

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**A INFLUÊNCIA DA DINÂMICA DE GRUPO NOS PROCESSOS SELETIVOS DE
ESTAGIÁRIOS NA PERCEPÇÃO DOS CANDIDATOS**

JOANA APARECIDA DE OLIVEIRA

JUIZ DE FORA
2018

JOANA APARECIDA DE OLIVEIRA

A INFLUÊNCIA DA DINÂMICA DE GRUPO NOS PROCESSOS SELETIVOS DE
ESTAGIÁRIOS NA PERCEPÇÃO DOS CANDIDATOS

Monografia apresentada pela acadêmica Joana Aparecida de Oliveira ao curso de Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Victor Cláudio Paradela
Ferreira

Juiz de Fora
FACC/UFJF
2018

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus pela oportunidade e por ter encaminhado tudo desde o princípio. Também por ter me dado forças quando eu achava que estava tudo perdido e não ter me deixado desistir nas dificuldades que encontrei. Obrigada pelos ensinamentos que me fizeram crescer e pelos desafios que me fizeram enxergar que a vida é feita de vários e isso é só o começo.

Segundo, um enorme agradecimento aos meus pais Assunção e João pelos apoios e motivações em todos os momentos dessa trajetória. Uma enorme admiração pela persistência presente em suas vidas marcada por obstáculos quase sempre relevados e encarados com alegria e positividade. E mesmo que neste fim tenha sido um momento de perda, sabemos que foi para um bem maior e que você está contemplando essa conquista que tanto ajudou e se fez presente Pai. Obrigada por serem meu porto seguro, meu poço de motivações, ombro amigo E

Gostaria também de expressar minha gratidão aos meus irmãos, amigos e também a todos familiares e pessoas que acreditaram que isso seria possível e de alguma forma deram um pouco do seu tempo para me aconselhar.

Queria também agradecer à Fernanda, que entre todas as pessoas foi quem em todos os momentos foi parceira e teve paciência de escutar meus lamentos diários de como estava sendo difícil (parte drama). De coração eu agradeço muito seus conselhos e companheirismo, me fornecendo suporte nos momentos mais críticos dessa novela.

Para finalizar, Victor, muito obrigada! Eu sou muito grata pela sua orientação (que não me deixou desorientada), seus ensinamentos, puxões de orelhas, cobranças e tudo nesse tempo. Consideravelmente vejo que não sou a mesma pessoa do primeiro dia de reunião e desejo não parar com os aprendizados.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte. Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral¹ e criminais previstas no Código Penal², além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 25 de junho de 2018.

Joana Aparecida de Oliveira

¹ LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

² Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano ou multa.

**ATA DE DEFESA DO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Aos vinte e cinco dias do mês de junho de 2018, na sala ____ da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da UFJF, reuniu-se a banca examinadora formada pelos professores abaixo assinados, para examinar e avaliar o Trabalho de Conclusão de Curso de JOANA APARECIDA DE OLIVEIRA, aluna regularmente matriculada no curso de Administração sob o número 201326076, modalidade presencial, desta universidade, intitulado “A influência da dinâmica de grupo nos processos seletivos de estagiários na percepção dos candidatos”. Após a apresentação da aluna e consequente debate, a banca examinadora se reuniu em sessão fechada, considerando a aluna _____. Tal conceito deverá ser lançado em seu histórico escolar quando da entrega da versão final e definitiva impressa e em meio digital.

Juiz de Fora, 25 de junho de 2018.

Prof. Dr. Victor Cláudio Paradela Ferreira
Orientador

Profa. Dra. LÍlian Alfaia Monteiro

Profa. MSc Débora Magalhães Kirchmair

Índice de Figuras

Figura 1: Havia objetivos associados?.....	32
Figura 2: Percentual de concordância com assertivas	36
Figura 3: Houve simulações de trabalho?.....	41
Figura 4: Dinâmicas influenciam no resultado?	48

Índice de Tabelas

Tabela 1: Exemplo de tabulação questões tipo Likert	27
Tabela 2: Conceito de dinâmica de grupo	29
Tabela 3: Objetivos associados às dinâmicas	32
Tabela 4: Classificação da adequação do tempo	36
Tabela 5: Interação e descontração percebidas.....	38
Tabela 6: Características da avaliação.....	42
Tabela 7: Características das ações	45
Tabela 8: Características do ambiente	47
Tabela 9: Aspectos que influenciam no resultado	49
Tabela 10: Aferições de habilidades.....	51
Tabela 11: Considerações positivas do aplicador.....	53
Tabela 12: Considerações negativas do aplicador.....	55
Tabela 13: Motivos da satisfação ou insatisfação	56

Índice de Quadros

Quadro 1: Síntese dos conceitos de competência.....	18
Quadro 2: Características dos entrevistados	25

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 Recrutamento e seleção: conceito e importância	13
2.2 Seleção por competências	17
2.3 Dinâmicas de grupo	20
3. METODOLOGIA	24
3.1 Orientações adotadas	24
3.2 Método de abordagem	24
3.3 Tipo de pesquisa	24
3.4 Universo e amostra	25
3.5 Levantamento dos dados	26
3.6 Tratamento dos dados	26
3.7 Limitações do método	27
4. RESULTADOS OBTIDOS NO CAMPO	29
4.1 Conceito de dinâmica de grupo	29
4.2 Objetivos associados às dinâmicas	31
4.4 Tabulação Likert	35
4.4 Adequação do tempo das dinâmicas	36
4.5 Interação e descontração percebidas	38
4.6 Realismo da simulação	41
4.7 Naturalidade do comportamento	45
4.8 Adequação do ambiente	46
4.9 Influência das dinâmicas na seleção	48
4.10 Adequação à aferição de habilidades	51
4.11 Desempenho do aplicador	53
4.12 Satisfação com as dinâmicas	56
5. CONCLUSÃO	61
REFERÊNCIAS	63
APÊNDICE A	65

RESUMO

A dinâmica de grupo representa uma das mais utilizadas ferramentas para seleção de pessoal. São diversas suas possibilidades, podendo gerar subsídios importantes para a escolha dos candidatos mais adequados a cada cargo. Partindo desse pressuposto, a pesquisa cujos resultados estão aqui apresentados procurou investigar como esse instrumento é percebido pelos que dele participam, verificando o quanto tal percepção está alinhada com as teorias da área de Gestão de Pessoas. Foi escolhido para o estudo um grupo bem específico: o de estudantes universitários que se candidataram a vagas de estágio. Para isso, utilizou-se a pesquisa qualitativa, tendo como base entrevistas semiestruturadas com um total de vinte e um estudantes. Os resultados encontrados apontam que esta metodologia é percebida, principalmente, como uma forma de avaliação dos candidatos em um momento de descontração, indicando que se sobressaem os aspectos lúdicos envolvidos. Também foi destacado ser essa uma prática promotora de interação, acreditando-se que com o intuito de conhecimento dos participantes e suas informações fornecidas em outras partes do processo. Os entrevistados percebem ainda esse método como um complemento para a tomada de decisão, entendendo que não pode ser o único critério de seleção. O que foi levantando revela, em síntese, uma visão positiva das dinâmicas de grupo e a satisfação em delas participar.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Pessoas; Recrutamento e seleção; Dinâmicas de grupo

1. INTRODUÇÃO

No mundo empresarial, existem diversas formas de ingresso, uma delas é o processo seletivo tendo como finalidade escolher a pessoa que mais se adequa ao cargo oferecido. Para isso, os especialistas em gestão de pessoas utilizam diversas ferramentas de recrutamento e seleção buscando auxiliar neste objetivo. Partindo do pressuposto que pessoas satisfeitas e motivadas exercem melhor a sua profissão, a área de recrutamento e seleção vem para auxiliar a colocar a pessoa certa em seu devido lugar.

Conforme destacam Ferreira *et al* (2016), com a globalização, a concorrência no mundo contemporâneo se expandiu, sendo cada vez mais necessário o processo de recrutar e selecionar pessoas, conseguindo captar quem melhor se encaixe no cargo oferecido. São muitas as técnicas utilizadas para o recrutamento e seleção de pessoal. A pesquisa aqui apresentada deu ênfase na dinâmica de grupo, visto que é uma prática utilizada em diversas empresas para a seleção de seus candidatos, pressupondo que, nem sempre, é bem compreendida e aceita por eles.

A realização de uma dinâmica de grupo pode promover, segundo Andrade (1999), um conhecimento amplo ao avaliador sobre as características do indivíduo, tais como, espírito de liderança, comprometimento, capacidade de cumprir o que lhe foi designando, trabalho em grupo, proatividade, dentre outras. Uma das vantagens desse método é que permite aos examinadores identificar particularidades da personalidade dos candidatos sem que eles saibam exatamente como estão sendo avaliados. Ao contrário do que pode ocorrer em outros procedimentos de seleção, é difícil para os participantes simularem comportamentos que consideram desejáveis ou esconderem características pessoais. A dinâmica tende a induzi-los a se comportarem de maneira mais natural, sendo assim úteis no mapeamento de competências.

Ainda segundo Andrade (1999), existem vários tipos de dinâmica de grupo. Várias delas colocam os participantes em situações que, de alguma forma, mesmo que indireta, reproduzem condições vivenciadas no dia a dia das organizações de trabalho. Com isso, é possível avaliar a capacidade dos candidatos de lidar com diversas ocorrências, verificando o quanto possuem as competências necessárias ao bom exercício do cargo pretendido. Em outras ocasiões, os procedimentos se assemelham a “brincadeiras” para avaliar as características comportamentais, muitas das quais não podem ser percebidas de outras formas. Esta prática é também uma maneira que os observadores utilizam para “quebrar o gelo” ou

mesmo para testar de forma lúdica características de personalidade, como extroversão, capacidade de trabalhar em equipe, proatividade, empatia, dentre outras.

A despeito da importância atribuída a essa técnica de seleção, nota-se que a maioria dos estudos nessa área retrata apenas na visão das empresas e avaliadores. Revela-se interessante, assim, levantar informações a respeito de como são percebidas pelos candidatos. Com isso, a pesquisa cujos resultados estão aqui apresentados enfocou estudantes que tiveram contato direto com esse método. Foram estudados especificamente os processos seletivos de estagiários, não abrangendo os de seleção de funcionários, pois são realidades diferentes, a vivência dos aspirantes a emprego costuma exigir competências distintas. Então, pela diversidade de situações neste trabalho optou-se, especialmente, por estudar esta prática com relação aos estagiários, devido ao fato de que se trata de uma etapa de grande importância na trajetória profissional de muitas pessoas, marcando o início de seu contato com o mundo do trabalho.

Assim, a pesquisa, cujos resultados estão aqui apresentados buscou investigar a seguinte questão central:

De que forma a utilização de dinâmicas de grupo em processos seletivos de estagiários é percebida pelos candidatos?

Como objetivo geral, pretendeu-se identificar como as dinâmicas de grupo aplicadas em processos de seleção de estagiários são percebidas pelos candidatos.

Os objetivos específicos que foram buscados são:

- Distinguir o conceito, as vantagens e aplicações das dinâmicas de grupo em processos seletivos, de acordo com as teorias de Gestão de Pessoas;
- Identificar o que significa a dinâmica de grupo para os candidatos;
- Levantar como os candidatos se sentiram ao participar de dinâmicas de grupo;
- Distinguir qual o impacto das dinâmicas no resultado final do processo seletivo, na percepção dos candidatos.

A pesquisa partiu do pressuposto inicial de que os candidatos não percebem as dinâmicas como pertinentes a um processo seletivo, sentindo-se incomodados por ter que delas participar. Buscou-se, então, confirmar ou refutar esse pressuposto, chegando-se aos resultados que serão oportunamente explanados.

Este relatório, que apresenta o que foi encontrado na pesquisa, está dividido em cinco capítulos, contando com esta introdução. O próximo traz o referencial teórico adotado, abordando os principais temas tratados na pesquisa: o recrutamento e seleção e o uso das

dinâmicas de grupo. Em seguida, é apresentado o percurso metodológico seguido. Depois, são destacados os resultados obtidos na pesquisa de campo realizada. No último capítulo, são destacadas as conclusões a que foi possível se chegar com a realização do estudo aqui apresentado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para compor o referencial teórico do presente trabalho, abordam-se a compreensão e relevância das dinâmicas de grupo no contexto da escolha de estagiários, e a seguir, o conceito e a importância do recrutamento e seleção dentro das empresas.

2.1 Recrutamento e seleção: conceito e importância

A princípio, cabe ressaltar que existem duas modalidades do recrutamento e seleção, no que tange à origem dos candidatos, podendo ser internos ou externos. A pesquisa focou no externo, entendendo que, para captação de estagiários, faz-se necessário que busque fora da organização o pretendido.

De acordo com Carvalho, Nascimento e Serafim (2012), o recrutamento é um meio que possibilita à empresa atrair candidatos que sejam adequados aos seus interesses. Em contribuição Gil (2011), considera ser uma metodologia para atração de pessoas, potencialmente qualificadas e capazes de assumir cargos dentro da organização. Já Milkovich e Boudreau (2006) identificam ser um meio de reconhecimento e cativação de um grupo selecionado, entre os quais, mais à frente, ocuparão lugares na organização. No mesmo caminho, Banov (2015) considera ser um processo de divulgação das vagas a fim de captar candidatos com o perfil desejado.

O recrutamento refere-se, em suma, aos meios que as organizações utilizam para a divulgação de suas vagas, com a finalidade de atrair pessoas interessadas. O seu planejamento mostra-se importante, pois envolve custos que muitas vezes são limitados (BANOV, 2015, p. 41). Em consideração, Carvalho, Nascimento e Serafim (2012) afirmam que o recrutamento mal executado pode tornar-se inadequado para a empresa, ocasionando prejuízos como: o alto índice do giro de pessoal (*turnover*), aumento do custo com o próprio recrutamento e um ambiente com funcionários pouco qualificado para exercer suas respectivas funções. Partindo do pressuposto que, o candidato que for contratado atendendo as especificações que a empresa pré-estabelecer, contribuirá efetivamente para ela.

Em suma, percebe-se que o recrutamento nas empresas tem a seguinte finalidade: reconhecer e captar pessoas interessadas a fim de ocuparem cargos pré-estabelecidos. É um processo de divulgação das vagas que por vezes despense custos elevados para empresa e seu planejamento mostra-se importante para que o investimento realizado, não só financeiro mas de esforço, seja recompensador. Além de que, quanto mais certa for a atração dos candidatos, mais efetiva poderá ser a próxima fase do processo seletivo.

Quanto à importância desta fase, Milkovich e Boudreau (2006) consideram ser um processo de grande relevância não apenas para a organização, sendo também fundamental para os candidatos, que conhecerão melhor o ambiente no qual irão trabalhar. Em suma, os dois lados emitem sinais para comporem uma futura relação de trabalho. Banov (2015) ressalta ser importante porque não trata apenas da divulgação de vagas, mas de atrair pessoas qualificadas dentro das necessidades da empresa. Também destaca que possibilita renovar a organização, com o ingresso de pessoas com novos talentos, habilidades e expectativas.

Dessler (2003), por sua vez, julga que quanto maior a quantidade de candidatos atraídos, mais amplo e diversificado poderá ser o processo seletivo. Quando o recrutamento não consegue atrair um bom número de candidatos, corre-se o risco de que, na etapa da seleção, acabe sendo contratado alguém que não possui o perfil desejado pela falta de opções de escolha.

Vale destacar, com base nas ideias dos autores aqui resumidas, que a fase de recrutamento pode criar um vínculo entre a organização e seus futuros integrantes, fornecendo um primeiro contato e uma prévia visão deles, fazendo com que se interessem melhor pelo trabalho a ser desenvolvido. Além do mais, possibilita à organização atrair uma gama de pessoas com novas expectativas e habilidades diferenciadas, aumentando a possibilidade de escolha do que mais se adequa.

Com relação à segunda etapa, tem-se a seleção, momento em que, segundo Milkovich e Boudreau (2006), depois do recrutamento ter separado um grupo restrito de candidatos, a demanda pelas vagas será ainda maior que o número de ofertas. Com isso, o processo de seleção funcionará como um filtro, para decidir quem está mais apto a assumir o cargo a ser suprido. Nesse mesmo pensamento, Silva, Ferrett e Mancini (2015, p. 7) afirmam que: “o processo de seleção visa procurar a pessoa certa para ingressar na organização, com o perfil e características que a ela deseja.” Ressaltam ainda que é um dos subsistemas de gestão de pessoas visto como o mais importante, pois depois que o recrutamento for realizado, parte-se para esta etapa, na qual o objetivo é selecionar o candidato que mais se destaca. Percebe-se que, segundo abordado, o recrutamento faz uma primeira triagem dos interessados, separando-os em menor número para seguirem a uma próxima fase, quando realmente serão observados e analisados de acordo com o fornecido.

Como definido por Milkovich e Boudreau (2006):

Seleção externa é o processo de coletar e utilizar informações sobre os candidatos recrutados externamente para escolher quais deles receberão propostas de emprego. Frequentemente é antecedido por uma triagem, que identifica aqueles candidatos obviamente sem qualificações, antes de coletar qualquer informação adicional (MILKOVICH e BOUDREAU, 2006, p. 208).

Dessler (2003) afirma que, selecionar a pessoa certa é importante por três razões. Em primeiro lugar, o funcionamento da empresa depende, em parte, das pessoas que nela trabalham. Indivíduos com habilidades e atributos adequados poderão contribuir melhor para o desenvolvimento da organização. Conseqüentemente, os que não tenham esses requisitos poderão causar conflitos, tendo o seu desempenho prejudicando e o da instituição. Como mencionado anteriormente, a falta de possibilidades de escolhas pode culminar em pessoas desqualificadas exercendo cargos incompatíveis.

Nessa visão, Carvalho, Nascimento e Serafim (2012) ressaltam que a pessoas que forem contratadas atendendo aos atributos desejados pela empresa para o exercício de suas funções, tenderão a contribuir ativamente para a prosperidade da organização, exercendo o seu trabalho de forma mais efetiva. Gontijo (2005) afirma que a seleção é um processo de grande importância para a instituição, por meio do qual podem ser captados os talentos que irão potencializar o seu diferencial competitivo.

Em concordância, Gil (2011) resalta que, como as pessoas são os ativos mais valiosos da organização, o recrutamento e seleção merece ser feito com a maior competência, partindo do pressuposto que as falhas cometidas nesse procedimento podem acarretar em problemas em diversas ações de gestão desenvolvidas mais à frente.

O mesmo autor retrata que a tarefa de recrutar e selecionar pessoas, muitas vezes é assumida apenas pelo profissional da gerência. Com isso, é comum que eles não tenham a capacitação adequada para exercerem essa função, assim, nem sempre utilizam apropriadamente as fontes de recrutamento, reduzindo o número de candidatos. Por vezes, selecionam a pessoa somente com base no currículo, desconsiderando candidatos com boas potencialidades, ou até mesmo utilizam entrevistas de forma inadequada, deixando de obter informações relevantes.

Banov (2015) ressalva que, as empresas têm certos diferenciais. Pode-se deduzir que tais diferenciais constituem a sua cultura organizacional. A autora também destaca que, do mesmo modo, as pessoas que nelas ingressam trazem consigo costumes e crenças, no momento da seleção, o que pode ser um diferencial na escolha do candidato que mais se aproxime dos padrões adotados. Na administração estratégica de pessoas, citada por Marras (2011, p. 265), essa questão é abordada da seguinte maneira: buscava-se antes “a pessoa certa para o lugar certo”, na contemporaneidade adota-se “a pessoa certa para a empresa certa”. O autor também destaca que não há mais a preocupação com o cargo que será exercido pelo mesmo, o padrão de observação seria a comparação entre indivíduo e organização.

Dessler (2003), por sua vez, destaca que costuma existir um custo elevado ao selecionar pessoas, sendo necessário, portanto que, assim como já destacado em relação à etapa do recrutamento, esse processo seja bem efetivo. O mesmo autor ressalta que, mesmo a seleção sendo simples, a contratação e o treinamento mostram-se relativamente custosos. Nessa mesma linha, Gontijo (2005) expõe que o grande desafio da seleção de pessoas é o processo de contratação, o qual tende a ser falho. Afirma que a ausência de critérios e instrumentos adequados para a captação é um dos principais motivos, podendo gerar custos elevados para as empresas tais como: perda de tempo e recursos financeiros.

Ainda nesse sentido, vale ressaltar que é difícil mensurar o erro em certos processos seletivos. Um exemplo seria os de cargos estratégicos dentro da empresa, em que a escolha incorreta da pessoa que irá exercer o cargo é crucial para a prosperidade da organização, esses são procedimentos mais minuciosos e permitindo o menor número de falhas.

Segundo Gontijo (2005), as empresas têm buscado, em seus funcionários, mais do que competência, técnica e experiência, características medidas em entrevistas e testes tradicionais. Elas estão procurando, para compor o quadro de pessoal, pessoas que possuam competências humanas, estabilidade emocional para lidar com conflitos, valorização da qualidade de vida, estabilidade, facilidade de demonstrar seus sentimentos, que trabalhem facilmente em equipes e apreciem a cooperação ao invés da competição, revelem-se inspiradas, aventureiras e motivadas. Com isso, percebe-se uma mudança de foco, adequando-se às novas gerações, partindo-se do pressuposto que, os jovens valorizam mais estas características do que as pregadas posteriormente.

As etapas mais comuns nos processos seletivos atuais, segundo Banov (2015), são: análise de currículo, entrevistas, aplicação de testes e dinâmica de grupo. A primeira serve apenas para filtrar os candidatos inscritos, destacando aqueles que, a princípio, possuem as qualificações necessárias, com base nas experiências já possuídas e em outros fatores objetivos que podem ser verificados no currículo, como, por exemplo, o domínio de idiomas ou de informática. Essa etapa precisa, entretanto, ser sucedida por outras que permitam uma análise mais detalhada. Nesse contexto, as dinâmicas de grupo se destacam como ótima opção para se analisar a personalidade e a desenvoltura dos candidatos. A autora reforça, portanto, a percepção na qual este trabalho está fundamentado, de que as dinâmicas representam uma importante técnica de seleção.

A próxima seção destaca uma das tendências observadas nas organizações contemporâneas: a seleção com foco nas competências possuídas pelos candidatos.

2.2 Seleção por competências

Para uma boa compreensão da proposta de seleção por competências, faz-se necessário, primeiramente, explicitar o conceito de competências e destacar sua aplicação no campo da gestão de pessoas.

No senso comum, competência é abordada como: a capacidade de uma pessoa desenvolver certas atividades e o reconhecimento acerca das qualidades que possui. Existe outra interpretação, no campo do direito, que se refere à atribuição de decisões, julgamentos ou apreciação sobre determinadas questões (CARBONE e RUFFATO JR, 2006, *apud* CARBONE *et al*; 2016). Neste contexto, a ênfase será na competência como campo de avaliação, observação e diferencial humano nas organizações.

Segundo Carbone *et al.* (2016) a origem do termo “competência” surgiu como forma de atribuir a capacidade do indivíduo em exercer determinadas responsabilidades, sendo um pensamento iniciado na Revolução Industrial. Já no contexto da indústria contemporânea, “a noção de competência surge como conjunto de conhecimentos e habilidades restritas que credenciam um profissional a exercer determinada função.” (FLEURY E FLEUR, 2001; BRUNO-FARIA e BRANDÃO, 2003 *apud* CARBONE *et al*; 2016, p. 42).

Na definição de Dutra (2017), as competências representam a contribuição dos aspectos subjetivos fornecidos pelas pessoas em compartilhamento com os conhecimentos gerados pela organização. Aspectos, os quais, muitas vezes, na ausência do indivíduo as suas contribuições perpetuam-se entre os membros após a sua saída.

Com isso, observa-se que, a definição de competências se dá pela designação de habilidades, conhecimento e atitudes que uma pessoa detém para o exercício de sua tarefa, isso faz com que a empresa e o ocupante do cargo se beneficiem mutuamente. Um fornecendo o conhecimento necessário e compartilhado abertamente e o outro, propiciando um ambiente para que essa ideia seja dissipada.

Na sociedade atual, os bens intangíveis, relacionados principalmente ao conhecimento, representam o maior patrimônio de qualquer organização, como lembram Ferreira *et al.* (2016). Esse patrimônio está naturalmente nas pessoas. Assim, as empresas que detêm os melhores talentos tendem a ter maiores vantagens competitivas.

Em concordância com a contribuição de Gontijo (2005), destacada na seção anterior, Palahalad e Hamel (1990, *apud* Carbone *et al*; 2016), afirmam que as competências que um indivíduo possui passaram a atribuir um valor estratégico para a organização, sendo elementos centrais de diferenciação dos demais. Assim, parte-se do pressuposto que, a tecnologia hoje

passou a ser cada vez menos sinônimo de vantagem competitiva. Essa característica abre espaço para buscar-se uma nova fonte a qual vem sendo explorada, a competência humana.

Na visão de Lana e Ferreira (2007), a gestão de pessoas está designada a alocar, em seu quadro de funcionários, pessoas com as competências necessárias para a obtenção de vantagem competitiva. Para isso, é necessário o desenvolvimento de ações para atração de talento, com isso, faz-se uma revisão nas práticas da empresa para essa finalidade. A conceituação de competência muitas vezes é medida pela destreza da pessoa em desenvolver seus conhecimentos, habilidades e atitudes na intenção de chegar-se a um objetivo (BRITO, 2008 *apud* ROSA et al; 2015).

Na concepção de Banov (2015), a competência pode ser um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a investidura de um cargo, preenchendo suas necessidades e contribuindo para o objetivo organizacional.

Bitencourt e Barbosa (2010, p. 180) trazem uma síntese do que é competência na visão de diversos autores, conceituando-a, como demonstrado no quadro a seguir:

Quadro 1: Síntese dos conceitos de competência

Autor	Conceito
Boyatis, 1982	Competência como aspectos relativamente presentes na vida humana. Comportamentos possíveis de serem observados e que trazem, de certa forma, retorno para organização.
Boog, 1991	Competência como capacidade de aprendizado e aptidão para a resolução de determinados assuntos.
Spencer Junior e Spence, 1993	Competências como características intrínsecas dos indivíduos que servem de referencial para seu desenvolvimento no ambiente coletivo.
Moscovici, 1994	No âmbito dos afazeres, aquele que sabe desenvolver suas tarefas adequadamente está apto a ser designado competente, compreendendo competências como aspectos intelectuais.
Cravino, 1997	Considera as competências sendo observáveis, através dos comportamentos adotados, sendo causadores de resultados e um fator fundamental para o desempenho.
Parry, 1996	Conceitua como uma integração entre conhecimentos, habilidades e atitudes que influenciam em seus resultados e pode ser aprimorado através de treinamentos.
Sandberg, 1996	Em contrapartida aos pensamentos, este autor considera competência inerente ao trabalho e não a atributos adquiridos.
Bruce, 1996	Em síntese, a competência é vista como a finalidade do conhecimento.

Fonte: Adaptado de Bitencourt e Barbosa (2010)

Percebe-se, no quadro apresentado, que existem distintas maneiras de conceituar a competência. Elas podem ser enfocadas a partir de diversos pontos de vistas, tais como o

tradicional “conhecimento, habilidades e atitudes”; as “capacidades adotadas” ou comportamentos adotados que influenciam no resultado. A maioria dos autores concorda, porém, que o processo de desenvolvimento de uma competência representa a aquisição de algo, seja conhecimentos, comportamentos ou atributos que de alguma maneira vão modificar o indivíduo que as adquirir. Também se destaca, na maioria das definições apresentadas, que se trata de algo observável por outras pessoas, tendo, portanto, uma manifestação exterior. Chama a atenção ainda a percepção, dominante entre os estudiosos, de que as competências geram resultados práticos, impactando nas ações dos indivíduos que as desenvolvem.

A chamada gestão por competências representa uma modalidade de orientação estratégica da gestão de pessoas que vem sendo adotada em diversas organizações. Como retratado por Banov (2016), com o crescimento e expansão das empresas, o ambiente dos negócios passou a ser mais competitivo, fazendo com que elas se destacassem entre as demais, tendo diferenciais. Com isso, surgiu a preocupação com a competência humana, em resposta a isso, visando adequar as pessoas às estratégias dos negócios, como destacado neste trecho, “o objetivo é alinhar as competências individuais às metas organizacionais, que estão atreladas à missão, à visão, aos objetivos e aos valores da empresa” (BANOV, 2015, p. 30).

No que tange especificamente aos processos seletivos, objeto de atenção deste trabalho, a seleção por competências segue passos, segundo Lana e Ferreira (2007) e o primeiro é a execução do mapeamento das competências necessárias para o exercício da função, levando em consideração as atribuições relevantes ao trabalho a ser cumprido. É um levantamento feito com base no desempenho obtido em testes adotados pela organização, sendo estabelecidas metas e prioridades no que será avaliado. A partir daí, são estruturados processos de seleção com base nestes indicadores para que seja mais direcionado. “Técnicas como entrevistas, dinâmicas situacionais e jogos podem ser utilizados como ferramentas para o levantamento das competências que cada candidato já possui” (LANA e FERREIRA, 2007, p. 11). Observa-se que é uma metodologia utilizada nos processos seletivos a fim de melhorar a seleção, como abordado anteriormente, buscando sempre a pessoa que melhor se adequa aos requisitos do cargo para que, com isso, se tenha um melhor aproveitamento da mesma.

Ainda na visão dos mesmos autores, a utilização de perguntas focadas em competências, proporciona um melhor conhecimento do comportamento que detém o indivíduo. Utilizando perguntas abertas, direcionando a assuntos específicos propiciam a investigação do comportamento dos candidatos com mais clareza, ainda que levantando vivências anteriores a fim de identificar ausência ou presença de certas competências através de suas atitudes. Muitas vezes, são utilizadas vivências do dia a dia, abordados de maneira

indireta, para analisar como é a postura dos indivíduos quando colocados em situações pré-estabelecidas.

Nesse contexto, cresce a importância da utilização das dinâmicas de grupo, abordadas a seguir, como um dos instrumentos mais eficazes para a avaliação das competências humanas possuídas pelos candidatos.

2.3 Dinâmicas de grupo

As dinâmicas de grupo representam, conforme destaca Almeida (2009), uma das técnicas mais conhecidas e utilizadas em processos seletivos juntamente com as entrevistas e os testes que também são métodos considerados importantes para a seleção de funcionários ou estagiários.

Podem ser classificadas como dinâmicas de grupo, segundo Faissal *et al.* (2015, p. 104) um conjunto de atividades proposta a um grupo de pessoas, como: “vivências, jogos, simulações, testes situacionais, estudos de casos ou debate sobre temas específicos.” Caracterizam-se também, segundo Almeida (2009), como experiências realizadas com grupos de pessoas que, por meio de exercícios direcionados, tem-se a finalidade de chegar a objetivos específicos, experimentando e refletindo sobre os aprendizados. A mesma autora também afirma que trata-se de uma técnica que tem como objetivo fornecer informações sobre os candidatos no que tange as suas competências, como também tem base para conhecimento de seu perfil e comportamento.

Em contribuição aos conceitos, Almeida (1999) afirma que esta é uma técnica que tem como objetivo colocar um grupo de indivíduos em movimento através de jogos, brincadeiras e exercícios, vivenciados de forma simulada. Pode também promover a sensação de estar atuando no ambiente real, onde os participantes tendem a agir com autenticidade e assim lapidando sua conduta em uma situação avaliativa.

Percebe-se, portanto, que, na essência, o conceito de dinâmica de grupo está relacionado a práticas, como “jogos” e atividades com o intuito de avaliar a capacidade de interagir com o próximo. Busca-se, em geral, observar a maneira do indivíduo perceber, refletir e, conseqüentemente, agir perante a situação proposta, mostrando a sua capacidade de desenvoltura. Podem servir, também, para verificar se o candidato detém as competências requeridas pelo cargo em questão, juntamente com a sua habilidade de lidar com o novo, bem como suas características intrínsecas.

Como destacado por Faissal *et al.* (2015), a adoção das dinâmicas permite que se avalie as habilidades interpessoais que os candidatos possuem. Em complemento, as

atividades realizadas têm o objetivo de promover o diálogo e muitas vezes problematizar conceitos tais como: “motivação, criatividade, trabalho em equipe, liderança, comunicação e persuasão” (ALBERTI *et al*; 2014, p. 348). Faisal *et al.* (2015) consideram que elas tendem a estimular a interação dos participantes e promover atividades a fim de obter informações diretas de seus comportamentos.

Também é possível, nesta prática, promover-se um ambiente de integração e harmonia entre os participantes, a fim de que eles se sintam à vontade para interagir, tornando-se mais presentes e contribuintes nas atividades sugeridas. Podem ser propostas vivências relacionadas ao cotidiano que irá presenciar no cargo a ser suprido, porém isso não costuma ser uma regra. Por vezes, é vista como sendo somente uma “brincadeira”, ou situação a fim de coletar informações sobre os candidatos. Com isso, tem-se como finalidade a análise da postura de cada pessoa, uma vez que ela demonstre a sua capacidade verbal de se expressar, atitudes e reações, habilidades interpessoais, traços de sua personalidade, se ela se mostra interessada o suficiente e seu comprometimento com a finalidade da tarefa (CORADINI. 2009).

Como evidenciado por Lewin (1973):

De maneira análoga, todas as ações se baseiam no “terreno” em que a pessoa se situe. A firmeza de suas ações e a clareza de suas decisões dependem, em grande parte, da estabilidade deste “terreno” embora ela própria possa nem ter consciência de sua natureza. O que quer que uma pessoa faça ou deseje fazer, deve ter um “terreno” em que situar-se (LEWIN, 1973, p. 159)

Ou seja, quando a pessoa se sente à vontade, tende a adotar comportamentos mais confiantes que demonstrem sua personalidade por completo, mesmo que não percebendo o que está fazendo costuma mostrar quem realmente é.

Conforme retrata Lacombe (2008), em concordância, em geral a dinâmica de grupo é efetuada colocando-se os candidatos em contato com situações do cotidiano. E, com isso, tem-se a finalidade de analisar os comportamentos que eles irão exercer, bem como as suas atitudes e reações diante dos problemas que irão surgir no decorrer do processo de avaliação. Também é possível pôr em teste as dificuldades que serão enfrentadas no ambiente de trabalho.

Existe, conforme destaca Andrade (1999), uma vasta gama de locais em que as dinâmicas podem ser utilizadas, tais como: escolas, empresas, treinamentos, como meio de integração de grupos, organizações em geral, descontração, dentre outras. A aplicação em processos seletivos representa, portanto, apenas uma das diversas possibilidades de uso dessa ferramenta.

Ainda segundo Andrade (1999), é de suma importância que esta técnica seja planejada previamente quanto à quantidade de pessoas que serão analisadas e o método adequado para tal, evitando-se um excesso de participantes. Quanto maior o número de pessoas envolvidas, maior tende a ser a perda de qualidade no resultado final, pela incapacidade do analista de anotar as particularidades de cada candidato. Quando não for possível a realização de várias sessões, a autora recomenda a mobilização de um número maior de avaliadores.

Desta maneira, pode-se notar que as dinâmicas têm o intuito de aproximar ao máximo os participantes de suas rotinas para verificar como irão se comportar e agir diante dos desafios que irão enfrentar e, com isso, analisar o quanto estão aptos para o cargo pretendido. Elas podem ser aplicadas em diversas situações, propiciando um alto grau de análise do entrevistador para avaliar os candidatos. Além de servirem, na maioria dos casos como meio de integração e interação dos indivíduos, sendo recomendada para uma seleção de poucas vagas e pessoas homoganeamente qualificados.

Outra vantagem que pode ser destacada em relação ao uso dessa técnica de seleção é seu potencial para estimular o início das interações decorrentes do processo e, com isso facilitar a obtenção de informações diretas das características dos candidatos. As observações neste método costumam ser sistêmicas e objetivas e fornecem muitas informações a respeito dos avaliados, permitindo que sejam levantadas hipóteses sobre a compatibilidade do perfil do candidato e o perfil da função (FAISAL *et al*; 2015).

Conforme destacado por Alberti (2014), os participantes têm a aproximação com a teoria e prática das atividades, considerando tratar-se de um instrumento de estudo educacional valioso, mapeando e assim melhor conhecendo os indivíduos. Ainda assim, promovem um ambiente de interação, propiciando o aprendizado e o desenvolvimento de competências além de também promover a interação e a capacidade do candidato mostrar o que é capaz. As dinâmicas tendem a ser um propulsor para o contato com atividades criativas, resoluções de problemas e questões reais promovendo o contato com situações mais próximas de suas profissões.

Na visão de Andrade (1999), considera-se que essa técnica propicia condições para acelerar o processo de escolha do candidato, como também para esclarecer e mapear a imagem do selecionado, confirmando ou excluindo algumas hipóteses percebidas na entrevista, caso ocorram depois dessa. Ressalta-se ainda que a dinâmica promove um maior índice de assertividade quando realizada em ambiente informal, o que propicia na maioria das vezes maior espontaneidade do indivíduo no que diz respeito ao seu comportamento para agir diante das situações. Ainda neste contexto, ela serve para avaliar o conhecimento técnico do

participante como também as suas características pessoais, e quando ocorre-se um contato prévio com ele, no decorrer da dinâmica torna-se mais fácil de identificar o seu desempenho.

Em suma, percebe-se que as vantagens das dinâmicas estão em estimular os candidatos a manterem uma postura mais descontraída para que se possibilite uma avaliação mais detalhada a respeito de seu comportamento. Elas também fornecem ao avaliador uma oportunidade de conhecer o selecionado por meio de hipóteses levantadas durante o processo seletivo. Além disso, podem disponibilizar informações sobre as pessoas que estão em teste, por promover um contato mais próximo com os desafios do cargo de seleção, sendo diferencial na decisão de escolha da pessoa que irá ocupar o cargo.

A respeito da duração das dinâmicas, Andrade (1999) afirma que ela pode variar de acordo com o método escolhido. Porém, como destacado por Faissal *et al.* (2015), quanto maior for o tempo de duração, mais atividades poderão ser desenvolvidas e, com isso, tenderá a se revelar mais rica. Dessa forma, a análise pode revelar melhor os comportamentos autênticos dos candidatos, evitando posturas forçadas, que tentem mascarar sua personalidade.

Lacombe (2008) contribui dizendo que, as informações obtidas neste método servem como complemento a testes anteriores, contando com uma série de simulações que destaquem as aptidões e características dos candidatos. Ainda neste contexto, destaca-se que esta prática “oportuniza conhecer melhor o candidato, identificando ou esclarecendo alguns traços da personalidade que numa entrevista dificilmente se perceberia” (CORADINI, 2009, p. 68)

Percebe-se, portanto, que dinâmicas de grupo servem como um auxiliar na decisão dos selecionadores. Com relação ao tempo de duração, deve-se ter limites preestabelecidos bem como horário de começo e término. Porém, ao decorrer de sua duração possibilita uma maior facilidade do avaliador de captar comportamentos autênticos dos candidatos. As informações obtidas neste método são importantes e às vezes decisórias na hora de se escolher quem realmente se adequa ao cargo.

Conhecidos os principais conceitos, propostos pelos autores estudados, que serviram de referencial teórico à pesquisa realizada, o próximo capítulo destaca a metodologia nela seguida, apresentando as classificações pertinentes e os procedimentos adotados na sua condução.

3. METODOLOGIA

O presente capítulo tem como objetivo demonstrar a metodologia adotada no projeto, visando explicar os métodos utilizados para a coleta das informações.

3.1 Orientações adotadas

O trabalho foi conduzido por uma abordagem qualitativa, com o intuito de valorizar o entendimento dos indivíduos no meio em que estão inseridos, buscando analisar seu ponto de vista acerca do assunto. Partiu-se de uma revisão bibliográfica em comparação com a percepção do objeto de estudo, constituindo-se, dessa forma, a base para a análise das perguntas que foram formuladas aos entrevistados.

3.2 Método de abordagem

O método utilizado foi o indutivo, o qual, na definição de Lakatos e Marconi (2010), percorre o caminho dos fatos particulares – no caso do projeto, a vivência e experiência de cada entrevistado com dinâmicas de grupo em processos seletivos, para a busca de constatação de princípios gerais.

3.3 Tipo de pesquisa

Utilizando a taxonomia proposta por Vergara (2014), quanto aos fins, o projeto foi classificado como descritivo, pois buscou expor o contexto de determinado grupo, possibilitando a comparação com teorias já existentes a fim de explicar o fenômeno em questão. Por esse modo, também foi uma pesquisa aplicada, tendo em vista que destacou a necessidade da resolução de uma dúvida existente – o que as dinâmicas de grupo representam para os candidatos que delas participam.

Em relação aos meios, com base na mesma autora, o trabalho caracterizou-se como bibliográfico, tomando como base teorias já existentes acerca dos assuntos, embasando-se em livros e artigos do tema. Também foi de campo, com a realização de entrevistas semiestruturadas, sendo coletado o maior número de dados a respeito da percepção dos entrevistados em relação ao assunto, assim sendo transcritas e analisadas na forma exposta no próximo capítulo.

3.4 Universo e amostra

O universo pesquisado foi constituído por alunos de cursos de graduação que já passaram por processos seletivos de estágio que incluíram o uso de dinâmicas de grupo. Constatou-se com uma amostra não probabilística e foram feitas entrevistas por acessibilidade, visto que, o objeto de pesquisa esteve em grande quantidade inserido no ambiente da pesquisadora, que por esse modo acessou sua rede de contato. Também utilizou-se o método *snow ball*, que consiste na indicações dos próprios entrevistados, pessoas que também participaram de processos seletivos que continham a dinâmica de grupo como prática de seleção (VERGARA, 2009).

Foram ao todo contatadas 25 pessoas, sendo que 4 dessas declararam que em nenhum dos processos de que participaram, esse tipo de metodologia de avaliação foi utilizada, sendo então descartados. Foram entrevistados, então, um total de 21 sujeitos. Com relação à identidade dos entrevistados, prezou-se pelo anonimato, utilizando-se a nomenclatura “E” seguida do número de sequência das entrevistas para identificá-los. São demonstrados no quadro a seguir as principais características de cada um:

Quadro 2: Características dos entrevistados

Sujeito	Idade	Gênero
(E1)	21	Masculino
(E2)	22	Masculino
(E3)	23	Feminino
(E4)	23	Masculino
(E5)	22	Feminino
(E6)	22	Masculino
(E7)	22	Feminino
(E8)	22	Feminino
(E9)	22	Feminino
(E10)	22	Masculino
(E11)	26	Feminino
(E12)	21	Feminino
(E13)	20	Feminino
(E14)	26	Masculino
(E15)	29	Masculino
(E16)	24	Feminino
(E17)	22	Feminino
(E18)	23	Feminino
(E19)	24	Feminino
(E20)	24	Feminino
(E21)	23	Masculino

Fonte: Dados da pesquisa

No próximo capítulo, que apresenta os resultados obtidos no campo, sempre que é feita menção a um dos entrevistados, aparece somente o código apresentado no quadro.

3.5 Levantamento dos dados

O método utilizado para a coleta de dados foi a entrevista, a qual, de acordo com Vergara (2009), consiste em uma interação, conversa ou uma troca de ideias a fim de se obter o conhecimento sobre algum aspecto, que neste caso, direcionado a pesquisa. O tipo de roteiro foi semiestruturado o qual, segundo Mazini (2004), caracteriza-se pela adoção de perguntas abertas, as quais são recomendadas para estudar um fenômeno com uma amostra específica, como: grupo de professores, de alunos, entre outros. Na pesquisa, focou-se no grupo dos graduandos. Nessa modalidade, não é necessário seguir à risca um roteiro, podendo até complementar as questões para o melhor entendimento do entrevistado, ou seja, explicar algo que não foi compreendido. Com isso, possibilita-se analisar as atitudes, comportamentos e gestos dos indivíduos com mais clareza visando facilitar a busca por respostas de uma forma subjetiva. Como abordado por Vergara (2009), a entrevista é uma situação peculiar, na qual são consideradas a objetividade e subjetividade do entrevistador e entrevistado, levando em consideração o ambiente em que estão inseridos.

Parte do roteiro contou com a apresentação de perguntas utilizando uma escala tipo Likert, a fim de medir a percepção dos entrevistados em relação a afirmações feitas, quanto ao seu grau de concordância. Ainda nesse contexto, em todas as perguntas, porém não de forma obrigatória, foi indagado o porquê os entrevistados concordavam ou discordavam com tais assertivas, isto possibilitou uma densa quantidade de informação sobre seu posicionamento. Duas questões da pesquisa foram de cunho aberto, não limitando a capacidade do entrevistado de expressar sua opinião acerca do assunto em foco, como será demonstrado na seção seguinte.

O roteiro contou com doze questões. Sua elaboração se deu com base no referencial teórico, construindo-se um quadro que continha as seguintes categorias: conceitos, aplicações, vantagens e observações sobre dinâmica de grupo. Essas categorias deram origem às perguntas formuladas.

3.6 Tratamento dos dados

Na tabulação das questões fechadas, foram adotados procedimentos de estatística básica, envolvendo o cálculo de frequência e de percentuais de respostas alcançados em cada

alternativa. Em seguida, foram desenvolvidas análises dos resultados em confronto com as teorias estudadas.

Nas questões abertas, assim como nos comentários que foram oferecidos pelos entrevistados em relação às fechadas, foi realizada uma análise de conteúdo, com a transcrição das entrevistas, realizando a categorização das respostas similares, seguida da verificação da presença de cada categoria e sua verificação comparando-se por fim com as teorias estudadas.

As questões tipo Likert, que continham as opções “discordo fortemente”, “mais discordo que concordo”, “nem concordo nem discordo”, “mais concordo que discordo” e “concordo fortemente” passaram por um procedimento próprio de tabulação. Buscou-se traduzir em um único número o resultado obtido em cada questão. Tal número representa o grau de concordância em a assertiva apresentada, em uma escala de 0 a 100%. O procedimento utilizado foi o seguinte: foram atribuídos 3 pontos para cada marcação na opção “concordo fortemente”; 2 pontos para “mais concordo que discordo”; 1 ponto para “mais discordo que concordo” e 0 pontos para “discordo fortemente” (as marcações na opção “nem concordo nem discordo” foram desprezadas, por representarem um não posicionamento).

A tabela a seguir exemplifica como foi efetuada a tabulação.

Tabela 1: Exemplo de tabulação questões tipo Likert

ASSERTIVA	Discordo fortemente	Mais discordo do que concordo	Nem concordo nem discordo	Mais concordo do que discordo	Concordo fortemente	Total de respostas	Total válido	Pontos	Percentual de concordância
Fiquei satisfeito em participar da dinâmica	0	1	2	9	9	21	19	46	82

Fonte: dados da pesquisa

Os pontos foram calculados conforme explicado. O percentual, por sua vez, foi obtido considerando-se como 100% a multiplicação do total de respostas válidas (excluindo-se as “nem concordo nem discordo”) por 3 pontos, ou seja, a pontuação máxima que poderia ser obtida.

Ainda neste sentido, cada assertiva contou com comentários dos entrevistados, para isso foi feito uma categorização *a posteriori*, agrupando as respostas semelhantes e assim analisando-as de acordo com as teorias pesquisadas.

3.7 Limitações do método

Uma das principais limitações do método utilizado foi o envolvimento da entrevistadora com o universo pesquisado, tendo em vista que os entrevistados, em sua

maioria, são seus colegas de faculdade. Assim, a proximidade com os entrevistados pode ter interferido nas respostas obtidas. Também pode ter ocorrido o falseamento de algumas respostas, pelo fato dos entrevistados sentirem-se constrangidos em responder ou comentar algum tipo de situação que lhes ocorreu. Também é possível que os entrevistados não tenham revelado aspectos que consideram relevantes por acreditarem que não teriam importância para a pesquisa ou pela possibilidade de esquecerem de mencionar, ou ainda a falta de oportunidade devido a questão não ser abordada nas perguntas propostas.

4. RESULTADOS OBTIDOS NO CAMPO

Este capítulo destaca os dados obtidos na pesquisa de campo, realizada na forma descrita no capítulo anterior e apresenta as análises que foram possíveis de serem realizadas, com base em tais resultados e em comparação com o referencial teórico adotado. As seções a seguir representam as respostas obtidas em cada questão constante do roteiro de entrevista adotado (Apêndice A).

4.1 Conceito de dinâmica de grupo

Inicialmente, foi indagado a cada entrevistado “o que ele considera ser uma dinâmica de grupo”. Tal pergunta teve como objetivo buscar a percepção que eles tinham sobre esse método de seleção, visto que, muitas vezes tem-se somente a percepção dos avaliadores acerca desse tema.

Como se tratou de uma questão aberta, sem uma lista de possíveis opções, foi necessária a categorização das respostas obtidas, reunindo-se as similares. A tabela a seguir revela os resultados obtidos.

Tabela 2: Conceito de dinâmica de grupo

Categoria	<i>Fi</i>
Avaliação de Competências	14
Interação	7
Relacionamento Interpessoal	6
Integração	5
Outros	2

Fonte: dados da pesquisa

Conforme demonstrado na Tabela 1, foram criadas 4 categorias com base na análise das respostas obtidas nas entrevistas. Houve duas manifestações individuais que não se encaixaram em nenhuma das categorias criadas, sendo listadas na tabela como “Outros”: “pegadinhas” e “competição”. Embora tenham sido mencionadas por uma pessoa apenas cada uma, são expressões que chamam a atenção. “Pegadinha” dá uma ideia de algo ruim, enganador, lesivo aos participantes revelando, assim, um descontentamento com o uso das dinâmicas. Já competição realça o caráter das dinâmicas como um instrumento de seleção e demonstra, de alguma forma, o entendimento de que os indivíduos estão, no momento de sua aplicação, de fato sendo avaliados, estando, assim, longe de ser um momento de simples descontração, como alguns autores estudados citaram.

Passando-se às categorias com mais frequência de citação, percebe-se uma grande concentração na primeira “Avaliação de Competências”, na qual os respondentes

conceituaram dinâmica de grupo privilegiando sua finalidade de avaliação da capacidade possuída. Como retratado pela E8 “Eles tentam avaliar como você interage no trabalho em grupo, se você tem proatividade, se consegue resolver as coisas”, em concordância a E9 citou, “É alguma atividade onde as pessoas que estão fazendo a dinâmica vão avaliar você, no meio de uma equipe”. Nesta sequência o E10 completou “(...) avaliar as nossas características no meio da brincadeira, porque são sempre umas coisas legais, mas tem muitas coisas por trás (...)”. Ainda nesse mesmo contexto, a E13 ressaltou “é uma forma interativa de observar as diferentes habilidades dos candidatos, observando e selecionando os que se encaixam no perfil desejado”. Ou então, como retratado pelo E15 “alguma atividade para interpretar como você vai se comportar em grupo”, isso foi demonstrado também pelas entrevistadas E17 e E19 da seguinte maneira, “(...) atividades aleatórias mais para analisar o comportamento, se tem perfil de liderança, se a pessoa procura trabalhar em equipe” e “Uma atividade que envolve vários participantes, na qual você consegue identificar o jeito de cada pessoa trabalhar em grupo e ver algumas características de cada participante” respectivamente. Isso demonstra que, na percepção dos indivíduos, as dinâmicas de grupo são uma fonte de avaliação das competências possuídas. Tal posicionamento corrobora o que defende Almeida (2009, p. 117), que afirma: “a dinâmica de grupo é uma ferramenta que pode oferecer informações riquíssimas sobre o perfil dos candidatos, principalmente no que se refere a competências atitudinais ou comportamentais”.

A segunda categoria “Interação” foi constituída a partir de depoimentos como: “Dinâmica de grupo são atividades com todos os candidatos do processo seletivo e ver como eles interagem entre si, a capacidade de trabalhar em equipe (...)” relatado pelo E2. Também dito pela E3 da seguinte forma “Dinâmica de grupo é quando existe uma interação entre todos os candidatos de uma forma diferente, às vezes com outras atividades (...)”. Na visão da E5 seria “Uma atividade que junta todos os candidatos, geralmente têm algum jogo, alguma roda de conversas, uma apresentação que tem que fazer”. Ou então como indagado pela E8 “(...) avaliar como você interage no trabalho em grupo”. Com isso, percebe-se que os entrevistados tendem a ter uma visão da dinâmica como um processo de interação entre os candidatos, julgando que são feitas em um ambiente propício a avaliação de seus comportamentos. Tal percepção vai ao encontro do que afirma Coradine (2009), que defende que uma dinâmica deve ser realizada para conhecer os participantes, mensurar e verificar certas qualidades de sua personalidade, as quais em uma entrevista isso é dificilmente observado. Também está de acordo com o ressaltado por Andrade (1999), de que as dinâmicas devem ser realizadas em ambientes informais, pois isso propicia a maior espontaneidade dos indivíduos.

A terceira categoria “Relacionamento Interpessoal” englobou manifestações que entendem ser esse o principal objetivo das dinâmicas. O E14, por exemplo, ressaltou: “Acredito que a dinâmica de grupo é quando você está em um processo seletivo com pessoas juntas (...)”. Da mesma forma, o E4 disse: “Quando tem uma relação, conversa ou debate, o grupo mostra as opiniões” e retratado pela E18 “(...) falar sobre você com outras pessoas (...)”. Percebe-se que a consideração perpassa por um vínculo de relação que as pessoas desenvolvem no momento da dinâmica, uma situação fictícia e propícia para isso, como abordado pelo E1: “Dinâmica de grupo é quando os avaliadores juntam todos os candidatos que estão concorrendo à vaga e começa a forçar uma troca de ideias entre eles sobre determinado assunto”.

Por último, a categoria “Integração” englobou manifestações como relatado pela E5 “Uma atividade que junta todos os candidatos, geralmente tem algum jogo, alguma roda de conversas, uma apresentação que tem que fazer”. Também citado pela E8 “Eles tentam avaliar como você interage no trabalho em grupo (...)”. Ou então como indagado pela E11 “Uma atividade intelectual e em equipe, e na equipe a gente tinha que resolver uma situação, era meio que uma disputa de quem resolvesse primeiro”. Percebe-se que na fala da última entrevistada, tem-se uma ideia de competitividade, nessas dinâmicas, entendendo-se, como citado no primeiro parágrafo, a dinâmica como instrumento de seleção, e não uma mera “brincadeira”. Com relação a esta categoria, Coradine (2009, p. 68) afirma que “inicialmente, procura-se promover um clima de integração e harmonia entre os candidatos” para poder conhecê-los melhor nesta vivência. Mais à frente será abordado em outra questão este assunto, dando maior visibilidade a este foco, o qual também se mostrou pertinente.

Nota-se, portanto, uma aproximação entre as respostas da primeira questão em concordância com o exposto no referencial utilizado, pode-se dizer que, as teorias se consolidam a partir do momento em que os dados pesquisados vão ao encontro delas.

4.2 Objetivos associados às dinâmicas

A segunda pergunta do roteiro apresentou o seguinte questionamento: “Estudiosos do tema afirmam que as dinâmicas devem estar vinculadas a objetivos específicos. Nas dinâmicas das quais você participou foi possível observar que havia um objetivo a elas associado? Por que?”. Os resultados obtidos estão demonstrados a seguir.

Primeiro, foi tabulado, de acordo com as respostas, se eles conseguiram observar os objetivos específicos associados às dinâmicas em que participaram. Esta análise obteve respostas como “Sim” ou “Algumas vezes”, como demonstrado no gráfico.

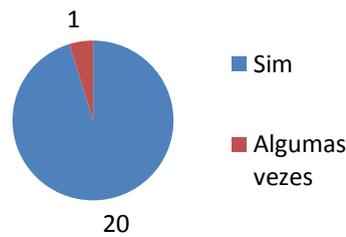


Figura 1: Havia objetivos associados?

Fonte: dados da Pesquisa

Percebe-se que, a grande maioria dos entrevistados conseguiu observar algum objetivo associado às dinâmicas em que participou. Uma pessoa apenas respondeu que “algumas vezes” e nenhuma respondeu que não.

Com relação à segunda parte desta questão (por que), fez-se uma categorização das respostas, agrupando-se as semelhantes. Em seguida, procurou-se comparar a percepção dos entrevistados com o que foi levantado na literatura utilizada. A tabela 2 apresenta a relação das categorias criadas de acordo com a frequência em que foram mencionadas.

Tabela 3: Objetivos associados às dinâmicas

Categorias	<i>Fi</i>
Avaliação	12
Trabalho em equipe	10
Comunicação	7
Geração de ideias	4
Outros	2

Fonte: dados da pesquisa

A categoria com mais citações foi “Avaliação”, sendo citada por aqueles que entendem que o principal objetivo associado às dinâmicas é a observação, tanto do comportamento como também das atitudes que serão consideradas durante essa etapa do processo. Essa mesma categoria teve grande destaque na primeira pergunta, relativa ao conceito de dinâmicas, conforme apresentado na seção anterior.

Alguns depoimentos que revelam um pouco sobre a motivação da lembrança a essa expressão por parte dos entrevistados estão a seguir destacados. O E2 afirmou que: “Acredito que para avaliar como o profissional se sairia numa eventual situação”. O E3, por sua vez, destacou que: “pediram pra apresentarmos um produto querendo ver como nos comportávamos tendo que apresentar alguma coisa pra alguém”, mostrando, assim, que considerou a avaliação como finalidade da atividade proposta.

Vale destacar também que nem todos os que apontaram a avaliação como objetivo básico das dinâmicas manifestaram segurança a esse respeito. A E5, por exemplo, citou que: “(...) é uma coisa meio abstrata, não consigo perceber 100% do que eles querem com certos

jogos, eu vou deduzindo o que eles querem mais pode ser que tenha uma característica que eles estão procurando, não dá pra saber”. Também o E6 manifestou que: “(...) objetivo de fazer mais em pouco tempo”. Ou então, como expresso pelo E10: “(...) pediram pra gente fazer uma atividade e depois ir explicando porque escolhemos tal coisa”.

Houve, por outro lado, pessoas que demonstraram convicção de tratar-se de uma forma de avaliação, como a do E14, que assim se expressou: “Com certeza a dinâmica tem um objetivo a avaliar as pessoas e tomar uma decisão.” Ou então “Sim. Em todas elas foram traçadas a personalidade dos candidatos para serem aprovados ou para buscar o perfil que o segmento desejava e/ou para direcionar para um departamento específico”, conforme citado pela E18.

No geral, observa-se, portanto que, a finalidade ligada a essa etapa do processo seletivo está relacionada principalmente com a avaliação, ainda que esta atribuição por vezes seja subentendida na fala dos respondentes. Esta percepção vai ao encontro do que foi levantado na revisão da literatura, conforme se percebe, por exemplo, na seguinte afirmação: “uma dinâmica de grupo oportuniza conhecer melhor o candidato, identificando ou esclarecendo alguns traços da personalidade que numa entrevista dificilmente se perceberia” (CORADINE, 2009, p. 68).

A categoria “Trabalho em equipe”, a segunda mais citada, manifesta a percepção de que esse método privilegia a interação entre as pessoas. O E10, por exemplo, afirmou que: “Eu acho que, na última dinâmica de grupo que eu fiz, eles estavam querendo ver muito como o pessoal trabalhava em equipe, acho que esse era o objetivo principal”. Também a E3 disse que: “Na que participei, parecia que eles tinham o objetivo de saber se a gente trabalhava bem em grupo (...), também pediram pra apresentarmos um produto querendo ver como nos comportávamos tendo que apresentar alguma coisa pra alguém”. A E13, na mesma direção, destacou: “observam se as pessoas sabiam trabalhar em grupo e lidar com situações diversas”. Em concordância, a E20 disse que: “Eu acho que a ideia da dinâmica que participei era ver como lidávamos com o grupo”. Provavelmente os entrevistados deduziram que, por estar em um ambiente de interação com outros candidatos, o trabalho em equipe seja a primeira fonte de observação e coleta de dados que os entrevistadores têm. Seriam as dinâmicas, de acordo com essa percepção, uma forma de avaliação dessa competência interpessoal, visando verificar o quanto ela se manifesta na personalidade dos participantes. Todavia, conforme constatado na revisão da literatura, são diversas as características que costumam ser avaliadas por meio das dinâmicas e não só o trabalho em equipe.

A categoria seguinte, “Comunicação”, destacou mais um atributo de personalidade percebido como relevante pelos entrevistados. A E8, por exemplo, disse acreditar que a finalidade da dinâmica no processo em que participou foi a “iniciativa e fala em público, porque depois tinha que apresentar o que o grupo tinha feito”. Na mesma linha de pensamento, o E2 comentou que: “(...) percebi que os avaliadores queriam ver como o candidato se sairia falando em público”. Foi dito também pela E3 que: “objetivo de saber se a gente trabalhava bem em grupo, lidando com outras pessoas, como a gente se comportava em relação a isso”. A E12, por sua vez, salientou que: “a dinâmica visava avaliar a habilidade de se comunicar das pessoas, já que busca pessoas para área que envolve relacionamento com cliente externo”. Com isso, observa-se uma forte tendência dos entrevistados à percepção de que a comunicação e interação entre os participantes representa outro fator relevante avaliado nas dinâmicas. Essa visão também está de acordo com o que foi destacado pelos autores estudados, conforme referencial teórico já apresentado.

Com relação à última categoria, “Criação de ideias”, um respondente argumentou que, na participação da dinâmica, as situações vivenciadas foram muito próximas à realidade da empresa e que essa prática serviu como um *brainstorming*¹. Como relatado pelo E1:

Me recordo de que, quando participei da dinâmica, eles perguntaram determinado assunto que era exatamente o que estava acontecendo dentro da empresa. No meu caso, dei a sorte de ter sido contratado e percebi que o que tínhamos feito na dinâmica era o que eles estavam precisando fazer dentro da organização. Quer dizer que, eles estavam usando a dinâmica para gerar ideias a serem implantadas dentro da empresa.

O E10 ressaltou: “pediram pra gente fazer uma atividade e depois ir explicando porque escolhemos tal coisa”, demonstrando, assim, ter percebido mais o sentido de analisar a criatividade do candidato neste momento. Já a E8 disse: “(...) apresentar o que o grupo tinha feito. Proatividade e também criatividade, porque eles davam uns desafios que a gente tinha que viajar”.

Como demonstrado na Tabela 2, duas manifestações foram agrupadas na categoria “Outros”, pois não se encaixaram em nenhuma das categorias criadas. Foram elas: “Liderança” e “Cooperação”. As entrevistadas que as citaram mencionaram que: “Era trabalho em equipe e perfil de liderança” o que estava sendo avaliado na dinâmica em que participou, conforme expresso pela E17. Já a E3 afirmou: “Eu acho que eles estavam tentando fazer com que todos se dessem bem, que no ambiente de trabalho fosse um ajudando o outro e

¹ *Brainstorming* (tempestade de ideias, em uma tradução livre), representa uma metodologia utilizada para coletar o máximo de ideias de um determinado grupo de pessoas. Consiste em solicitar que cada participante expresse livremente os pensamentos que venham à sua mente, partindo do pressuposto de que todos podem ser válidos, não devendo ser descartados de imediato.

um cooperando com o outro. Tanto é que na dinâmica que participei eu era de um grupo e no meio da dinâmica ela mudou as pessoas e a gente teve que entrar em outro grupo totalmente sem preparo”. Essa percepção está de acordo com Alberti (2014), quando afirma que as atividades da dinâmica de grupo são desenvolvidas com a finalidade de manter-se um diálogo com os participantes e, com isso, problematizar conceitos como: motivação, trabalho em equipe, liderança, comunicação entre outros. Verifica-se, com isso, que as categorias criadas não fogem muito do afirmado por este autor.

No geral, percebe-se que, as ideias expressas pelos entrevistados têm uma forte aproximação com a literatura utilizada. Na visão por eles manifesta, as dinâmicas estão basicamente vinculadas a objetivos específicos. E o propósito delas seria avaliar as características que estão presentes nos candidatos, de acordo com o requisitado pela organização. Destacaram-se como fortes fatores de avaliação o trabalho em equipe, a capacidade de se comunicar e se expressar e também a geração de ideias.

Nota-se, portanto, que houve, por parte dos entrevistados, uma percepção das dinâmicas como sendo relevantes e pertinentes aos processos de seleção. Os objetivos por eles apontados como associados a essa técnica são reconhecidos como válidos para a escolha dos candidatos melhor qualificados. Isso mostra que há um entendimento de que as dinâmicas são úteis ou mesmo necessárias e não uma simples etapa do processo sem maior relevância. Ao menos nas respostas a essa questão, não foi observada nenhuma reação negativa à adoção desse procedimento.

4.4 Tabulação das questões em Escala Likert

As perguntas seguintes foram apresentadas em uma escala do tipo Likert. Conforme exposto no capítulo anterior, que explicitou os procedimentos utilizados na tabulação dos dados, os números obtidos nessas questões passaram por um procedimento de tratamento matemático. Buscou-se, com isso, a obtenção de um número único em cada questão, o qual representa em uma escala de 0 a 100% o grau de concordância com cada assertiva apresentada, considerando-se que 0% ocorreria se todos os respondentes marcassem “discordo fortemente” enquanto 100% seria o caso de todos marcarem “concordo fortemente”. Os resultados obtidos estão expostos na figura 2, a seguir.

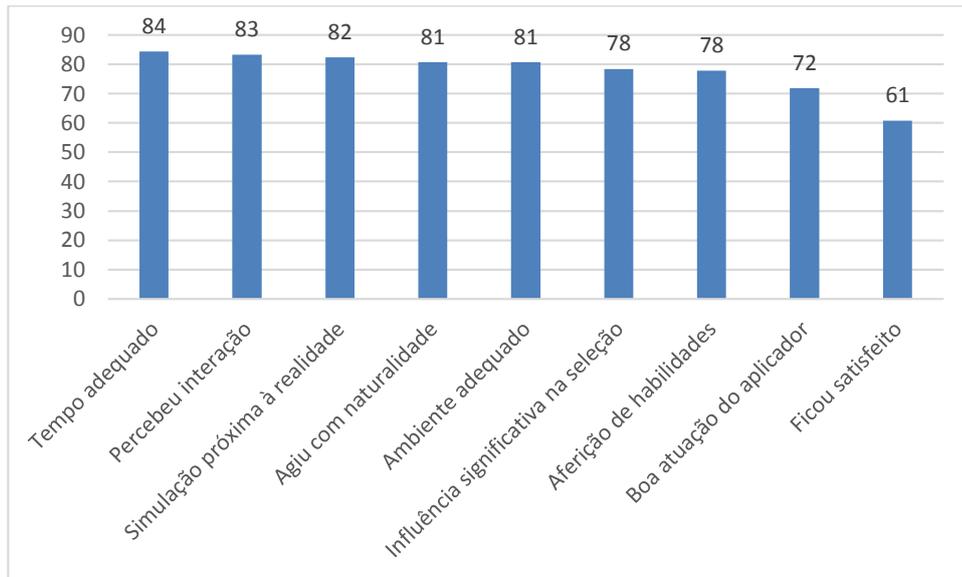


Figura 2: Percentual de concordância com assertivas

Fonte: dados da pesquisa

Juntamente, foi solicitado que justificassem suas respostas, quando pertinentes, com a finalidade de coletar mais informações sobre a percepção dos entrevistados acerca da vivência. As análises das assertivas apresentadas estão apresentadas nas seções a seguir.

4.4 Adequação do tempo das dinâmicas

A afirmação “o tempo de aplicação foi adequado”, conforme demonstrado na figura 2, foi a assertiva com o maior de concordância entre os entrevistados, representando 84%. Isso pode ter tido influência com outra afirmativa, na qual se afirmava que as simulações eram próximas da realidade de trabalho, uma vez que essa também apresentou um alto índice.

Foram elaboradas 4 categorias as quais estão demonstradas na tabela a seguir.

Tabela 4: Classificação da adequação do tempo

Categoria	Fi
Necessário	4
Bem dividido	2
Curto	2
Demorado	2

Fonte: dados da pesquisa

Destaca-se ainda que dos 21 entrevistados 7 não justificaram sua resposta e 4 apresentaram comentários que não foram possíveis de categorizar, ainda neste ponto foram obtidas 10 respostas agrupadas em nas categorias demonstradas na tabela 4.

Com relação à primeira categoria, “Necessário”, englobou expressões como: “foi mais que adequado (o tempo)”, dito pelo E21. Abordado também pela E17 da seguinte maneira: “Não foi muito rápido, mas também não foi longo para que as pessoas cansassem”. Ou então:

“Foi o tempo que necessitava” e “Foi o tempo certinho” dito pelos E4 e E5 respectivamente. Percebe-se, no entanto que, na visão desses entrevistados a dinâmica durou o necessário para que eles pudessem demonstrar suas características.

A categoria seguinte foi “Bem dividido” entendendo-se que essas dinâmicas foram bem estruturadas e também abordando o papel do aplicador que, diante disso, pode ter sido diferencial, mesmo que seu índice de concordância tenha sido abaixo dos mais correspondentes. A E3 disse: “Acredito que foi sim, pois foram três atividades bem divididas”, mostrando que, neste caso, a estruturação da dinâmica propôs aos participantes aproveitamento do tempo e oportunidade para se mostrarem. Já a E7 comentou:

Dinâmica de grupo sempre demora um tempinho, até mesmo porque vão acontecer várias coisas, então eu achei que o tempo foi adequado. Foi algo assim, realmente, a moça que estava na direção cronometrou até, para não ser algo muito extenso. E acaba que dinâmica de grupo, quando é algo que chama atenção, algo legal, acaba que passa rápido. Então pra mim foi adequado.

Foi destacado o papel de um mediador de tempo, fazendo com que o processo corra naturalmente, não sendo muito extenso. Neste ponto, vale resgatar o que comenta Andrade (1999), a qual afirma que o aplicador deve estar bem preparado e ter objetivos claros estabelecidos previamente.

A terceira categoria, “Curto”, houve julgamentos quanto à insuficiência de tempo na realização das atividades. Isso foi demonstrado pela E12: “a aplicação foi de tempo curto, já que envolvia escrita, apresentação e preenchimento de formulário”. Da mesma maneira abordada pela E19:

Algumas que participei tiveram e outras foram muito corridas. Algumas dinâmicas são feitas de forma muito rápida e eu acho que muito rápido você não consegue ter muita noção das características da pessoa. Tem gente que demora um pouco pra poder se soltar durante a dinâmica.

Verificou-se que o tempo, na maioria das vezes, é o diferencial para que os participantes possam mostrar o suas características, contrariamente, a falta do mesmo pode prejudica-los nesta demonstração. Isso é ressaltado por alguns autores, os quais abordam que quanto mais demorada à dinâmica, maior a possibilidade de se coletarem informações sobre a personalidade e comportamento dos candidatos.

Por último, a categoria “Demorado” demonstrou o demasiado tempo dispendido nas dinâmicas. O E6 comentou que o tempo foi adequado na aplicação da dinâmica, que achou até demorado, dando origem a categoria. A E20 ressaltou: “Durou até muito tempo e deu para avaliar bem, todo mundo conseguiu participar por conta do tempo”, percebe-se um sentido positivo na demora, pois, com isso os participantes puderam demonstrar seus potenciais e acabou sendo proveitoso.

Destaca-se que existem diversos tempos atribuídos nas dinâmicas e não necessariamente ela tem um tempo pré-estabelecido para ocorrer. Mas autores do tema afirmam que a sua duração deve ser de acordo com o exercício escolhido pelo avaliador (ANDRADE, 1999). Ainda assim, Faissal *et al.* (2015) destacam que quanto mais tempo ela durar, mais atividades serão desenvolvidas pelos candidatos e comportamentos mais autênticos irão surgindo dessa interação.

4.5 Interação e descontração percebidas

A assertiva “As dinâmicas promovem integração e descontração” foi a segunda com maior índice de concordância, apresentando 84%. Essa afirmação pode ter contato com influência do tempo de duração, ou então na autenticidade das pessoas, que se mostraram comunicativas. A tabela a seguir mostra a categorização das respostas semelhantes.

Tabela 5: Interação e descontração percebidas

Categoria	Fi
Competitividade	7
Nervosismo	3
Constrangimento	3
Brincadeira	2
Aprendizado	2
Autoconhecimento	2
Outros	2

Fonte: dados da pesquisa

Vale ressaltar que foram categorizadas 21 respostas, sendo que, algumas contaram com mais de uma característica marcante. Ainda nesse ponto, 8 respondentes não apresentaram argumentos para respaldar suas respostas.

A categoria mais representativa foi “Competitividade”. Nela ficou claro que, na percepção dos candidatos, as empresas costumam promover, na maioria das vezes, integração e descontração. Porém isso é visto, pelos participantes, como mais uma parte do processo seletivo, onde estão todos concorrendo a uma vaga e esses esforços são justamente para criar um ambiente propício a avaliação.

Dois respondentes destacaram a competitividade, porém com uma perspectiva distinta. O E1 comentou: “A gente coloca quem está concorrendo a vaga como colegas de trabalho tentando achar uma solução para um ponto e não como concorrentes”. Também abordado pela E20: “Às vezes você até esquece que está em um processo seletivo, que está concorrendo uma vaga com alguém”. Com isso, percebe-se que eles presumem a existência da competitividade

nos processos, mas, dependendo do ambiente em que são desenvolvidos tais jogos e brincadeiras, este pressentimento pode ser visto de outra forma.

Houve ainda as considerações de competitividade como fator de decisão, como, por exemplo, foi abordado pelo E6: “é um momento de muito nervosismo, pois você está disputando com outras pessoas e cada um preza pelo seu lado”, considerando a disputa e próprio desempenho. Na mesma direção, o E1 disse: “Eu acho que não promove descontração não, mais integração. Porque era tipo uma competição e não tinha descontração. Porque descontração é quando você se sente bem, à vontade. E como era um ambiente competitivo não tinha como ficar descontraído”. A E19, por sua vez, ressaltou: “Em geral promove, mas por se tratar de um processo seletivo, as pessoas não estão tão descontraídas assim”. O E5 contribuiu dizendo que: “(...) acho que rola muita competitividade também, todo mundo quer falar com você mais para mostrar que está falando, que está aparecendo”. Ainda o E3 expressou: “(...) Não foge da situação que você está ali querendo uma vaga e que todas as pessoas que estão ali são seus concorrentes”. Nota-se, a integração e descontração expressa pelos entrevistados é percebida como inerente ao processo de avaliação, para deixar os candidatos mais confortáveis para coletarem informações mais ricas.

Com relação a essa questão, Coradine (2009) aborda que, primeiramente, o avaliador procura desenvolver um clima de integração e harmonia, instituindo uma colaboração mais ativa dos candidatos, sendo propícia para observação de aspectos de sua personalidade, atitudes, desenvoltura e compromisso.

Já a categoria, “Nervosismo” teve também considerações relevantes a fins de análise. Isso se mostrou no dito pela E3, que citou: “Pois ao mesmo tempo em que são “brincadeiras”, são coisas que te deixam tenso por não conseguir fugir do fato que você está sendo avaliado”. A E5 comentou: “Promove mais integração do que descontração, porque todo mundo fica meio apreensivo (...)” e o E6 abordou: “Ficamos muito nervoso, mas promove sim até intencional para ter aquela “quebra de gelo” por parte da psicóloga, em si mesmo é um momento de muito nervosismo (...)”. Destaca-se que o esforço do avaliador para promover um ambiente agradável é considerado, para esse entrevistado, parte de um processo de descontração. Porém, identifica-se que o índice concordância com os outros entrevistados em relação ao mediador é relativamente baixo.

A próxima categoria, “Constrangimento”, abordou de uma forma negativa, como os processos seletivos muitas vezes deixam as pessoas constrangidas. Pode-se supor que nem todas as pessoas se sentem à vontade em participar de algumas “brincadeiras”. O E15, um dos que se manifestou nessa direção disse que: “as vezes geram um constrangimento”, mas

também abordou em outra questão que “Às vezes você é exposto numa situação que não necessariamente tem a ver com sua função ou coisa que faça sentido”, justificando o exposto e julgando que às vezes as dinâmicas podem ser evasivas.

Face a isto, a E19 comentou: “Em geral promove, mas por se tratar de um processo seletivo, as pessoas não estão tão descontraídas assim”. Também ressaltado pela E11: “(...) Era tipo uma competição e não tinha descontração. Porque descontração é quando você se sente bem, a vontade. E como era um ambiente competitivo não tinha como ficar descontraído”.

A quarta categoria “Brincadeira” foi abordada pela E3 da seguinte maneira: “ao mesmo tempo em que são “brincadeiras”, são coisas que te deixam tenso por não conseguir fugir do fato que você está sendo avaliado”. Isso demonstra que, na maioria das vezes a realização dessas brincadeiras já pressupõe avaliações, em que eles não conseguem separar o fato de que estão em um processo e que aquilo não é um “passatempo”. Essa ideia foi também mencionada como uma forma momentânea de descontração pela E17: “naquele momento acaba virando um pouco de brincadeira e as pessoas acabam se conhecendo um pouco melhor também”. Ou seja, nos jogos e brincadeiras propostos existe um objetivo por trás, mas, no geral acaba sendo para promover a integração dos participantes para que possam demonstrar suas atribuições.

“Aprendizado” também foi considerado pelos entrevistados. A integração promovida nas dinâmicas foi considerada, de acordo com o E21, da seguinte maneira: “Acho que promovem integração, como dito, é um rito de entrada, a pessoa que não é aprovada, não faz diferença nenhuma, mas pra quem participou já é o início de uma caminhada”. Com isso, mostra-se que, na sua percepção, nesta fase já é criado um laço entre a empresa e o entrevistado, um conhecimento de ambas as partes, até mesmo para analisarem se é compatível o perfil com a pessoa. A E18 afirmou: “Sim, você troca experiências com os outros candidatos e mesmo que não passe, aprende com seus erros e acertos, bem como com os dos outros candidatos”, demonstrando que existe interação e até mesmo um autoconhecimento, base para categoria seguinte.

“Autoconhecimento” foi abordado no sentido de se conhecer melhor e também estudar os outros. Foi citado por alguns entrevistados em outras questões as dinâmicas servem para saberem até onde vão os limites e, ainda, como lidam com as situações de avaliação. O E18, como dito na categoria anterior, considerou que existe um “aprendizado com os erros e acertos” mesmo que não haja a aprovação no final, mas que a experiência é sempre válida

para tal. Já a E17 comenta: “naquele momento acaba virando um pouco de brincadeira e as pessoas acabam se conhecendo um pouco melhor também”.

Por fim, a categoria “Outros” foi composta por: “Insegurança” e “Espontaneidade”, vale ressaltar que ambas as citações foram retiradas da fala de um entrevistado, o E2, que disse:

Em algumas características que a dinâmica busca visar a gente tem mais facilidade de desenvolver, outras não. Então, ou seja, ao mesmo tempo em que nos deixa descontraído, deixa-nos tensos com medo de não dá uma resposta na qual o entrevistador do processo seletivo espera.

Mostra-se, com isso, a manifestação da falta de confiança que os participantes têm no momento da dinâmica, por vezes não sabendo o que tem que fazer, contribuindo para o nervosismo. De acordo com Lewin (1973), isso se reflete pelo seguinte fato: toda ação de uma pessoa se baseia em seu “porto seguro” e a convicção dela depende que essa base seja estável. Com isso, permite-se tomar decisões de acordo com o requisitado, já quando não se tem esta confiança, a insegurança é instaurada.

Percebe-se, no entanto que, os respondentes consideram que o processo seletivo promove mais integração. Partindo-se do pressuposto que a descontração esteja relacionada a momentos de lazer, tranquilidade e comodidade, o que nestes processos costuma ser difícil. Esses sentimentos durante a dinâmica, na maioria das vezes não são percebidos pelo seguinte motivo: estar em um ambiente competitivo onde estão concorrendo, na maior parte, entre muitas pessoas, uma única vaga e estão sendo observados e avaliados.

4.6 Realismo da simulação

Esta assertiva buscou compreender se “As dinâmicas simulam situações reais de trabalho”. Foi solicitado aos respondentes que marcassem o grau de concordância entre a afirmação feita e também justificasse. Chegou-se, então, ao seguinte resultado:

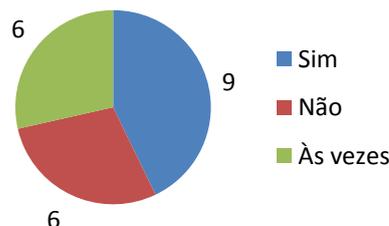


Figura 3: Houve simulações de trabalho?

Fonte: dados da pesquisa

Observou-se que houve uma distribuição bem equilibrada acerca da concordância dos entrevistados sobre a assertiva, como demonstrado na figura 3. Percebe-se que 9 deles

concordaram que nos processos seletivos que participaram existiu uma proximidade entre o realizado na dinâmica com exercido posteriormente. Ainda nesse ponto, 6 responderam que não houve nenhuma proximidade com a função e, por fim, 6 disseram que em algumas vezes tinha, mas não diretamente relacionada com o que seria exercido, porém havendo uma analogia.

Em seguida, foram categorizadas as justificativas das assertivas, como demonstrado na tabela a seguir. Vale ressaltar que foram categorizadas 25 respostas, havendo respostas que tiveram mais de uma. Ainda, três entrevistados não justificaram sua concordância com tais assertivas.

Tabela 6: Características da avaliação

Categoria	Fi
Objetividade	8
Captação de ideias	3
Sem relação com o trabalho	3
Avaliação	2
Situações Inusitadas	2
Outros	6

Fonte: dados da pesquisa

A primeira categoria “Objetividade” contou com justificativas que concordavam com a simulação do trabalho. Que havia uma finalidade, um objetivo nas atividades propostas, como abordado, por exemplo, pelo E4:

Se for do objetivo de quem está aplicando, podem simular. Porque você pode colocar o candidato numa situação para estudar o trabalho dele em equipe, que você pode precisar muito disso para uma função. Você pode colocar ele numa situação que pode leva-lo ao stress, semelhante as vivenciadas em empresas, ou você pode fazer a dinâmica parecida com uma situação bem real da empresa.

Esse posicionamento demonstra que, nessas práticas, pode-se ou não simular, dependendo do objetivo do entrevistador. O E1 abordou, na terceira questão da entrevista, a simulação que foi feita e então lembrou nesta: “No meu caso sim, pois como exemplificado, a situação que eles propuseram na dinâmica era um problema que a empresa estava enfrentando”. Em concordância, a E18 revelou: “Sim, nas dinâmicas que participei foram colocados situações reais que o departamento vem passando”. Já o E21 comentou: “acho que as dinâmicas estão aí pra justamente apresentar situações de trabalho”. Enquanto a E19 disse: “Não são todas que simulam, mas como eu falei, se ela não simular uma situação real do trabalho ela está estimulando situações parecidas”. O E4 abordou: “como disse anteriormente, às vezes são situações de trabalho (...)”. Em contribuição a E17 expressou: “Acho que no fundo pode ser que o objetivo seja esse”.

Percebe-se, assim, que a maioria dos entrevistados dessa categoria conseguiu enxergar situações parecidas com situações de trabalho nas dinâmicas. Isso foi demonstrado em suas considerações, mesmo que, por vezes, essas simulações fossem por meio de jogos. Em referência à literatura utilizada, Lacombe (2008) comenta que as dinâmicas, em sua maioria, realizam situações próximas ao trabalho que será exercido posteriormente, para que os avaliadores possam avaliar as competências possuídas pelos candidatos ao lidarem com as situações. Nesse mesmo caminho, Faissal *et al.* (2015) abordam que essa metodologia costuma ser sistêmica e objetiva, atuando como estímulo para resolução das atividades e, com isso, coletando informações dos candidatos.

A segunda categoria “Captação de ideias” abordou a dinâmica como propulsora de ideias novas em contribuição com a organização. Isso se mostrou na fala do E1, que disse: “a dinâmica foi usada para captar ideias e aplicar” ao exemplificar a situação em que a dinâmica ocorreu, demonstrada na categoria anterior. Foi também abordado pela E3, da seguinte forma: “(...) você tem que desenvolver alguma coisa, também tem a questão do tempo, você tem um prazo para tirar ideias, conversar com outras pessoas e na realidade é bem isso que acontece”. E o E6, que também declarou: “Na questão de apresentar um resultado sim, quando você faz uma microanálise que você tem que expor seu superior hierárquico ou as pessoas que estão ali para te avaliar, sua opinião, capacidade de análise e crítica”.

A próxima categoria levantou expressões que justificam a falta de relação com o trabalho, como abordado pelo E10: “Nem sempre são, às vezes tem coisas que não tem nada a ver com o que você vai trabalhar, mesmo assim eles estão avaliando os seus requisitos para o trabalho”. Ou como dito pela E13: “Não, nem sempre. Tem vez que, dependendo do que eu já vi, elas dão um case pra você, alguma coisa do tipo, mas essa não, essa foi bem literal, uma coisa que não era uma coisa seleta e nem aplicável”. Nesse mesmo sentido, destaca-se o comentário da E11: “Não era uma situação real de trabalho, era uma coisa bem fora do contexto”.

Verifica-se, desta forma, que, por vezes, a dinâmica pode não ter simulações de ofícios, porém, não se exclui o fato de que existe uma avaliação por trás dessas práticas. Conforme destacado por Alberti *et al.* (2014), os integrantes envolvidos nas dinâmicas de grupo têm a possibilidade de desenvolverem a teoria como também a práticas das atividades, sendo considerada um instrumento de estudo valioso.

A categoria seguinte “Avaliação” aborda essa questão de forma um pouco mais detalhada. De acordo com a E9: “No caso era pra avaliar o comportamento da pessoa num meio e não simular as situações de trabalho. Como ela vai reagir”. E também conforme dito

pela E16: “as vezes é só mesmo para “quebrar o gelo” e eles poderem ver mesmo a questão das habilidades interpessoais dos candidatos”. Nesse ponto, vale resgatar a contribuição de Lacombe (2008, p. 259), que comenta: “podem ser feitos muitos tipos de simulações que indicam as aptidões e as características dos candidatos”. Em concordância, Coradine (2009) ressalta que essa pratica é oportuna para coleta de informações, dando ênfase nos traços da personalidade, o que dificilmente é coletado em outras fases do processo seletivo.

Por fim, “Situações inusitadas” foi levantada como categoria nas expressões do E2 que comentou: “as vezes são situações inusitadas que não vão acontecer”. Também dito pela E20: “foram atividades que não tinham muito a ver com a ideia do projeto, da empresa. Não me lembro de ter nada relacionado à empresa”.

Destaca-se a categoria “Outros” que foi elaborada por expressões que chamaram atenção na fala dos entrevistados. Ela foi constituída por: “Convívio”, “Desafios”, “Jogo”, “Desconhecimento”, “Integração” e “Influência”. As duas primeiras citações são da E3 que comentou: “A questão do convívio com outras pessoas e os desafios que são propostos, onde você tem que desenvolver alguma coisa (...)” evidenciando que são características marcantes analisadas nesta prática. Na abordagem dos “Jogos” a E5 comentou: “(...) a segunda foi mais um jogo, não acho que tenha simulado tanto” não percebendo a avaliação nesse método. Porém, segundo a literatura pesquisada, os jogos são mais um instrumento utilizado para essa finalidade. Na fala da entrevistada, foi possível observar que tenha atribuído essa finalidade aos processos em que esse método tenha servido de avaliador, talvez por influência do nervosismo já citado por outros respondentes.

O “Desconhecimento” foi abordado pela E9 da seguinte forma: “foi umas coisas muito ‘bobinhas’, basicamente na dinâmica você não tinha noção do que tinha que fazer”. Percebe-se que, em alguns casos, talvez tendo influência de vários fatores, as dinâmicas não são claras. A “Integração” surgiu como “às vezes é só mesmo para ‘quebrar o gelo’ e eles poderem ver mesmo a questão das habilidades interpessoais dos candidatos”, dito pela E16. E por fim, a “Influência” foi dita pela E17, assim: “não acho, é um momento muito curto e às vezes as pessoas são muito influenciadas pelas pessoas que estão avaliando, então, às vezes ela se mostra totalmente diferente”.

Percebe-se, com isso, que as dinâmicas costumam, em sua maioria, promover uma situação próxima do trabalho, seja através de jogos ou brincadeiras e até mesmo casos específicos. Houve também alguns entrevistados que alegaram não ter relação com o ofício. Porém, como relatado em literatura, essas práticas costumam seguir a realidade com a finalidade de analisar comportamentos no momento dos conflitos.

4.7 Naturalidade do comportamento

Essa assertiva buscou identificar a concordância dos entrevistados acerca da seguinte afirmação: “Eu agi com naturalidade no momento da dinâmica”. De acordo com a figura 2, o grau de assentimento com ela foi alto, atingindo 81%, ficando, assim, a três pontos percentuais da mais conceituada.

Vale destacar que a maioria dos entrevistados (14 pessoas) concordaram com a afirmativa, confirmando que agiram com naturalidade nas dinâmicas que participaram. Outras 7 pessoas disseram que concordavam em parte, o que indica que não agiram sempre com naturalidade. Ninguém discordou dessa afirmação.

Em seguida, foi indagado aos entrevistados como classificariam suas ações durante as dinâmicas. As distintas respostas foram, posteriormente, categorizadas, chegando-se ao resultado a seguir exposto.

Tabela 7: Características das ações

Categoria	Fi
Nervosismo	5
Pressionado	3
Espontâneo	2
Outros	1

Fonte: dados da pesquisa

Nota-se que, a despeito da maioria ter dito que agiu de forma espontânea, muitos sentiram-se nervosos e pressionados, situações que, provavelmente, feriram a espontaneidade desejada.

A primeira categoria foi “Nervosismo” e ressaltou o desafio que os participantes enfrentam nos processos seletivos. Isso ocorre, na maioria das vezes porque ao mesmo tempo que estão concorrendo uma vaga precisam também imaginar que estão em uma situação normal do dia a dia. No geral, as argumentações foram positivas como retratado pela E3: “Mesmo com o nervosismo consegui fazer o que eu queria ter feito, poderia ter melhorado algumas coisas, mas eu consegui agir de uma forma natural”. Na mesma direção, a E16 ressaltou: “As vezes a gente fica um pouco nervosa, mas nada que saísse do normal e pudesse me prejudicar”. Ou então do modo que foi abordado pela E6: “Sim, com um pouco de nervosismo, mas com naturalidade”. E ainda o destacado pela E18: “Às vezes ficava nervosa e acabava esquecendo o que falar ou falava rápido demais”.

Teve também o exposto pela E5, que comentou: “Eu me esforcei, mais eu fico bastante nervosa e travada. Mas no decorrer da dinâmica você vai se soltando”, a qual englobou a próxima categoria “Pressionado”. Neste caso, a entrevistada comenta que apesar

do nervosismo ela se esforçou e, com isso, percebe-se um tipo de pressão presente nos processos das dinâmicas. Outra entrevistada, a E19, comentou isso da seguinte maneira: “Tiveram umas dinâmicas que eu agi com naturalidade, mas durante algumas eu me senti muito pressionada e o tempo era muito corrido e por ser muito repetitivo eu não sabia mais ser criativa e ter ideias novas, então teve algumas vezes eu senti muito mecanizado”. Do mesmo modo, ressaltado pelo E21: “Agi, dentro do possível, sendo avaliado a gente sempre é um pouco diferente mas tentei”.

A terceira categoria, “Espontâneo”, levou em consideração a naturalidade do comportamento presente nessa fase. O E10 comentou em sua fala: “Sim, tem horas que ajo com muita naturalidade e isso até me prejudica”. Em outro ponto de vista abordado pela E12 lê-se: “É necessário ser o mais natural possível, para que a empresa não o descarte”. Isso foi destacado no referencial. Ressalta-se que, de acordo com Faissal *et al.* (2015), existe a criação de um clima específico nessas dinâmicas, a fim de obter informações do comportamento dos candidatos e com isso analisar o que melhor se encaixa.

A categoria “Outros” contou com uma expressão que, em muitos casos, é um sentimento presente nos processos seletivos em geral, a insegurança, que foi relatada pela E17 quando comentou: “Sim, mas acaba que no momento você se priva um pouco do seu comportamento, por ter pessoas olhando. Às vezes você pensa – o que vão pensar de mim se eu fizer isso – às vezes pressupõe-se que as pessoas são influenciadas sim”. Ressalta-se que, neste caso, pressupõe-se que o aplicador tenha sido um pouco intimidador fazendo com que os participantes se sentissem inibidos de demonstrarem sua verdadeira essência.

4.8 Adequação do ambiente

Em relação ao local de aplicação, foi apresentada a seguinte afirmação: “o ambiente no qual a dinâmica ocorreu foi adequado”. Esta afirmativa, tal como a assertiva anterior, apresentou o índice de concordância de 81%, de acordo com a figura 2.

Foram categorizadas 12 respostas para essa assertiva, ressaltando-se que nesta questão 12 pessoas ou não souberam justificar ou apresentaram comentários vagos, imprecisos, que não puderam ser categorizados. Alguns informaram somente onde foi realizado tal etapa e outros não argumentaram sobre. A seguir estão expostas as categorias desenvolvidas.

Tabela 8: Características do ambiente

Categoria	Fi
Amplo	3
Tranquilo	3
Indiferente	2
Outros	4

Fonte: dados da pesquisa

Sobre a primeira categoria, “Amplo”, foi descrito como um ambiente adequado quando se tem espaço para realização de atividades, tal como abordado pelo E6: “Foi um lugar “amplo”, como se fosse uma sala, um lugar de reuniões. Foi propício, a gente se sentiu em um lugar confiante, que estava fazendo algo, tinha haver com a dinâmica”. Já o E1 comentou: “A prática ocorreu na sala de aula, então existem ambientes melhores para uma dinâmica do que dentro de uma sala de aula, um ambiente mais amplo, com mais janelas e claridade”. Por último, o E4 disse: “Foi numa sala sem perturbações externas, com muito espaço e que deu pra todo mundo debater sem interrupções”. Isso mostra que o espaço despendido para efetuação dessa metodologia é visto como confortável e harmonioso.

A próxima categoria, “Tranquilo”, priorizou a falta de interrupções nestas práticas. No comentário do E4 no parágrafo anterior, percebe-se isto. Conforme também destacado pela E16: “geralmente era num anfiteatro ou sala de reuniões, uma coisa que dava privacidade aos candidatos. Não tinha nenhum tipo de interrupção”. Ou então, no dito pelo E10: “Foi, era sala de aula, tranquilo”.

Na terceira categoria, “Indiferente”, foram incluídas manifestações no sentido de que o ambiente não interferisse na aplicação das dinâmicas, assim como dito pela E12: “Não necessitava de um ambiente específico”. E também ressaltado pela E17: “Foi dentro de uma sala de aula, não fez diferença”. Percebe-se que, para esses dois entrevistados, o lugar não tinha influência sobre a realização das avaliações.

Por fim, a categoria “Outros” contou com citações pertinentes de entrevistados, as quais não puderam ser categorizadas. Elas se agruparam por: “Barulhento”, “Desconfortável”, “Claro” e “Privacidade”. Para tanto, vale ressaltá-las. A E7, em sua justificativa, comentou:

Acho que o ambiente não foi muito adequado. Porque o escolhido foi no SENAI, e lá é perto da linha do trem, então no momento que a gente falava apitava o trem e passava. Eles mesmos não conseguiam ouvir a gente nitidamente e nós também não conseguíamos ouvi-los. Até mesmo nas entrevistas, um menino estava se apresentando e o trem estava passando e a gente não ouvia o que ele falava. Por esse motivo eu achei que não foi adequado.

Os resultados encontrados indicam que, muitas vezes o ambiente adequado faz toda a diferença, por ser um momento de tensão para os participantes, deixa-los a vontade sem

interrupções seria o ideal, como retratado no caso que a E7 exemplificou. A segunda citação foi da E18, que expôs: “Em uma dinâmica que participei foi na sala de aula, a outra foi no anfiteatro, na sala de aula achei desconfortável, uma vez que tínhamos de escrever um cartaz de cartolina”, levando em consideração o espaço despendido para realização das atividades, que também é um dos fatores de diferencial.

A terceira citação considerou o ambiente realizado bom, porém comentou que existem outros mais adequados para tal prática, conforme retratado pelo E1: “A prática ocorreu na sala de aula, então existem ambientes melhores para uma dinâmica do que dentro de uma sala de aula. Um ambiente mais amplo, com mais janelas e claridade”, julgando tais características como essenciais para o conforto de quem está participando.

E, por último, em uma visão positiva sobre o local, a E16 pontuou: “Geralmente era em um anfiteatro ou sala de reuniões, uma coisa que dava privacidade aos candidatos. Não tinha nenhum tipo de interrupção” colocando em ênfase as características elementares citadas anteriormente para uma boa prática do método seletivo.

4.9 Influência das dinâmicas na seleção

Essa assertiva foi assim formulada: “As dinâmicas influenciam significativamente o resultado da seleção”. Conforme destacado na figura 2, o grau de concordância apresentado nela foi relativamente alto, 78%. As respostas obtidas nesta afirmativa estão demonstradas a seguir.

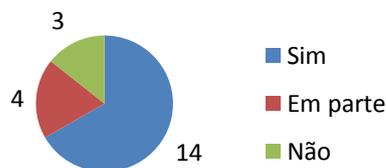


Figura 4: Dinâmicas influenciam no resultado?

Fonte: dados da pesquisa

Conforme destacado na figura 4, a maioria dos entrevistados concordou com a afirmação proposta, 14 deles acreditam que as dinâmicas das quais participaram influenciaram no resultado final do processo seletivo. Enquanto isso, 4 se certificaram que os resultados obtidos nesse método foram um complemento a outras avaliações realizadas durante o processo e somente e afirmaram que algumas vezes existe essa influência, outras não. Ainda nesse sentido, outros 3 afirmaram que não houve, em algumas delas, nada significativo no desfecho.

Em seguida, solicitou-se que eles justificassem o seu nível de concordância com a assertiva proposta. Para isso, categorizaram-se as respostas obtendo 10 expressões, com isso agrupou-se em categorias como demonstrado na tabela a seguir.

Tabela 9: Aspectos que influenciam no resultado

Categoria	Fi
Autenticidade	5
Demonstra qualidade do relacionamento	2
Outros	3

Fonte: dados da pesquisa

Verifica-se que foram elaboradas somente duas categorias, como demonstrado na tabela 9. Vale ressaltar que 11 respostas não puderam ser categorizadas, com isso, cada justificativa analisada contou com uma expressão significativa.

A primeira categoria “Autenticidade” abordou a naturalidade do comportamento nessa fase do processo seletivo, levando em consideração o nervosismo e explicando que, na maioria das vezes é difícil fingir um comportamento, como exemplificado pela E3:

Acredito que sim. Pelo fato de que você não consegue forjar uma reação, você vai ter a reação que você teria realmente, você vai lidar com as pessoas da forma que você realmente lida. Então eles vão ver quem você é realmente. Se você esta apta ou não, se você é adequado ou não para o que a empresa necessita.

Ressalta-se que essa prática costuma ser uma aproximação do que o candidato é realmente em seu dia a dia. Isso foi destacado pelo E4 que disse: “Podem influenciar às vezes, a entrevista não demonstra como é uma pessoa. Ou às vezes na entrevista a pessoa é boa, mas não trabalha bem em grupo, então influencia diretamente”. Em concordância, a E5 expressou: “A meu ver as empresas procuram pessoas com perfil de equipe e na dinâmica isso fica mais claro. Nas entrevistas é só você, dá para te conhecer bastante mas não sabe como você é realmente lidando na prática”. Já o E6 abordou: “(...) ali a pessoa consegue identificar em você certas características que podem ou não ser adequadas ao cargo”. Ou então como o E21 comentou: “Acredito que sim, até pelos resultados que você pode extrair do candidato no momento”.

Percebe-se que, em comparação com a entrevista, as dinâmicas propiciam um conhecimento mais denso do comportamento diário dos candidatos, entendendo-se que essa prática serve como complemento do todo. A princípio, coletam-se informações individuais deles em outras partes do processo e então, em alguns casos, finaliza-se com a dinâmica para constatar os dados fornecidos e então fixar decisões.

A segunda categoria “Demonstra qualidade do relacionamento” levou em consideração a integração presente nesse processo. Isso foi destacado pelo E2: “a dinâmica de

grupo, querendo ou não, ela é um fator classificatório. Se você vai bem na dinâmica de grupo, quer dizer que você vai se relacionar bem com seus companheiros, seus futuros companheiros do dia a dia. Se você vai mal, pro gestor quer dizer que você tá pronto”. Já a E18 disse: “Sim, já apliquei dinâmica em processo seletivo do segmento que atuo e já participei também, em ambos os papéis considerei de suma importância a avaliação da dinâmica de grupo para ver como as pessoas se relacionam entre si”.

Por fim, a categoria “Outros” englobou as seguintes expressões: “Influencia junto com outras etapas”, “Por que os gestores não participam” e “Pode ser só para constar”, as quais se mostraram passíveis de comentários. A primeira, dita pelo E1 abordou:

Ela não influencia totalmente, pois a pessoa pode ter o currículo muito bom, e pra determinada vaga vale mais isso do que saber lidar com outras situações. E para algumas a pessoa pode ser até menos qualificada, porém se ela souber trabalhar em grupo, for esforçada e correr atrás ela vai ser mais bem aceita no ambiente de trabalho.

Observa-se que, para esse entrevistado, a dinâmica não é o maior influenciador dos resultados nos processos seletivos, julgando que dependendo da situação outros métodos tendem a suprir o desejado. Já a segunda expressão foi abordada pela E7, que ressaltou:

Não acho que influenciam no resultado. Porque na que eu participei, nenhum dos gestores que me escolheram foram gestores que estavam presentes na dinâmica. Então, tanto um que fazia parte de outro departamento e a outra que era de outro, se identificaram com meu perfil, mas nenhum dos dois estava presentes na dinâmica. E eu fui contratada e eles nem viram o que eu fiz na dinâmica de grupo.

Já essa entrevistada levou em consideração o processo específico em que participou e comentou que, neste caso, como a seleção foi terceirizada, os gestores com que ela realmente trabalha não estavam presentes em sua seleção. Ressaltou-se que a decisão de contratação da mesma não teve influência alguma com o seu desempenho na dinâmica. Ainda pontuando que uma de suas percepções foi que, isso aconteceu pelo fato de que os aplicadores tiveram empatia com o seu perfil.

Por último, a expressão “só para constar” mostrou-se pertinente e foi relatada pela E16 da seguinte maneira: “Algumas são sim pra filtrar alguns tipos de candidatos e em algumas empresas os cara já tem QI então é só pra contar naquela etapa, e a vaga já esta preenchida”. Com isso, mostra-se que, em alguns casos, os processos já são feitos e pré-determinados para um candidato em específico entrar, ou seja, ainda que se realizem todas as fases, no final será ele que será selecionado, seja por indicação ou favorecimento.

Nota-se que no geral, os entrevistados concordaram com a afirmativa como comprovado na figura 4 e também seu grau de concordância foi relativamente alto no que expressado na figura 2. Houve alguns comentários negativos acerca da influência dessa

metodologia nos processos seletivos, porém, no geral isso foi abordado como um fator decisivo nas seleções.

4.10 Adequação à aferição de habilidades

Nesta assertiva, foi solicitado aos entrevistados que demonstrassem seu grau de concordância com a seguinte afirmativa: “É possível, nas dinâmicas, medir habilidades interpessoais”. Conforme demonstrado na figura 2, destaca-se que apesar da concordância ter sido alta, foi uma das questões que esteve abaixo das demais, apresentando 78%. No geral, os entrevistados concordaram com a afirmação e forneceram pontuações positivas como demonstradas na Tabela 10.

Destaca-se ainda que foram adotadas 5 categorias, sendo “outras” um agrupamento de respostas que se mostraram pertinentes, ainda nesse ponto foram obtidas 16 expressões e 8 respostas sem argumentação, como demonstrado na tabela a seguir.

Tabela 10: Aferições de habilidades

Categoria	Fi
Personalidade	4
Comportamento	4
Trabalho em equipe	3
Competências	2
Outras	3

Fonte: dados da pesquisa

A primeira, “Personalidade” apareceu, na percepção dos candidatos, como um ponto de observação dos entrevistadores. Assim, a E20 comentou: “As que eu fiz foram justamente para isso, para ver a relação das pessoas, antes mesmo da entrevista”. Ou então como relatado pela E3: “Como não é uma coisa certa, você não sabe o que acontecerá então não dá margem pra você forjar nenhuma atitude ou alguma coisa”. Também ressaltado pela E5: “Acho, quem é mais extrovertido mostra mais na dinâmica e quem é mais introvertido dá pra perceber”.

Ainda neste aspecto, foi expressado pelo E1: “É um dos grandes pontos da dinâmica, eles verem como é sua reação com outras pessoas que você não tem conhecimento, como elas se portam, é um dos principais pontos”. Destaca-se que essa característica é vista como ponto de avaliação feito no momento das dinâmicas. Em concordância, Coradine (2009) ressalta que, primeiramente, o avaliador procura desenvolver um clima de integração e harmonia, fazendo com que os candidatos fiquem à vontade e, com isso, extraia-se informações sobre: personalidade, postura, linguajar entre outras características.

A categoria “Comportamento” foi representativa também, considerando-se a maneira de agir e lidar com as situações. Conforme comentou a E16: “Já participei de algumas que

“você tinha que vender um produto inesperado (...)”, para isso destaca-se uma observação do comportamento ao lidar com situações fora de contextos.

Nesta mesma questão, o E3 ressaltou: “Se for bem executado sim, pode medir se a pessoa consegue lidar com outras pessoas, se ela consegue lidar com resolução rápida de problemas e trabalhar em grupo”. Ou então, de acordo com a fala da E19: “Às vezes você consegue ver algumas características, mas em muitos processos algumas pessoas ficam muito travadas e não conseguem mostrar as características na dinâmica”. Ou destacado pela E12: “Durante a aplicação é possível avaliar o comportamento das pessoas”.

A terceira categoria “Trabalho em equipe” englobou considerações acerca da interação promovida nesses processos inerente da comunicação propiciada. A E11 considerou: “É possível medir habilidades interpessoais, por exemplo o trabalho em equipe”. Já a E13 demonstrou: “Se for bem executado sim, pode medir se a pessoa consegue lidar com outras pessoas, se ela consegue lidar”. Ou então, como exposto pela E18: “Sim, você vê como as pessoas se relacionam, se organizam, principalmente com pessoas que não conhece”. Mostra-se, com isso, que na percepção dos entrevistados, a dinâmica tem uma forte aproximação com a observação deles em um trabalho em equipe. Porém, o entrosamento promovido nesses processos é parte de um roteiro, como destacado por Alberti *et al.* (2014, p. 348) “Desenvolvemos atividades de dinâmicas de grupo com o intuito de dialogar e problematizar conceitos de motivação, criatividade, trabalho em equipe, liderança, comunicação e persuasão”. Ou seja, uma vivência já condizia com uma finalidade.

Por último, a categoria “Competências” foi abordada, como dito pelo E4 “se você está avaliando o candidato, colocando em situações reais, você acaba avaliando esses pontos”, fazendo uma menção as habilidades interpessoais. Por outro lado, a E16 comentou: “já participei de algumas que você tinha que vender um produto inesperado, então, você consegue ver essa questão do pensamento rápido, raciocínio crítico, da sua habilidade de lidar com o inesperado”.

Vale ressaltar que, neste caso, a categoria “Outros” agrupou as seguintes expressões: “Espontaneidade”, “Insuficiente” e “Inibição”, sendo que, as interpretações tenderam a aspectos vistos como negativos, como demonstrado.

A expressão “espontaneidade” foi dita pela E13, que assim se manifestou: “Como não é uma coisa certa, você não sabe o que acontecerá, então não dá margem para você forjar nenhuma atitude ou alguma coisa, então, te pega um pouco de surpresa, não dá para fingir uma pessoa que você não é”. Esse depoimento revela que, em situações de insegurança, os participantes, na maioria das vezes, tendem a demonstrar quem realmente são. Presumindo-se

que uma ação pensada calmamente existe a possibilidade de falseamento, porém, em momentos de nervosismo existe uma tendência a não pensar nessa “alternativa”.

A seguinte, “Insuficiente” relaciona-se à ideia das dinâmicas como prática insuficiente para aferição de habilidades, presumindo que, existem outras metodologias que façam isso com mais convicção. Isso foi expressado na fala do E6: “Acredito que não muito, seria necessário mais técnicas para conseguir isso”.

Por fim, “Inibição” contou com a citação da E17, que assim se manifestou: “Acho que existe uma grande influência dos observadores e ela acaba não se mostrando”. Vale ressaltar que essa entrevistada complementou essa resposta em outra questão, na qual disse: “às vezes as pessoas são muito influenciadas pelas pessoas que estão avaliando, então, às vezes ela se mostra totalmente diferente (...)”. Percebe-se que o avaliador deve estar bem preparado para promover essas práticas, de modo que deixe os participantes confortáveis para participarem. Sem essa segurança, como abordado pela entrevistada, a tendência dos candidatos é de forjarem um comportamento que não é deles.

4.11 Desempenho do aplicador

A assertiva “O aplicador da dinâmica procurou promover um clima de integração e harmonia entre os candidatos”, apesar de ter um grau de concordância que não pode ser considerado baixo, esteve relativamente entre os menores.

Na análise das respostas obtidas, foi necessária a separação das considerações positivas em relação ao aplicador das negativas, como demonstrado a seguir.

Tabela 11: Considerações positivas do aplicador

Categoria	Fi
Facilitou a interação	3
Boa condução	2
Tranquilizou o grupo	2
Organização	2
Outras	1

Fonte: dados da pesquisa

Destaca-se que foram criadas 4 categorias em um total de 10 respostas obtidas para as considerações positivas do aplicador. Ainda neste ponto, algumas dessas falas apresentaram mais de uma expressão significativa, somente em uma das respostas observou-se uma consideração positiva e também negativa, que será explicada a seguir. Nesta mesma linha, ressalta-se que não foi possível analisar 11 respostas, pois os entrevistados não justificaram sua resposta claramente.

A primeira categoria nesta questão foi “Facilitou a interação”, expondo que, nestes casos, houve uma disposição do mediador em criar um clima de integração, como destacado por autores do tema. Isso foi dito na fala do E10: “os grupos tinham que interagir negociando, pois era mais relacionado a suprimentos ai a gente podia ficar trocando com os outros grupos as fichinhas que eram suprimentos”. Em concordância, a E16 comentou: “Eles conseguiram fazer essa integração dos candidatos”. Nesta mesma direção, a E19 expôs: “Em geral o aplicador da dinâmica tenta promover esse clima de integração e harmonia, mas algumas vezes, dependendo de quem esta aplicando a pessoa pode não ter essas habilidade e não saber promover essa integração e harmonia”.

Com base nas respostas obtidas, podem ser efetuadas comparações com a literatura utilizada. Coradine (2009, p. 68) afirma que “inicialmente, procura-se promover um clima de integração e harmonia entre os candidatos, estimulando-os a uma participação ativa”. Na mesma direção, Andrade (1999) afirma que as dinâmicas devem ser planejadas escolhendo-se o método coerente com a finalidade de cada processo. Também ressalta que essa técnica deve ser aplicada quando há objetivos claros. A mesma autora ressalta que o aplicador deve estar preparado para qualquer tipo de situação que ocorra.

A segunda, “Boa condução”, foi retratada como dito pelo E1: “Soube conduzir bem a dinâmica, porém ela poderia ter sido um pouco melhor em umas colocações que fez. Ela não forçou que debatêssemos as ideias, mas forçou outros tipos de ações que nós candidatos estávamos passando ali”. Ou como ressaltado pela E3: “A psicóloga tentou falar que era mais uma conversa, que ela estaria avaliando a gente (...)”. Abordou-se essa categoria com uma certa organização e desenvoltura do profissional, que se mostrou bem qualificado para exercer tal prática.

A categoria seguinte, “tranquilizou o grupo” abordou o modo como o responsável pela condução da dinâmica agiu diante a situação em que os participantes se encontravam. A E3 comentou que, no processo que participou, a condutora tentou deixá-los tranquilo, expondo que a situação seria uma conversa avaliativa e que “aquilo não iria sair dali, então acho que ela tentou deixar a gente tranquila”. Já a E17 expôs: “buscava animar todo mundo para que fosse um momento mais de diversão, pra não forçar as pessoas e influenciar seu comportamento”, destaca-se, neste caso, que promoveu-se uma descontração para os participantes, fazendo com que se divertissem para assim tentar quebrar o clima de nervosismo.

Por fim, “Organização” entrou como uma das categorias também ressaltando que, para a realização deste método, precisa-se prezar pela organização de como tudo irá ocorrer. Nesse

sentido, o E10 assim se manifestou: “Sim, pegou um grupo grande e dividiu em grupos pequenos (...)”. Ou então, no exposto pela E18: “Sim. Sempre me explicaram bem a atividade, tempo, além de avaliarem em 100% do tempo, desde a preparação da apresentação até a apresentação em si”. Na fala desta entrevistada, destacou-se uma expressão que foi alocada na categoria “outros” que foi a “Explicou bem a atividade”, mostrando que, nestas horas, existe uma importância em deixar tudo bem claro, para que as dinâmicas cumpram com a sua finalidade.

Percebe-se, em síntese, que na fala dos entrevistados os aplicadores, em sua maioria, deixaram explícito que os participantes estavam sendo avaliados. Dois dos respondentes abordaram, em suas explicações que eles tentaram tranquilizar o grupo, por saber que esse é um momento de tensão.

As considerações negativas sobre o aplicador foram também categorizadas e, com isso, foram obtidas 6 respostas. Dentre elas, surgiu-se somente uma categoria e 4 expressões relevantes, como demonstrado a seguir.

Tabela 12: Considerações negativas do aplicador

Categoria	Fi
Clima desconfortável	2
Outros	4

Fonte: dados da pesquisa

A categoria “Clima desconfortável” abordou, como ressaltado pelo E21: “O clima de harmonia dentro de uma dinâmica é meio complicado, porque você está disputando uma vaga, então assim, talvez esse não fosse o interesse do entrevistador”. Mais diretamente, a E12 expôs: “O aplicador não gerou um ambiente confortável entre os participantes”.

No “Outros”, foram englobadas expressões como: “não pressionar”, “perguntas desconexas”, “falta de organização” e “falta de integração”. A primeira foi dita pelo E1, que assim se justificou: “ela poderia ter sido um pouco melhor em umas colocações que fez. Ela não forçar que debatêssemos as ideias, mas forçar outros tipos de ações que nós candidatos estávamos passando ali”.

A segunda expressão foi “perguntas desconexas”, em contrapartida com a primeira parte dessa questão abordou, como retratado pelo E4:

Poderia ser um pouco melhor, mais ele tentou. Pois fez perguntas básicas, mas ele não tentou fazer um laço, para que os candidatos ficassem mais distraídos e soltos. Porque quando a dinâmica começou estavam todos tímidos, com medo de falar primeiro.

Para isso, mostra-se que, em momentos como esse, o aplicador deve ter a desenvoltura de promover um clima agradável, sendo que já é um momento de nervosismo para os participantes. Ao contrário do que foi abordado pelas entrevistadas 17 e 3.

A próxima expressão, “falta de organização” surgiu da categoria “organização” que justamente expressa a percepção contrária no processo seletivo em que a E6 participou. Ainda nesse ponto, a expressão “falta de integração” também esteve presente na fala da entrevistada, que assim explicou: “Não, porque a única parte que integramos era na de analisar um caso, mesmo assim, naquela parte ficou muito solto, pois todo mundo queria expor sua opinião e não ficou de forma organizada. Ai meio que cada um por si nessa reunião em grupo”.

4.12 Satisfação com as dinâmicas

Esta assertiva foi assim expressa: “fiquei satisfeito em participar da dinâmica”. Conforme revelado na figura 2, foi a afirmação de menor concordância, alcançando 61%. Chama a atenção que, a despeito de terem concordado em grau significativo que a situação apresentada, foi próxima à realidade e que, a despeito da percepção de que o ambiente e o tempo estavam adequados, os respondentes não tenham ficado muito satisfeitos em participar das dinâmicas. Talvez um dos motivos seja a atuação do aplicador (pessoa responsável por conduzi-la) que, conforme destacado na figura, também não foi muito elevada. Foi, porém, solicitada explicação sobre o grau de concordância, como procedido em relação a todas as demais assertivas.

As respostas obtidas foram categorizadas conforme demonstrado na tabela a seguir. Vale ressaltar que, 5 dos 21 entrevistados não justificaram sua opinião com relação a esta assertiva. Além disso, foram criadas 6 categorias, apresentando 24 respostas, podendo assim haver algumas que apresentou três categorias pertinentes.

Tabela 13: Motivos da satisfação ou insatisfação

Categoria	Fi
Interação Proporcionada	6
Estimulante	5
Experiência adquirida	4
Sem sentido	3
Oportunidade	2
Outros	5

Fonte: dados da pesquisa

A primeira categoria nesta questão foi “Interação propiciada”. Isso se deu pela comunicação que a dinâmica proporciona aos candidatos. Pode-se observar isso no que o E1

ressaltou: “achei interessante, a gente trocou ideias e participou. Discutimos alguns pontos, concordamos em uns, discordamos em outros (...)”. O E6 compartilhou da mesma percepção, dizendo: “foi uma interação de grupo que eu nunca tinha tido antes”. Isto foi presente também na fala da E12: “Foi uma dinâmica interessante, que levou os participantes a se conhecerem melhor”.

Por outro lado, a E17 comentou: “foi indiferente, é legal porque tá todo mundo se conhecendo (...)”, entendendo-se que a interação se mostra presente, pois é “forçado” um contato entre os participantes, no entanto, para essa entrevistada a dinâmica foi indiferente no processo em que participou, explicando: “(...) foi também uma segunda etapa, a primeira foi entrevista depois a dinâmica, mas não mudou muita coisa não”.

Em suma, nota-se que a interação é um dos pontos mais importantes na percepção dos entrevistados. Eles acreditam que a proximidade com outros candidatos neste método é um diferencial nunca presenciado antes. Esse assunto é também ressaltado por alguns autores, que afirmam que, na aplicação desse método, o objetivo primário é promover a comunicação dos participantes a fim de que se soltem e possam demonstrar suas características com mais clareza para uma eventual avaliação.

Em seguida, observa-se a categoria “Estimulante”, que para os entrevistados costuma ser um propulsor de experiências que os deixam empolgados. Tal qual o E6 expressou: “foi uma experiência única, desafiadora, diferente, estimulante”. Dito também pelo E21:

Eu participei de poucas, mas as que participei achei muito interessante, durou umas 4 horas e eu achei sensacional, mas eu não via o início, meio e fim. Foi uma entrevista geral, foram apresentando as áreas de uma forma bem lúdica. Eu gostei bastante.

Observa-se que existe uma empolgação na fala dos entrevistados, ao participarem das dinâmicas, denotando-se que, por mais que o grau de concordância tenha sido baixo, as experiências geradas nesse processo são, na maioria das vezes, reaproveitadas.

Ainda nesse sentido, a E19 ressalta: “Em geral eu gosto de participar dessas dinâmicas, acho que são processos interessantes (...)”. Em concordância, a E12 comenta: “Foi uma dinâmica interessante, que levou os participantes a se conhecerem melhor”. Dando a entender que, as dinâmicas, nesse sentido, se faz propulsora de comunicação, gerando um estímulo a conversa, participação e até mesmo uma descontração intrínseca. Fazendo, na maioria das vezes que os participantes se sintam a vontade, mostrando seus atributos.

Já o E10 ressaltou que ficou satisfeito porque acha legal e completou com: “Tem umas brincadeiras que eu acho que encaixa. Acho que tem que ter dinâmica de grupo para conseguir avaliar as pessoas”. Percebe-se que está etapa, muitas vezes, pode servir de

conhecimento para os novatos nos processos seletivos, dando margem para que se conheçam. Pode-se perceber como lidam em situações em que estão sendo avaliados, bem como será seu comportamento diante das situações e também para que tenham contato com as atividades que serão promovidas.

A categoria seguinte foi “Experiência adquirida”, que abordou as dinâmicas como promotoras de autoconhecimento, além de fornecer uma “bagagem” aos participantes. Isso pôde ser observado no comentário da E3, que disse: “Me acrescentou, pois nunca tinha participado e foi importante ver como é realizado esse tipo de coisa. E foi bom ver como me portei ao lidar com as coisas, como me comportei diante das situações”. O E1 contribuiu dizendo: “(...) Foi bacana, gostei da experiência”. A E19 comentou “Em geral eu gosto de participar dessas dinâmicas, acho que são processos interessantes”. E também frisado pelo E6: “foi uma experiência única, desafiadora, diferente (...)”.

Três entrevistados consideraram sua participação nas dinâmicas propostas como “Sem sentido”, dando origem a essa categoria, seus argumentos contam com: “Às vezes você é exposto numa situação que não necessariamente tem a ver com sua função ou coisa que faça sentido na minha visão do momento” dito pelo E15, dando uma ideia de que os eles são colocados em situações em que não entendem o que está realmente sendo exigido deles. Seguidamente a E13 abordou: “Achei que não foi uma dinâmica efetiva, achei que não foi tão bem preparada. Achei que não teve relevância para aquele processo, porque não souberam executar a dinâmica, não souberam conduzir os participantes a executar a tarefa do jeito certo, por isso ficou muito vago.” Essa opinião demonstra que, muitas vezes, a falta de preparação da dinâmica e dos aplicadores faz com que os candidatos se sintam perdidos.

Já o E2 assim se expressou: “acredito que muitas vezes são situações inusitadas que nunca vão acontecer. Então eles colocam essa questão de propósito, mas eu não vejo um objetivo”. Observa-se uma negatividade no exposto por esse entrevistado com relação a “questões de propósito” fazendo menção às brincadeiras e, mais uma vez, deixando os indivíduos sem uma visão do que esperam deles.

Por fim, a última categoria “Oportunidade” foi abordada da seguinte maneira. “Eu acho que só aplicar uma prova ou uma entrevista não vai te dizer tudo que é preciso sobre o candidato. A dinâmica pode mostrar muito mais, e com a dinâmica de grupo eu pude passar muito mais de quem eu sou”, dito pelo E4, expondo que, no momento da dinâmica, as pessoas conseguem se soltar mais, e assim, podem demonstrar o seu real potencial. E que muitas vezes em uma entrevista análise de currículo se mostra insuficiente, um pelo fato do nervosismo e outro pela falta de contato com o candidato.

O E18 também citou: “As duas que participei tive oportunidade e tempo de mostrar minhas ideias”. Segundo estudiosos do tema, percebe-se que há uma concordância entre o abordado pelos entrevistados e retratado por Faissal *et al.* (2015), os quais abordam que esse método fornece muitas informações dos participantes. Permite-se, assim, que sejam levantadas hipóteses sobre a adequação entre os perfis exigidos para o exercício da função com os possuídos pelos candidatos. Vale também destacar o apresentado por Andrade (1999), que comenta que a dinâmica tem a possibilidade de avaliar o conhecimento técnico, como também pontuar traços da personalidade. Ainda pontua que esse procedimento só “torna-se eficaz quando se tem um contato prévio com os candidatos e assim na dinâmica consegue ver seu desempenho com mais clareza” (ANDRADE, 1999, p. 24).

Vale ressaltar que a categoria “Outros” surgiu do agrupamento de respostas que não se encaixaram nas outras categorias, no entanto se mostraram pertinentes e passíveis de comentários. Constituiu-se das seguintes expressões: “Etapa importante”, “Competição”, “Repetitivas”, “Nervosismo” e “Mau desempenho”.

As primeiras expressões foram retiradas da fala da E16 que comentou: “Acho que é uma etapa importante pra gente sentir o que a empresa quer da gente e para ver os pontos fortes e fracos dos nossos concorrentes”, mostrando o caráter competitivo da dinâmica e buscando também uma conexão entre empresa e candidato.

A expressão seguinte foi dita pela E19 que menciona: “(...) de certa forma eu acho que acaba ficando muito repetitivo. São raras as dinâmicas que são inovadoras”. Destaca-se que, por vezes, as pessoas que participam de processos seletivos mais de uma vez tendem a modificar os seus comportamentos. Isso pode acontecer por acreditarem que, ao terem sido reprovados nesta etapa, precisarão adotar uma nova postura identificada como “adequada” e assim obterem êxito.

A próxima foi destacada pela E20 que disse: “Na época como era parte de um processo eu fiquei mais nervosa”. Ressalta-se que o nervosismo presente nestes processos muitas vezes pode impedir que as pessoas demonstrem realmente do que são capazes e também escondem os seus atributos, podendo assim prejudicá-las. Já sobre o “Mau desempenho” a E5 comentou: “Sempre saio achando que não fui bem”, destacando a incerteza presente nos processos seletivos.

Assim sendo, constatou-se que entrevistados, na maioria das vezes, sentem-se expostos nas dinâmicas propostas devido à avaliação intrínseca a elas. Isso foi demonstrado, de acordo com a Tabela 2, onde consideram elas como um jogo de interações com outros participantes, tendo a oportunidade de demonstrarem suas competências e com isso serem

avaliados. Os entrevistados avaliam também essa etapa como experiência para outros processos, visto que é uma prática que será presenciada ao longo da carreira, dado que esse é um método consideravelmente utilizado pelas empresas, de acordo com alguns autores.

5. CONCLUSÃO

Conforme destacado na introdução, a presente pesquisa teve como objetivo identificar de que forma as dinâmicas de grupo são percebidas pelos candidatos a estágio que delas participam. Acredita-se que existe uma grande relevância no tema por se tratar de um assunto que, em geral, é abordado apenas pelo ponto de vista dos entrevistadores, profissionais de gestão de pessoas. A pesquisa procurou, por sua vez, dar voz à outra parte envolvida, os entrevistados.

Inicialmente, focou-se na percepção do que significava, para os entrevistados, a dinâmica de grupo, supondo-se que o conceito mantido sobre qualquer fenômeno influencia bastante nas demais percepções acerca do mesmo. Verificou-se, como destacado, que a finalidade desta metodologia é percebida pelos candidatos como sendo avaliar o conhecimento obtido, suas habilidades possuídas e também as atitudes manifestas. Foi também realçado o caráter competitivo nelas presente, como um instrumento de seleção que representam. Além do mais, consideraram que essa prática é promotora de interação e também de um momento de conhecimento prévio entre os candidatos. Estudiosos do tema afirmam que, em suma, as dinâmicas servem para a avaliação do indivíduo, em concordância com o exposto na pesquisa.

Em seguida, levantou-se o propósito de participação dos entrevistados, focando em como se sentiram no decorrer da aplicação desta metodologia. Enfocou-se o tempo de aplicação da dinâmica, simulação próxima à realidade, a naturalidade do comportamento, o ambiente, o aplicador, a avaliação e, por fim, a satisfação.

Para isso, vale ressaltar que o tempo mostrou-se adequado, na percepção dos entrevistados, porém ressalta-se que, para essa metodologia, de acordo com estudiosos do tema, não existe um tempo pré-estabelecido e este pode variar de acordo com a dinâmica aplicada. Outro ponto interessante é que, alguns autores consideram que quanto maior a duração desta metodologia existe uma grande possibilidade de captar comportamentos autênticos, propiciados pela interação.

Um aspecto sobre o qual houve equilíbrio entre diferentes posicionamentos (concordância, concordância em parte ou discordância) foi sobre a semelhança das dinâmicas com a realidade empresarial. A maioria, porém, considerou a participação nessa prática bem objetiva, ressalvando que, mesmo que se promovessem jogos e brincadeiras, havia uma finalidade observada por trás dessas descontrações. Vale destacar que a captação de ideias foi uma expressão bastante evocada, mostrando que, em alguns casos, empresas trazem seus

problemas para dentro das dinâmicas a fim de captarem ideias novas para a solução de seus problemas.

Conforme já destacado, o pressuposto inicial da pesquisa foi que os candidatos não percebem as dinâmicas como pertinentes para o processo seletivo, sentindo-se incomodados por ter que delas participar. Esse posicionamento foi ressaltado na fala de alguns entrevistados mostrando que, em alguns casos, as dinâmicas tendem a ser evasivas e deixá-los desnorteados, não sabendo o que se espera deles. Na maioria dos casos, todavia, essa técnica de seleção é considerada útil ou mesmo necessária e não uma simples etapa sem maior relevância, refutando, portanto, o pressuposto citado.

Por fim, destaca-se a influência dessa prática no resultado final do processo seletivo que, na percepção dos entrevistados, é forte. Eles percebem que a aplicação das dinâmicas propicia um conhecimento mais denso de seu comportamento diário. Na sua visão, a princípio coletam-se informações individuais deles em outras partes do processo e então, em alguns casos, finaliza-se com a dinâmica para constatar os dados fornecidos e então fixar decisões.

Vale observar que a pesquisa limitou-se aos estudantes da UFJF. Assim, como sugestão para estudos futuros, pode-se citar a realização em outras instituições de ensino, a fim de captar outros pontos de vistas. Outro ponto interessante seria descobrir, à luz da percepção dos gestores que realizam esses processos, se a visão dos candidatos está de acordo com o que é esperado deles.

REFERÊNCIAS

- ALBERTI, Taís Fim *et al.* Dinâmicas de grupo orientadas pelas atividades de estudo: desenvolvimento de habilidades e competências na educação profissional. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, v. 95, n. 240, 2014. Disponível em <<http://emaberto.inep.gov.br/index.php/rbep/article/view/311/302> > acesso em 26/03/17
- ALMEIDA, Walnice. **Captação e Seleção de Talentos: Com foco em competências**. 2. Ed. São Paulo: Atlas S.A; 2009. 216p.
- ANDRADE, Suely Gregori. **Teoria e prática de dinâmica de grupo: jogos e exercícios**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999. p 17-31.
- ARAÚJO, Luis César de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009, 15-46p.
- BANOV, Márcia R. **Recrutamento, seleção e competências**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- BITENCOURT, C.C; BARBOSA, A.C.Q. **Competências e liderança**. In: BITENCOURT, C. (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre : Bookman, 2010. p. 175-217.
- CARBONE, Pedro P; TONET, Helena C; BRUNO, Jorge R. da S; SILVA, Kleuton I. B. e; **Gestão por Competências**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016. 190p.
- CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Oziléia Clen Gomes. **Administração de recursos humanos**. 2. Ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- CORADINI, Joziane Rizzetti; MURINI, Lisandra Taschetto. **Recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. **Disciplinarum Scientia: Ciências Sociais Aplicadas**, v. 5, n. 1, p. 55-78, 2009. Disponível em <<http://sites.unifra.br/Portals/36/Sociais/2009/04%20RECRUTAMENTO%20E%20SELE%C3%87%C3%83O%20DE%20PESSOAL...pdf>> acesso em 03/04/17.
- DUTRA, Joel S; **Competências: conceitos, instrumentos e experiências**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- FERREIRA, Victor Cláudio Parabela, SANTOS, Antônio Raimundo dos; NASSER, José Eduardo e JOHANN, Maria Elizabeth Pupe. **Gestão de Pessoas na sociedade do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2016.
- FAISSAL, Reinaldo; PASSOS, Antônio E. V. M; MENDONÇA, Márcia da C. F.; ALMEIDA, Walnice M. C. **Atração e Seleção de Pessoas**. 3. Ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2015, 104-110p.
- LACOMBE, Francisco José; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. 2ed. rev e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2008, p. 259.

LANA, M. e FERREIRA, V. **Gestão por competências: impactos na gestão de pessoas.** Estação Científica Online, Juiz de Fora, n. 04, abr./mai. 2007. Disponível em <http://moodle.fgv.br/Uploads/GRPEEAD_T0005_0312/EAC_Gestao_por_Competicencias_Impactos_na_GP_Texto_2_18_p.1.pdf> acesso em 11/04/2018.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LEWIN, Kurt. **Problemas de dinâmica de grupo.** São Paulo: Editora Cultrix, 1973. 159 p.

MANZINI, Eduardo José. Uso da entrevista em dissertações e teses produzidas em um programa de pós-graduação em educação. **Revista Percurso**, p. 149-171, 2012. Disponível em <<http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/Percurso/article/view/18577>> acesso em 01/06/17.

MILKOVICH, George T; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos.** 1. Ed. 5reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

ROSA, Breno de Souza Simonete; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FERREIRA, Débora Vargas; ASSIS, Frederico Alvim Assis. Impactos da gestão por competências no sistema de gestão de pessoas: uma revisão teórica. **Sinergia** (CEFET/SP), v.16, 2015, p.23-32.

VERGARA, Sylvia Constant. **Método de coleta de dados no campo.** São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 15 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Caracterização dos respondentes:

Idade: ____ Sexo: _____

- 1) Em algum processo seletivo que você participou tinha dinâmica de grupo, como método de avaliação? () Sim () Não - caso não tenha, agradecer e dispensar
- 2) O que você considera ser dinâmica de grupo?
- 3) Estudiosos do tema afirmam que as dinâmicas devem estar vinculadas a objetivos específicos. Nas dinâmicas das quais você participou foi possível observar que havia um objetivo a elas associado? Por quê?

Por favor, manifeste o seu grau de concordância em relação a cada afirmação que farei a seguir:

ASSERTIVA	Discordo fortemente	Mais discordo do que concordo	Nem concordo nem discordo	Mais concordo do que discordo	Concordo fortemente
4) Fiquei satisfeito em participar da dinâmica					
5) As dinâmicas promovem integração e descontração					
6) As dinâmicas simulam situações reais de trabalho					
7) É possível, nas dinâmicas, medir habilidades interpessoais					
8) O ambiente no qual a dinâmica ocorreu foi adequado					
9) O aplicador da dinâmica procurou promover um clima de integração e harmonia entre os candidatos					
10) O tempo de aplicação da dinâmica foi adequado					
11) As dinâmicas influenciam significativamente o resultado da seleção					
12) Eu agi com naturalidade no momento da dinâmica					