadas pelos órgãos de seleção. (PONTES, 2005; CHIAVENATO, 2009)

a) Análise de Currículos: O currículo é uma forma de apresentação escrita dos conhecimentos, experiências e formação do candidato. Pode ser o primeiro contato da pessoa com a organização. Através da análise do currículo, o

responsável pelo processo seletivo pode verificar se o candidato está apto a concorrer à vaga disponível. (CHIAVENATO, 2008)

b) Provas ou testes de conhecimentos ou de capacidade: Servem para avaliar o nível cognitivo e as habilidades práticas do candidato. Podem ser orais, escritas e de realização. As provas orais funcionam semelhante a uma entrevista. As de realização são aplicadas através da execução de um trabalho ou tarefa. (CHIAVENATO, 2009)

c) Testes psicológicos: Utilizados para analisar questões referentes a potencial intelectual, aspectos comportamentais e de personalidade. Para que tenham resultados satisfatórios devem ser aplicados com muita perícia. Por essa razão, o Conselho Federal de Psicologia criou a resolução nº 002/2003, que decreta o teste psicológico como instrumento de avaliação privativo do psicólogo. (CAMPOS, 2011)

d) Dinâmica de grupo: Técnica utilizada para a observação do comportamento das pessoas quando estão em grupo. Algumas características como liderança e comunicação são levadas em consideração no momento de avaliar o desempenho dos candidatos. Nesse caso, não existem comportamentos certos ou errados, mas aqueles que se enquadrem nos padrões adotados pelo ambiente organizacional. (BANOV, 2011)

e) Entrevistas: Na visão de Gil (1999, *apud* Campos 2011, p.125), trata-se de uma técnica presencial em que o investigador formula perguntas ao investigado com a intenção de obter dados que interessam à investigação. É a técnica de seleção mais utilizada pelas empresas, por se tratar de um meio relativamente simples e fácil de ser aplicado. Um problema das entrevistas, segundo Chiavenato (2009), é a subjetividade que pode influenciar na decisão final, além da carência de base científica.

Pontes (2005) menciona dois tipos de entrevista, a de seleção que é feita pela área de Recursos Humanos e a técnica que é conduzida pelo requisitante. Essas entrevistas permitem a empresa conhecer melhor o candidato e vice-versa. O momento da entrevista pode revelar muitos dados sobre o entrevistado, como o modo de falar e de se expressar.

Outro ponto a considerar é o preparo do entrevistador. Um entrevistador mal preparado pode prejudicar todo o resultado do processo, isso pode acontecer com perguntas tendenciosas ou mesmo com a emissão de juízo de valor a partir de

respostas dadas pelos candidatos. Campos (2011) sugere que o entrevistador estruture as perguntas conforme o cargo a ser preenchido. Isso implica dizer que uma posição de supervisor requer perguntas mais elaboradas, enquanto que para um cargo operacional podem ser feitas questões mais flexíveis.

Após a utilização de todas as técnicas pertinentes a um processo de seleção de pessoas, ainda é preciso ter alguns cuidados para que a decisão de escolha seja acertada. Pontes (2005) considera que:

O desafio do profissional de Recursos Humanos é o de lutar para que haja mudanças nas políticas administrativas, mudanças das culturas organizacionais que sejam discriminatórias, e para que o processo de seleção seja baseado em critérios relacionados única e exclusivamente com o trabalho.

O sucesso de um processo seletivo não passa apenas pelo uso das melhores técnicas, mas também é preciso anular ou minimizar a subjetividade na coleta e interpretação de informações. Evitar qualquer tipo de discriminação por raça, sexo, religião, os candidatos devem ser avaliados de acordo com suas capacidades, conhecimentos, atitudes e experiências. (PONTES, 2005)

As organizações deixaram de focar apenas nos aspectos técnicos e passaram a valorizar as relações humanas no trabalho. Nesse sentido, alguns estudos foram feitos para avaliar a interação grupal. Atualmente, a técnica dinâmica de grupo é muito utilizada em processos seletivos para identificar como as pessoas se relacionam com as outras.

4 DINÂMICA DE GRUPO

A sociedade, em geral, é formada pelo conjunto de pequenos grupos. Moscovici (1985, p. 24) diz que “pessoas convivem e trabalham com pessoas e portam-se como pessoas”. Essa afirmação abrange o comportamento do indivíduo em grupo, como seu comportamento e seus sentimentos influenciam nas atividades grupais.

Minicucci (2010) trata a dinâmica de grupo como um campo de pesquisa que estuda as relações indivíduo-grupo, grupo-grupo e grupo-instituições. Essa percepção traz a necessidade de identificar o início da preocupação com o estudo dos grupos, seus conceitos e suas características.

Para melhor conhecer sobre os aspectos atuais da dinâmica de grupo, é necessária uma contextualização do tema, na qual demonstra-se o início dos estudos com grupos, a relação entre grupos e organizações e por fim a utilização da técnica grupal em processo de seleção de pessoal.

4.1 O Estudo dos Grupos

O funcionamento de um grupo pode ser estudado pela observação de sua dinâmica, ou seja, como os componentes atuam diretamente na conduta e processos do grupo. (MOSCOVICI, 1985)

A preocupação com os fenômenos coletivos remete ao calendário a.C., podendo ser identificada nas obras *A República*, de Platão, e *Política*, de Aristóteles. (MINICUCCI, 2010). Na obra de Platão, ele cita o princípio da solidariedade social, ou seja, os meios pelos quais o indivíduo contribui para o bem estar da coletividade. Na *Política*, Aristóteles fala que o bem comum é superior ao bem particular, vê o homem como um animal social, político, que depende dos grupos que compõem o estado.

Moscovici (1985) e Beal; Bohien; Raudabaugh (1972) compartilham da ideia de que as relações interpessoais decorrem do processo de interação. As pessoas formam grupos em situações diversas, no trabalho, na escola, na igreja, etc., e cada um desses possui uma base de opiniões, crenças, conhecimentos, estilo comportamental. Quando um indivíduo começa a participar de um grupo, ele leva sua percepção de vida e seus valores junto consigo, cabe ao grupo encontrar uma maneira de lidar com as diferenças de seus integrantes. Os sentimentos também

influenciam no relacionamento grupal, o que pode gerar uma soma de esforços e experiências ou pode impactar negativamente pela presença de conflitos.

Beal; Bohien; Raudabaugh (1972) analisam duas vertentes da dinâmica de grupo, a interna e a externa. A dinâmica interna é o resultado de todas as forças ou componentes que fazem parte de um grupo, a atuação de cada participante vai influenciar no dinamismo grupal. A dinâmica externa faz referência a todos os elementos que tenham alguma influência sobre o grupo, como exemplo pode-se citar a comunidade. Toda comunidade segue alguns padrões e valores que podem contrastar com a cultura de um grupo, mas serem aceitos por um de seus membros.

Andrade (1999, p. 17) diz que “grupo é o conjunto de pessoas reunidas com objetivos comuns”. Minicucci (2010, p.270) discorre que grupo “é a família, o escritório, o grupo terapêutico, o corpo de baile, a paróquia, os funcionários de uma corporação, a população de uma cidade [...]”.

O conceito adotado por Banov (2011, p. 80) é mais complexo e inclui alguns elementos que compõem a estrutura dos grupos:

Um grupo é caracterizado pela reunião de pessoas em torno de um objetivo comum, mas que, para atingir a este objetivo, necessitam de umas das outras, criam uma relação de interdependência, formam um sistema de interações e uma unidade reconhecível.

Aguiar (1981) define grupo como um conjunto de dois ou mais indivíduos que compartilham de normas e valores e buscam um comum objetivo. As relações entre os membros influenciam o grupo de tal modo que o comportamento de uma pessoa pode trazer consequências para as demais. Em sua definição, a autora enfatiza algumas características pertinentes ao grupo, tais como: a existência de um objetivo comum, a interação e interdependência entre os membros.

Oliveira (2006) considera que para um bom administrador é imprescindível o conhecimento da empresa onde trabalha sob o ponto de vista sociológico e psicológico. O gestor deve estar atento a socialização entre os funcionários e esse deve ser um estudo contínuo devido as alterações que ocorrem na estrutura social.

Banov (2011) fala das equipes de trabalho como um tipo especial de grupo, caracterizado pelo envolvimento e comprometimento dos seus membros. Segundo a autora, “a formação de uma verdadeira equipe de trabalho começa pela

seleção de pessoal”. Esse fato faz com que nos processos de recrutamento e seleção de pessoal, as empresas priorizem candidatos que demonstrem capacidade e disposição ao trabalho em equipe. Para identificar essa característica nos candidatos, as organizações utilizam-se de várias técnicas de seleção, uma delas é a dinâmica de grupo, que vem sendo bastante requisitada pelos profissionais de recursos humanos.

4.2 Dinâmica de Grupo em Seleção de Pessoal

Com os estudos dos grupos e sua atuação nas organizações, as relações em grupo passaram a ser valorizadas pela área de RH. É importante notar como aconteceu essa evolução até chegar ao processo nos dias de hoje.

4.2.1 Origem e Conceitos

Banov (2011) menciona que Jacob Levy Moreno, filósofo, médico, psicólogo e psiquiatra, por volta de 1912 lançou a ideia de relações entre as pessoas dentro de um grupo. Mas foi o psicólogo alemão Kurt Lewin, em 1945, quem criou a expressão “dinâmica de grupo”. Minicucci (2010) fala que Lewin fundou um Centro de Pesquisas em Dinâmica de Grupo e começou a trabalhar o próprio grupo com o intuito de verificar interações, observar problemas de comunicação, testar hipóteses e reformular teorias.

Após os estudos de Lewin, foram surgindo técnicas grupais com a intenção de analisar o relacionamento entre pessoas de um grupo. Nos anos 1960, a dinâmica de grupo começou a ser utilizada na seleção e no treinamento de pessoal. No Brasil, as técnicas de grupo chegaram nos anos 1970, através de empresas multinacionais, mas passaram a ser utilizadas na seleção e no treinamento de pessoal somente no início da década de 1980. (BANOV, 2011)

De acordo com Minicucci (2010), algumas profissões contribuíram para o desenvolvimento da dinâmica de grupo. Um dos primeiros profissionais a identificar a importância da orientação em grupo foi o de serviço social. A psicoterapia de grupo também passou a utilizar o grupo como elemento de mudança comportamental. O profissional educador contribuiu no sentido de orientar a criança para a vida em sociedade. E por fim, a administração reconheceu a relevância do grupo para o desempenho da produtividade empresarial, passou a valorizar o relacionamento entre as pessoas que fazem parte da organização.

A dinâmica de grupo é considerada por Banov (2011) uma ferramenta essencial devido a valorização do trabalho em equipe no cenário atual. Uma seleção de pessoal apurada, o uso adequado das dinâmicas de grupo, faz com que seja possível formar equipes com grande possibilidade de gerar resultados excelentes para a organização.

Ao se referir à expressão dinâmica de grupo, Andrade (1999, p. 17) diz que:

Dinâmica de grupo é uma técnica que significa colocar um grupo de pessoas em movimento através de jogos, brincadeiras, exercícios, quando são vivenciadas situações simuladas, proporcionando *sensações da vida real*, nas quais os participantes poderão agir com autenticidade, buscando aperfeiçoamento de sua conduta, em situação de *auto-avaliação*.

Banov (2011) e Gil (1994) consideram a dinâmica de grupo como um recurso amplamente utilizado em processos seletivos. Gil (1994), ao definir a técnica, fala que “consiste basicamente em colocar os candidatos reunidos em grupo diante de situações em que terão de demonstrar sua forma de reação”. Para Militão (2000, *apud* Banov, 2011, p. 95):

Toda atividade que se desenvolve com um grupo [...], que objetiva integrar, desinibir, “quebrar o gelo”, divertir, refletir, aprender, apresentar, promover conhecimento, iniciar a aprendizagem, competir e aquecer, pode ser denominada de Dinâmica de Grupo. Ou seja, ainda, o simples encontro de pessoas para buscar qualquer objetivo grupal é uma dinâmica de grupo.

Os conceitos utilizados pelos autores dão a ideia de movimento, atividades e comportamentos que ocorrem em um grupo. Essas ações que determinam a dinâmica são observadas e avaliadas quando se tem pessoas concorrendo a uma vaga de emprego.

4.2.2 O processo

Andrade (1999) aponta que a dinâmica deve ser aplicada quando há objetivos claros para o alcance de resultados planejados. Esses resultados podem ser, conforme Gil (1994), a identificação de características, tais como: iniciativa, liderança, criatividade, sociabilidade, capacidade de análise, espontaneidade, comunicabilidade, tomada de decisão, etc. A utilização da técnica de grupo em seleção de pessoal requer a garantia de que todos os candidatos apresentem os requisitos mínimos para ocupar o cargo.

Como instrumento de seleção de pessoal, a dinâmica de grupo caracteriza-se pela reunião de um número x de candidatos a uma vaga, aponta Banov (2011). Sob o ponto de vista de Araujo (2008), a decisão de utilizar ou não a técnica no processo seletivo depende do cargo que irá ser preenchido, considerando-se a relevância da dinâmica no que diz respeito posições vitais para organização.

Araujo (2008) distingue três maneiras de realizar uma dinâmica grupal: simulações, jogos e dramatizações. Nas simulações, os candidatos são postos em situações que lembrem as atividades da empresa. Os jogos trabalham a capacidade de criação das pessoas, bem como a rapidez e o nível competitivo. Já nas dramatizações, os candidatos assumem diversos papéis, até os que jamais representariam na realidade, tentando convencer os avaliadores de que agiriam de tal modo. Andrade (1999) menciona também o estudo de caso, técnica idealizada pela Escola de Administração da Universidade de Harvard, que visa estudar, analisar e dar sugestões a alguns casos ou problemas.

Banov (2011) relata que, geralmente, a dinâmica começa com cada candidato se apresentando e com o selecionador apresentando a empresa. Essa fase é conhecida como “aquecimento”. Após as apresentações, uma tarefa é proposta. Pode ser uma atividade do cotidiano de uma empresa ou um debate sobre carreira profissional, algumas considerações são feitas até que o grupo chegue a uma conclusão ou resultado. Durante a execução das tarefas, o avaliador pode observar a presença de algumas características nos candidatos, como: iniciativa, indecisão, argumentação, conflitos e a capacidade de solucionar problemas. A chefia também pode participar do processo, mas para uma melhor análise é preferível que presencie todas as etapas, do planejado até o resultado obtido.

Um exemplo de dinâmica de grupo apresentado por Andrade (1999, p. 51) é o curtograma, que baseia-se nas respostas dadas nos gostos pessoais e visa aproximar os participantes.

Figura 4. Curtograma

Curto e faço	Curto e não faço
Não curto e faço	Não curto e não faço

Fonte: Andrade (1999, p. 51).

Essa dinâmica tem o objetivo de promover conhecimento, integração. O selecionador pode observar algumas características dos participantes, bem como perceber a empatia entre eles.

Campos (2011) e Banov (2011) concordam que a dinâmica é uma ferramenta relevante no processo seletivo. Andrade (1999, p. 29) fala que “a eficácia desse método consiste em colocar o candidato em situações de grupo, para que se envolva em diferentes tarefas, podendo desempenhar um papel de forma autêntica”. A dinâmica de grupo permite ao observador verificar como a pessoa pode se comportar numa determinada situação, ou mesmo num grupo semelhante aquele em que está inserido no momento da seleção.

A eficácia da dinâmica, segundo Gil (1994), depende também do preparo do coordenador, que deverá estar preparado e seguro a respeito dos métodos de avaliação e das condições gerais que envolvem o processo. Banov (2011) partilha do mesmo pensamento quando diz que os aplicadores precisam ter cautela no manuseio das técnicas, respeitando sempre os limites físicos e psicológicos das pessoas submetidas à dinâmica. Além de estar capacitado para aplicação da técnica, o selecionador não pode deixar que suas opiniões pessoais interfiram no resultado, assim deve avaliar somente as questões de caráter profissional.

Banov (2011) e Campos (2011), ao mencionarem o momento da avaliação, deixam claro que os comportamentos observados na dinâmica de grupo não devem ser classificados como certos ou errados, não existem vencedores ou perdedores, mas sim aqueles que se adequam melhor aos requisitos do cargo. Como meio de facilitar a coleta de dados, Gil (1994) recomenda a utilização de fichas que contenham os elementos serem avaliados.

Figura 5. Modelo de ficha

Vaga: _____		Coordenador: _____		Observador: _____		Data: _____
Participantes	Expressão Verbal	Capacidade de análise	Criatividade	Liderança	Tomada de decisão	

Fonte: Gil (1994, p. 60).

Esse modelo é uma sugestão de como o selecionador pode observar o grau de algumas características dos candidatos. Alguns podem ser mais participantes e por outro lado não ter uma boa expressão verbal. Outros podem ser ter capacidade de liderança, porém não são muito criativos. O encarregado da

seleção opta por avaliar as características mais relevantes para um determinado cargo. O que deve ser levado em conta são as competências desejadas pela organização.

Campos (2011) conclui que a postura da área de seleção deve ser de colaboradora do progresso da empresa, no sentido de saber utilizar-se das técnicas de seleção. A dinâmica de grupo é um instrumento utilizado na busca de profissionais eficientes e competitivos. Existem outras técnicas, como a entrevista, mas cabe aos gestores de RH saber identificar a relevância de cada uma para o processo seletivo.

A dinâmica de grupo pode ser encarada como uma técnica que busca basicamente a identificação de certos comportamentos nos participantes. A importância dada pelas organizações ao relacionamento interpessoal e a busca por competências específicas fez com que a técnica de grupo ganhasse espaço nos processos de seleção empresariais.

5 METODOLOGIA

Segundo Ruiz (2006, p. 137) “a palavra método é de origem grega e significa o conjunto de etapas e processos a serem vencidos ordenadamente na investigação dos fatos ou na procura da verdade”.

O planejamento deste estudo foi feito com base em meios que pudessem gerar o alcance dos objetivos estabelecidos. Os métodos utilizados serão detalhados no delineamento da pesquisa.

5.1 Delineamento da Pesquisa

Esta pesquisa é exploratória e descritiva, com a utilização das técnicas pesquisa de campo e averiguação bibliográfica. Do ponto de vista da natureza é uma pesquisa básica, já que tem o propósito de gerar conhecimentos úteis, mas que não tem uma finalidade prática. Com base nos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como exploratória, pois busca analisar a aplicabilidade de um processo. É descritiva, pois não há intenção do pesquisador em interferir nos fatos observados, mas apenas registrá-los.

Como procedimentos técnicos, toda a pesquisa é feita com base em teorias sobre Gestão de Pessoas, Administração, Psicologia e Sociologia. A pesquisa de campo foi feita em uma empresa de recursos humanos, situada na cidade de São Luís. A abordagem é qualitativa, pois o foco é somente uma organização e não cabe a análise numérica, além de serem tratadas questões somente subjetivas. A limitação da pesquisa consiste na subjetividade das respostas aos questionamentos feitos e da pouca disponibilidade de referencial teórico que refira-se especificamente a dinâmica de grupo em processos seletivos.

5.2 Ambiente da Pesquisa

O campo de pesquisa foi uma empresa que trabalha com serviços de RH, funcionando como uma agência de recrutamento. De acordo com Carvalho e Nascimento (1997) existem agências de recrutamento distribuídas por diversas cidades e que atuam para atender as necessidades das empresas em busca de funcionários. Chiavenato (2009) considera as agências uma técnica de recrutamento externo que, embora seja um pouco mais custosa financeiramente, denota certa facilidade às organizações. A agência é encarregada de todo o processo de captação de pessoal e apenas encaminha os selecionados ao requisitante.

A empresa de RH em questão é a Labore Consultoria em Psicologia do Trabalho LTDA, localizada no bairro da Cohama, em São Luís do Maranhão. Através de observação no site da empresa, pode-se verificar que ela é uma empresa genuinamente maranhense que atua no mercado desde o ano de 2006 e desenvolve ações também nos estados do Pará e Tocantins.

Depois de uma longa atuação na docência superior e como consultora independente, Solange Silva, em 2008, recebe o convite das então sócias da Labore (Valeska Rocha e Cecília Caminha) para assumir a diretoria da empresa, juntamente com Ronaldo Silva. Assim, a parceria conjugal já existente entre ambos, estendeu-se para o âmbito profissional e os atuais diretores Solange Silva e Ronaldo Silva lideram uma equipe que atua para consolidar as ações da empresa junto ao mercado.

A Labore é uma consultoria em Recursos Humanos que atua com vagas no mercado de trabalho a partir de programas de estágio, jovem aprendiz, trainees, posições administrativas, operacionais, especialistas até cargos gerenciais. Dispõe de profissionais nas áreas de psicologia e gestão de pessoas. A missão da Labore é oferecer soluções em gestão de pessoas e psicologia do trabalho, contribuindo para o desenvolvimento humano e organizacional. A empresa oferece os serviços de captação de profissionais, educação corporativa e desenvolvimento, programas de valorização e sistemas integrados de gestão de pessoas.

5.3 Coleta de Dados

Para a coleta de dados foi realizada uma entrevista com a diretora técnica da Labore, Solange Silva. A entrevista foi realizada no dia 12 de julho de 2013, às dez horas da manhã e teve duração de cerca de 40 minutos. A entrevistada respondeu a todas as questões de maneira concisa e completa.

Como base para a entrevista foi utilizado um questionário com perguntas subjetivas referentes a aplicabilidade da dinâmica de grupo em processos seletivos. As questões foram estruturas com objetivo de saber como a empresa lida com a técnica da dinâmica, em que processos seletivos a utiliza, se emprega outras técnicas juntamente com ela, como é feita a avaliação dos candidatos e quais as vantagens e desvantagens de utilizar as técnicas de grupo.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Através do instrumento de coleta de dados, foi possível fazer uma relação entre o que foi investigado no ato da entrevista e o objetivo geral da pesquisa. Os resultados obtidos são baseados na atuação da empresa no mercado de trabalho.

A entrevistada fala que utiliza-se da técnica de grupos apenas em programas de jovem aprendiz, de estágio e de trainees, por vezes também para cargos administrativos. Em cargos operacionais, a dinâmica não é muito utilizada, pois segundo a diretora técnica, Solange Silva, em muitas circunstâncias se torna desnecessário. Quando é utilizada nesses casos, a dinâmica de grupo não exige muito a presença de características como raciocínio lógico, conhecimento teórico e boa expressão verbal dos candidatos. Comparando a aplicação prática com a teoria, percebe-se que há consenso entre ambas no que tange ao uso da dinâmica apenas em alguns processos, podendo ser essencial em seletivos de cargos de chefia.

Sobre a necessidade de utilizar outras técnicas junto com a dinâmica para obter o resultado no processo de seleção, a respondente diz que assim como outras, a dinâmica é uma ferramenta limitada. Trata-se de uma ferramenta muito valiosa, mas requer sua análise juntamente com entrevistas coletivas ou individuais. Outro aspecto relatado é que comportamento difere de personalidade e assim alguns participantes do processo podem apresentar comportamentos diferentes no momento da dinâmica e no da entrevista, ou mesmo pode estar passando por alguma dificuldade que o faz agir de modo distinto do que agiria normalmente. Assim como diz o referencial teórico, a execução da dinâmica não exclui a utilização de outras técnicas que gerem resultados na busca de profissionais pelas empresas. É preciso identificar qual técnica utilizar conjuntamente com a dinâmica.

Quanto às vantagens e desvantagem apresentadas pela dinâmica de grupo, Solange diz que a principal vantagem observada é a possibilidade de atender várias pessoas e perceber como elas se relacionam e agem num momento espontâneo. Outro ponto relevante é a chance de observar como cada um se posiciona diante de problemas quando instigado. No que diz respeito à desvantagem, a entrevistada cita a limitação da técnica, pois suas vantagens não abrangem tudo que se espera observar num processo seletivo. Trata-se de um instrumento que pode gerar muitas informações a respeito de como as pessoas agem, mas não é absoluto. A teoria fala que o principal objetivo da dinâmica de

grupo é perceber comportamentos, o que pode ser verificado também na prática da técnica pela empresa entrevistada.

Ao relatar o processo da dinâmica, a entrevistada diz que é importante a observação de todos os candidatos e por isso o número de participantes é limitado a dezoito e em alguns casos dois consultores encarregam-se do acompanhamento. As pessoas que se expressam pouco são instigadas a participarem, desse modo o selecionador busca identificar características que o candidato possa ter, mas sente dificuldade em demonstrar. A avaliação é feita com base no alinhamento do perfil profissional mais competências a serem observadas, além da fundamentação teórica. O encarregado da seleção utiliza formulários que apontam os critérios avaliados, cada um tem uma classificação de acordo com o perfil da vaga a ser preenchida. É preciso verificar em que fase de relacionamento os grupos estão, se as pessoas estão focadas na competição ou se colaboram entre si. Assim como na teoria, na prática são utilizadas fichas com o intuito de avaliar os comportamentos dos participantes da dinâmica.

Apesar de deixar claro que os aspectos analisados variam de acordo com a vaga, Solange diz que a honestidade, a sinceridade, a opção pela verdade, são características que devem estar presentes em todos os candidatos. A inconsistência de informações e a desonestidade costumam fazer com que uma pessoa seja eliminada do processo seletivo. Por outro lado, os selecionadores de recursos humanos devem ter cuidado ético, separar os valores pessoais do processo. O avaliador precisa ater-se somente aos critérios profissionais e comportamentais relevantes. Fazendo o confronto com o referencial teórico, observa-se que na prática também é exigida uma avaliação imparcial por parte dos selecionadores.

Para ter a certeza de que as técnicas grupais adotadas são adequadas à seleção de pessoal, a entrevistada responde que os profissionais da empresa fazem treinamentos constantes, executam entre si as dinâmicas que irão aplicar futuramente, fazem simulações do real. A seleção é pautada em competências, são criadas situações para produzir ou fazer algo e situações comparativas. Nessa questão, a respondente enfatiza que deve existir fundamentação da teoria com a prática para que a dinâmica agregue real valor. Do mesmo modo que explanado pela teoria, a entrevistada responde que na prática o exercício de grupo visa trabalhar situações reais, nas quais serão observadas competências desejadas pelas organizações.

Assim como na teoria, a dinâmica de grupo é vista pela entrevistada como uma ferramenta relevante no processo de seleção. É possível tirar muitas conclusões a respeito dos comportamentos das pessoas. Mas, ressalta que muitas pessoas utilizam a técnica sem o devido preparo e isso faz com que as pessoas desconfiem de sua eficácia. A aplicabilidade inadequada da dinâmica pode prejudicar todo o processo seletivo, por isso é imprescindível o preparo do selecionador e o embasamento teórico.

7 CONCLUSÃO

Este trabalho foi desenvolvido através da revisão de literatura relacionada à gestão de pessoas e teve como objetivo analisar a aplicabilidade da dinâmica de grupo como técnica de seleção de pessoas. Como delimitação do estudo, foi feita uma pesquisa de campo em uma empresa de consultoria em gestão de pessoas, que atua com recrutamento e seleção.

Dentro desse contexto algumas constatações podem ser feitas, relacionando-se as teorias com a prática da técnica pela empresa. A primeira observação feita é que, assim como descrito no referencial teórico, a dinâmica de grupo não é utilizada em todos os tipos de processo seletivo. Existem alguns tipos de seleção em que é desnecessário o uso dessa técnica, o que depende muito da vaga.

Outra conclusão acerca da aplicabilidade da dinâmica grupal é que sua utilização não elimina a presença de outras técnicas no processo seletivo. É um instrumento de avaliação que deve ser comparado com outros para que se tenha o resultado final. A dinâmica pode dar uma noção do comportamento das pessoas, mas existem outros requisitos fundamentais a execução de um cargo.

A eficácia da dinâmica de grupo, assim como exposto no referencial teórico, depende da correta aplicação da técnica, com um número limitado de candidatos para facilitar a avaliação. Quando o selecionador tem conhecimento teórico e treinamento adequado, a dinâmica se torna um instrumento confiável para a identificação de competências desejadas pelas organizações.

Por fim, pode-se notar que a dinâmica é uma técnica de grande valia quando utilizada no processo de seleção de pessoas, atualmente possibilita a identificação de candidatos que valorizem o trabalho em equipe e se relacionem bem. Comportamentos de liderança, criatividade, relacionamento interpessoal, podem ser percebidos através da aplicação bem elaborada de uma dinâmica de grupo.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Maria Aparecida F. de. **Psicologia aplicada à administração: uma introdução à psicologia organizacional**. São Paulo: Atlas, 1981.

ALENCAR, Eduardo et al. **Introdução ao recrutamento de pessoal**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/introducao-ao-recrutamento-de-pessoal/22627/>> Acessado em: 05/07/2013.

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

ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2008.

BANOV, Márcia Regina. **Psicologia no gerenciamento de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BEAL, George M.; BOHLEN, Joe M.; RAUDABAUGH, J. Neil. **Liderança e dinâmica de grupo**. Rio de Janeiro: Zahar, 1972.

BITENCOURT, Claudia. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CAMPOS, Dinael Corrêa de. **Atuando em psicologia do trabalho, psicologia organizacional e recursos humanos**. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 7. ed. São Paulo: Manole, 2009.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.

FREITAS, Agostinho Borges de. **A psicologia, o homem e a empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

HAIRE, Mason. **Psicologia aplicada à administração**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1974.

LODI, João Bosco. **Recrutamento de pessoal**. 3. Ed. São Paulo: Pioneira, 1978.

MARIANO, Ruy Rodrigues; MARIANO, Magali Silveira B. **Teoria geral da administração: o recrutamento, a seleção, a avaliação de desempenho, o treinamento**. Rio de Janeiro: Interciência, 1979.

MICHALISZYN, Mario Sergio; TOMASINI, Ricardo. **Pesquisa: orientações e normas para elaboração de projetos, monografias e artigos científicos**. 4. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2008.

MINICUCCI, Agostinho. **Dinâmica de grupo: teorias e sistemas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MOSCOVI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**. Rio de Janeiro: LTC, 1985.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Sociologia das organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 4. Ed. São Paulo: LTR, 2005.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

TANNENBAUM, Arnold S. **Psicologia social da organização do trabalho**. São Paulo: Atlas, 1973.

APÊNDICE I – MODELO DO QUESTIONÁRIO APLICADO

**QUESTIONÁRIO SOBRE APLICABILIDADE DA TÉCNICA DINÂMICA DE GRUPO
NO PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS**

1. Em que tipo de processo seletivo a empresa opta pela utilização da técnica de dinâmica de grupo?

2. A dinâmica é realizada junto com outra técnica? Por quê?

3. Quais as vantagens e desvantagens observadas na utilização dessa técnica?

4. De que modo é realizada a avaliação do desempenho dos participantes da dinâmica? Fale sobre o processo da dinâmica.

5. Que métodos a empresa utiliza para saber se as técnicas de grupo são adequadas à seleção?
