



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

## **CAPACITAÇÃO DE MEMBROS DE UMA EMPRESA JÚNIOR PARA OBSERVAÇÃO DA ETAPA DE DINÂMICA DE GRUPO NO PROCESSO DE SELEÇÃO DE NOVOS MEMBROS**

### **Francisco A. P. Fialho**

Universidade Federal de Santa Catarina,  
Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Professor  
Doutor  
fapfialho@gmail.com

### **Carlos Augusto M. Remor**

Universidade Federal de Santa Catarina,  
Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Professor  
Doutor  
tutoremor@gmail.com

### **Márcio Pinheiro Queiroz**

Universidade Federal de Santa Catarina, Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento  
Mestrando  
pqmarcio@hotmail.com



## 1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Durante o planejamento do processo seletivo da empresa em questão, feito pelos estagiários de Psicologia, foi constatado que seria necessário contar com a participação dos demais membros da área de gestão de pessoas, para auxiliar o processo de observação dos candidatos, durante a etapa de dinâmica de grupo do processo seletivo. Como os membros mencionados não possuíam conhecimento do como se dá uma etapa de dinâmica de grupos, muito menos de como observar objetos de estudo, assim como tomar nota de tais observações, um treinamento eficaz mostrava-se necessário para o bom resultado do processo seletivo, permitindo com mais segurança a escolha dos melhores candidatos para a empresa.

A importância tanto em favorecer um ambiente propício quanto em tomar nota dos acontecimentos de maneira correta, era essencial para que se pudesse perceber ao máximo as competências dos candidatos inscritos, e fazer-se as melhores escolhas. Uma má capacitação punha em risco o debate, a riqueza de detalhes dos acontecimentos e, conseqüentemente, punha em risco a tomada de decisão sobre os candidatos, uma vez que não era possível apenas os estagiários de psicologia participarem como observadores da etapa, devido ao número de candidatos, e dependiam do auxílio dos demais membros da área de gestão de pessoas.

No presente artigo abordaremos o conceito de empresa júnior, seleção e seleção por competências. Conceituaremos, também, o que é dinâmica de grupo e como esta etapa foi planejada pelos estagiários. Explanaremos sobre o treinamento feito com os membros participantes, detalhando os porquês de cada faceta do treinamento, seus desdobramentos e, por fim, discutiremos sobre os resultados alcançados, fazendo uma reflexão acerca dos caminhos percorridos.

## 2 PERCURSO METODOLÓGICO

**Empresa Júnior.** As Instituições de Ensino Superior buscam “agregar á grade curricular dos cursos de graduação atividades de extensão universitária com o objetivo de desenvolver competências e proporcionar aprendizagem profissional de seus acadêmicos” (DIAS, 2010, p. 10). Dentre estas atividades estão as Empresas Juniores.



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

Estas empresas “fornecem aos estudantes do curso, aos professores e a toda comunidade acadêmica que dela participa para que cresçam cada vez mais, aliada as experiências teóricas adquiridas em sala de aula e levando esse conhecimento para a prática de fato com o mercado de trabalho” (AGUIAR; LUSTOSA, p.3).

No Brasil, o conceito de Empresa Júnior, foi “introduzido pela Câmara de Comércio França-Brasil em 1988 e, então no final deste ano surgem as primeiras, empresas juniores” (DIAS, 2010, p.7). Com isso, “trouxe para o país e para o continente sul-americano a inovação de se trabalhar em uma empresa formada e gerida por alunos, estes orientados e supervisionados por professores” (AGUIAR; LUSTOSA, p.4).

Uma Empresa Júnior é uma associação civil sem fins lucrativos, que tem como objetivo promover o crescimento pessoal e profissional dos seus membros, por meio do oferecimento de serviços de qualidade e a baixo custo (FEJESP, 2011.). De acordo com a Brasil Júnior (2011), uma empresa júnior deve “realizar projetos e/ou serviços, preferencialmente, para micro e pequenas empresas, e terceiro setor, nacionais, em funcionamento ou em fase de abertura, ou pessoas físicas, visando ao desenvolvimento da sociedade” (p. 2).

Este artigo se refere a uma Empresa Junior de Controle e Automação, que tem, em média, vinte membros efetivos em cada semestre, e se divide em quatro áreas: Projetos, Marketing, Gestão de Pessoas e Administrativo-financeiro, além de possuir um Comitê de Planejamento, Estratégia e Qualidade (CPEQ).

Para manter uma Empresa Júnior funcionando e com um quadro efetivo suficiente, já que esse tipo de empresa tem como característica a alta rotatividade de membros, “torna-se necessário um processo seletivo, com enfoque em competências dos alunos da graduação.” (AGUIAR; LUSTOSA, p.5).

**Processo de Seleção.** O processo de seleção é realizado com o objetivo de conseguir pessoas para trabalhar nas organizações, e ele consiste na “busca de candidatos que melhor possam cumprir as tarefas dos cargos a serem ocupados, bem como contribuir para que a organização atinja seu objetivo” (SANTOS, 2003).



Corroborando com isto, Pereira afirma que, “A seleção é um processo pelo qual se escolhem os candidatos com as melhores aptidões e capacidades para determinada posição na empresa. Nesse sentido, as empresas veem o processo de seleção muito mais do que uma simples contratação, como peça-chave para o sucesso do negócio” (p.5).

Segundo Chiavenato (2008), a decisão sobre um candidato, se ele vai ser aprovado ou não, envolve um tratamento, isso significa o tipo de resolução a ser tomada. Assim, “a seleção de pessoal comporta quatro modelos de tratamento: modelo de colocação (há só um candidato e uma vaga); modelo de seleção (há vários candidatos e apenas uma vaga); modelo de classificação (vários candidatos para cada vaga e várias vagas para cada candidato); modelo de agregação de valor” (p. 136).

Na Empresa Júnior a que este artigo se refere, é aplicado este último modelo, o qual não há números de vagas a serem preenchidas com exatidão, ou seja, um candidato não vai competir com outro candidato, apenas com ele mesmo.

Chiavenato (2008), explica que este tipo de tratamento, o modelo de agregação de valor, não se pauta pela,

mera comparação com o cargo a ser ocupado e vai além e focaliza o abastecimento e provisão de competências para a organização. Cada candidato é visualizado do ponto de vista das competências individuais que oferece para incrementar as competências organizacionais. Se as competências individuais oferecidas interessam á organização, o candidato é aceito. Caso contrário, é rejeitado. A idéia básica é incrementar o portfólio de competências organizacionais que garantem a competitividade organizacional (p.136).

Ao realizar um processo seletivo, após ser escolhido o tipo de tratamento, é necessária a escolha das etapas que ele será constituído e as suas técnicas. Para Chiavenato (2008), “as técnicas de seleção permitem um rastreamento das características pessoais do candidato através de amostras do seu comportamento” (p.143). E para ser considerada como uma boa técnica, precisa conseguir prever o desempenho do candidato no cargo futuro, “em função dos resultados que alcançou quando submetido a essa técnica aplicada” (p. 144)

**Seleção por Competências.** A Empresa Júnior a qual este artigo se baseia, faz o processo seletivo de acordo com as competências desejadas pela organização; segundo Chiavenato (2008),



quando o processo é realizado deste modo, “a colheita de dados se concentra na definição das competências individuais. Quanto mais claramente definida a competência, tanto mais ela se torna um instrumento viável de medida (métrica) para comparar os candidatos” (p.142).

Para tanto, é preciso escolher algumas competências para serem observadas e buscadas em um processo de seleção, e depois defini-las. Uma competência, “constitui um repertório de comportamentos capazes de integrar, mobilizar, transferir conhecimentos, habilidades, julgamentos e atitudes que agregam valor econômico à organização e valor social à pessoa.” (CHIAVENATO, 2008, p. 142).

No primeiro momento, durante a elaboração das etapas do processo de seleção, foram constatadas, pelos estagiários, algumas inadequações nas competências elencadas em semestres anteriores pela empresa, com definições, um tanto quanto, vagas e que dificultariam a objetividade das discussões. O termo “liderança”, por exemplo, era indicado como uma das competências esperadas, um termo muito comum e falado no mundo empresarial e que, em um primeiro momento, parece claro e objetivo. Basta perguntar, porém, à duas pessoas distintas, como ambas definem o termo, para que se perceba sua amplitude.

Foi feito, então, o exercício de destrinchar ao máximo o que era esperado pela empresa, e buscou-se uma literatura adequada, que apoiasse de forma embasada, definições mais precisas e claras sobre as competências a serem observadas.

Rabaglio (2001), indica as seguintes competências a serem observadas em um processo de seleção, assim como, exemplos do que pode ser observado, para melhor elucidar e definir tais competências:

1. Criatividade - Novas ideias para solucionar problemas; Ideias criativas para lidar com falta de recursos; Boas ideias para administrar situações imprevistas; Praticidade na administração das rotinas;
2. Flexibilidade - Resistências à mudança; Renunciar à própria opinião; Aceitar ideias e opiniões de outras pessoas; Admitir que outras pessoas possam ser diferentes; Lidar bem com a diversidade;



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

3. Iniciativa - Antecipar-se a erros; Ser pró-ativo; Assumir responsabilidades de outras pessoas ou áreas; Propor mudanças que tragam bons resultados;

4. Negociação/Persuasão - Hábito de se organizar e planejar antes da negociação; Capacidade de persuasão; Entusiasmo; Empatia; Capacidade de Influenciar;

5. Solução de Conflito - Foco em solução de problemas; Facilitador de Soluções; Facilidade no trabalho em equipe; Habilidade de Relacionamento Interpessoal;

Apoiando-se em Robbins (2005) também foi elaborada, pelos estagiários, a competência, a ser observada:

6. Comunicação - Capacidade de transmitir ideias com clareza; Boa oratória; Boa elaboração de frases e escolha de palavras na transmissão de um ponto de vista;

É importante frisar que o papel do psicólogo organizacional não se limita, apenas, à definir as competências utilizadas num processo de seleção. O termo competência é um termo dinâmico, onde saber refletir acerca do que é observado é essencial, as competências auxiliam a observação e tomadas estratégicas a partir do observado, porém, a presença delas por si só não basta.

Diferentes competências se permeiam, e convergem em diversos pontos. É notável, por exemplo, que, quando se tratando da competência “solução de conflito”, na descrição “facilidade no trabalho em equipe”, se percebe, pelo menos, outra competência envolvida, como “persuasão” ou “flexibilidade”. Quando em “iniciativa” destaca-se o comportamento de “propor mudanças que tragam bons resultados”, inerentemente falamos, também, da competência “criatividade”.

Não se trata de uma ciência exata e, muito menos, pode-se pautar a escolha de um candidato pela constatação ou não de determinada competência. Isto se dá em diferentes graus de intensidade, onde uma pessoa pouco flexível, pode não ser desejada pela empresa, devido a uma provável dificuldade em trabalhar em equipe, ao mesmo tempo que, uma pessoa flexível demais, pode deixar de defender um ponto pertinente em uma negociação, e assim, não ser a melhor escolha para a organização.

Além das diferentes intensidades em que uma competência se mostra em diversos candidatos, a combinação total das competências deve ser levada em consideração, pelo psicólogo organizacional, para a escolha de um perfil. Um candidato que se mostra extremamente criativo,



porém, extremamente inflexível, dependendo do cargo e posição, apesar de sua grande criatividade, poderá não ser a melhor opção.

**Dinâmicas de grupo.** O selecionador pode utilizar diversos instrumentos de medida para prever o comportamento do candidato no ambiente de trabalho, segundo Santos (2003). Dentre eles estão às dinâmicas de grupo, que são, normalmente utilizadas, em função de abranger um número grande de participantes simultaneamente e com a vantagem de que, com esta técnica, é possível observar competências que aparecem quando um indivíduo está trabalhando em grupo.

Dinâmica de Grupo é uma técnica que consiste em “colocar um grupo de pessoas em movimento através de jogos, brincadeiras, exercícios, quando são vivenciadas situações simuladas, proporcionando sensações da vida real, nas quais os participantes poderão agir com autenticidade, buscando aperfeiçoamento de sua conduta” (ANDRADRE, 1999, p.15).

Como aponta Minicucci (2002), a função das dinâmicas grupais no processo seletivo pode variar de acordo com os objetivos do selecionador. Com esta técnica, é possível observar o comportamento do indivíduo inserido dentro do grupo com objetivos traçados.

Esta técnica, conforme menciona Pereira (2003), pode ser considerada como uma forma de integração de pessoas, consiste em uma ferramenta que auxilia o processo de seleção e “não existem estudos de validade sobre ela, porque não é um teste, mas sim uma técnica que permite observar o indivíduo (ou candidato) em ação” (p. 3).

Este método, apesar de não existir validade, tem eficácia, afinal, “consiste em colocar o candidato em situação de grupo, para que se envolva em diferentes tarefas, podendo desempenhar um papel de forma autêntica” (ANDRADRE, 1999, p.29).

As dinâmicas devem ser escolhidas, ou criadas, para, a partir delas, ser possível observar, a presença ou ausência das competências escolhidas pela organização, no comportamento do candidato. Nessas dinâmicas, “as pessoas reproduzem comportamentos do dia a dia, até mesmo sem perceber. Por isso é uma poderosa e preciosa ferramenta de observação de comportamentos no processo de Seleção de Pessoal” (RABAGLIO, p.2).

É importante que a escolha das dinâmicas seja feita de forma crítica. É fundamental que o psicólogo organizacional reflita sobre quais competências poderão ser passíveis de observação,



no decorrer dos vários exercícios disponíveis ou criados. Devem-se verificar, então, quais as opções que melhor possibilitarão a observação das competências escolhidas pela organização, maximizando a possibilidade de verificarem-se, na maior frequência possível, as competências dos candidatos durante o exercício.

Como já mencionado, a dinâmica de grupo é uma simulação, onde os acontecimentos que ocorrem nem sempre se equiparam com a realidade, por isso, por mais que a etapa se apresente de forma rica e com um grande número de competências observadas, deve-se sempre buscar confirmação dos comportamentos apresentados na etapa de entrevista, que investiga os comportamentos passados na vida do sujeito.

Por mais que a etapa de dinâmica seja preparada para favorecer a espontaneidade, alguns candidatos se portam de maneira dissimulada, atuam de uma maneira diferente da maneira com que interagem no dia a dia, e o selecionador deve estar atento a este acontecimento. Afinal, como afirma Gay (1986), há alterações no comportamento dos indivíduos quando sabem que estão sendo observados. A etapa é sempre parcial, em consequência, não pode, por si só, prover informações suficientes para que uma decisão assertiva e responsável seja tomada pelo psicólogo organizacional.

Por isso que, segundo Irias (2010), um processo de seleção não se deve restringir apenas ao uso de dinâmicas de grupo, mas sim, utilizar um conjunto de técnicas, informações e observações sobre cada candidato. Com isso, será selecionado melhor, um novo funcionário, quando utilizados dois, ou mais, instrumentos em vez de um (PEREIRA; PRIMI; COBERO, 2003).

Balerini (2003), afirma que “independente do instrumento utilizado, uma coisa é certa: nenhum deles, sozinho, consegue avaliar profundamente um candidato. As técnicas se complementam e podem fornecer uma visão mais ampla do profissional que se busca no mercado” (apud GROSS; LIMA, p. 5). Por isso que, segundo Godoy e Noronha (2005), as entrevistas, as dinâmicas de grupo, os testes psicológicos, entre outras técnicas, são instrumentos importantes para obter um índice de acerto na contratação do candidato, em relação às expectativas e necessidades do contratante, quando utilizados em conjunto.





### 3 RELATO DA EXPERIÊNCIA

**Treinamento.** Devido ao número insuficiente de estagiários de psicologia na organização em questão, para que se conseguisse observar adequadamente os candidatos, foi preciso contar com o auxílio dos demais integrantes da área de Gestão de Pessoas, sendo estes graduandos das fases iniciais do curso de Engenharia de Controle e Automação. Afinal, deve-se contar com “um observador para no máximo 5 pessoas” (ANDRADRE, 1999, p.23).

Para tanto, foi preciso planejar um treinamento onde os membros da área de Gestão de Pessoas pudessem ser qualificados a participarem da etapa, garantindo um ambiente propício para a realização da dinâmica e para uma boa observação.

Segundo Irias (2010), “treinar significa aperfeiçoar o desempenho dos colaboradores, aumentar a produtividade e as relações interpessoais, levando as pessoas a se preocuparem com os objetivos definidos pela Organização”. E o sucesso de cada treinamento “depende em grande parte do planejamento com base em uma perfeita identificação e interpretação das necessidades reais de treinamento”, é preciso definir o “por que precisa ser treinado, quando e como.”

O treinamento foi dividido, então, em três etapas: dinâmicas escolhidas e cronograma; como se portar durante a dinâmica e; como observar e tomar nota. Era essencial que todos os participantes estivessem cientes do cronograma e das dinâmicas que ocorreriam na ocasião. Estariam, assim, prontos para se dedicarem totalmente à observação dos candidatos, uma vez que nenhuma atenção precisaria ser desviada para a assimilação de novidades, como, quais atividades ocorreriam durante a etapa e em qual sequência.

A segunda parte do treinamento, como se portar durante a dinâmica, mostrava-se importante para que o ambiente fosse favorável ao surgimento da autenticidade no comportamento dos candidatos durante a dinâmica, como frisa ANDRADE (1999). Era importante salientar, neste momento, quais atitudes eram desejáveis, nos membros, e quais não, assim como seus porquês.

A terceira parte, por fim, se concentrava em apresentar aos membros, os erros de observação comuns à atividade, para que estes, uma vez cientes da possibilidade de se encontrarem cometendo algum dos erros apresentados, ficassem atentos a seus próprios julgamentos no decorrer das observações. Afinal, o enviesamento da observação pode afetar a validade da observação



(GAY, 1986). Esta parte do treinamento consistia, também, em educar sobre o como a observação deve ser conduzida de maneira a diminuir ao máximo a subjetivação e projeção do observador, e como deveriam ser registrados os eventos ocorridos para um posterior debate apoiado nas competências selecionadas.

Assim como, utilizar diversas ferramentas para o processo de seleção é crucial para uma melhor noção sobre os candidatos (PEREIRA; PRIMI; COBERO, 2003), buscou-se que cada candidato fosse observado por, pelo menos, dois observadores, garantindo múltiplos olhares sobre os comportamentos apresentados na etapa, e aumentando, assim, a probabilidade de uma decisão livre de subjetivações.

O treinamento foi pensado, no intuito de engajar, verdadeiramente, o membro a seguir com o proposto, por mais novas, e fora do habitual, que as orientações pudessem ser a estes. Para tanto, a apresentação das orientações - com exceção da primeira parte, a qual era meramente expositiva - foi intercalada com problematizações e reflexões sobre as consequências que os atos apresentados gerariam, assim como seus contrários.

Foi apresentada, também, a importância do engajamento dos membros com as orientações do treinamento, para que um bom processo de seleção ocorresse, e para o sucesso da empresa. Gondim e Silva (2004), apontam que “a natureza intrínseca das atividades que as pessoas realizam atua como fonte exponencial de motivação no trabalho” (p. 160). Ao perceber a importância de seu trabalho para o sucesso da organização, ao significar o seu fazer a um fim, mesmo que indiretamente, “experimentar o trabalho como significativo, válido ou importante” (GONDIM; SILVA, 2004, p. 160), o membro se torna mais engajado e motivado com a realização de suas tarefas na empresa. “A motivação seria da emergência de necessidades humanas” (GONDIM; SILVA, 2004, p. 152).

**Como se portar durante a dinâmica.** Por se tratar de um ambiente de seleção, naturalmente, o sentimento de intimidação estará presente em muitos dos candidatos. O contexto da universidade, principalmente em suas fases iniciais, também apresenta grandes níveis de brincadeira, descontração e opressão. As interações do trote do curso da Empresa Júnior, ocorrem por volta do mesmo período em que a seleção de novos membros acontece. Era fundamental



orientar os observadores a se portarem de maneira à não favorecerem conversas e ações que remetessem a essas interações. Tais atitudes poderiam vir a aumentar o nervosismo e ansiedade dos candidatos durante a etapa.

É comum, tanto no âmbito empresarial júnior quanto sênior, pessoas que acreditam que a demonstração de autoridade e intimidação fazem parte de uma seleção de pessoal, acreditam que é o papel do observador se mostrar impiedoso a erros e impecável. Foi imprescindível educar os observadores sobre a importância em não favorecer, de nenhuma forma, um ambiente desconfortável e hostil. Problematizou-se que isto contribuiria para gerar um ambiente onde o candidato deixaria, em parte, de apresentar suas características naturais do dia a dia e, conseqüentemente, colocaria a etapa em risco, onde muito sobre o que poderia ser observado, sobre as competências dos candidatos, estaria comprometido.

Os membros foram orientados à não se dirigir, através de apelidos, aos candidatos; não conversar sobre o conteúdo das dinâmicas; não fazer piadas e comentários de cunho pessoal; manter um posicionamento mais neutro possível; evitar conversas durante a etapa; serem discreto nas trocas de ideias; atentar às expressões faciais, evitando expressões que remetessem à repreensões ou intimidações.

Falar de processo seletivo por competência é, antes, desconstruir todos os paradigmas criados, ao longo de algum tempo, quando se falou do assunto pela primeira vez. Trata-se de: receber; recepcionar; acolher; criar um ambiente de empatia; tornar o clima interativo, e não competitivo; deixar claro para todos que a intenção é buscar o profissional com perfil profissional que mais se aproxime da oportunidade oferecida; falar de competências comportamentais, de cargos, funções e banco de talentos. Enfim, é permitir que o profissional sintam-se à vontade e acolhido, de modo que se permita mostrar-se da maneira mais natural possível, visto que é exatamente isso que desejam os selecionadores que acreditam, compreendem e sabem aplicar, de fato, o processo de seleção por competência (MARQUES, 2012).

**Como observar e tomar nota.** Durante o processo de observação, alguns erros são comuns e frequentes, o treinamento visou apresentá-los aos membros, assim como orientar para que o observador estivesse sempre atento às suas atitudes durante a atividade, permitindo ao mesmo autorregular seu comportamento de observar, evitando, assim, cometer os erros apresentados.



Para isso, apresentaram-se para eles os possíveis erros que poderiam cometer e o que, geralmente, acontece quando há a observação de pessoas, são eles:

**Percepção Seletiva** - É, indiscutivelmente, impossível perceber tudo aquilo o que se encontra disponível à observação, apenas uma parcela do total de estímulos dispostos em um evento, pode ser assimilada por uma pessoa. O indivíduo percebe recortes da realidade, mas não de maneira aleatória, como afirma Robbins (2002), percebe seletivamente, de acordo com suas atitudes, experiências passadas e interesses. “A percepção seletiva nos permite uma ‘leitura rápida’ dos outros, mas com o risco de obtermos uma figura imprecisa. Como sempre, vemos aquilo que queremos ver, podemos tirar conclusões erradas de uma situação ambígua” (p. 123).

**Efeito de Halo** - Esse efeito, é tendência em construir uma generalização sobre um indivíduo, a partir de uma informação isolada (GAY, 1986). A preocupação com que os observadores estendessem uma avaliação positiva ou negativa de um candidato para todos os itens da avaliação, sem fazer uma análise adequada de cada um dos fatores separadamente, afetou os estagiários. Para tanto, foi enfatizado a necessidade de o observador guiar-se, constantemente, pelas competências escolhidas para o processo de seleção, assim como buscar discernir entre os diferentes comportamentos apresentados, pelos candidatos, durante a etapa, buscando não generalizar, o que comprometeria o processo de observação e a avaliação do perfil dos candidatos.

**Efeito de Contraste** - A relação entre os diferentes candidatos é influenciadora no julgamento sobre os mesmos, a avaliação é normalmente afetada pela comparação entre os indivíduos. “A avaliação de qualquer candidato pode sofrer distorções por causa da sua posição na ordem de chamada. Ele pode ser beneficiado se o candidato anterior for medíocre, ou prejudicado se o antecessor for brilhante” (ROBBINS, 2002, p.124).

**Projeção** - Ocorre quando o observador, ao invés de avaliar o candidato pelo que ele mostra, projeta características pessoais suas, e através de identificação tende a avaliar de forma distorcida. Projeção é a “atribuição de características próprias de um indivíduo a outras pessoas” (ROBBINS, 2002 p.124). “O avaliador costuma ser mais favorável àqueles que se parecem consigo mesmo, seja pelas características profissionais, pelos interesses pessoais, pela formação na mesma faculdade ou por pertencer ao mesmo grupo social” (COELHO, 2009).



Tendência Central - “Por medo ou insegurança, o avaliador deixa de atribuir notas muito baixas para não prejudicar o avaliado; ou muito altas, para não ter que justificá-las no futuro” (COELHO, 2009). Este fator impede a discussão sobre os candidatos de se tornar um debate rico, perdendo-se a possibilidade de traçar características com maior clareza, e enfraquece a etapa de dinâmica, onde, uma vez observando e julgando os candidatos com o erro de “tendência central”, pouco pode se produzir a partir da etapa, e pouco, então, serve para apoiar o psicólogo organizacional na definição do perfil dos candidatos.

Para além de deixar o observador ciente dos erros comuns de observação, era preciso capacitá-los a registrar os ocorridos da etapa de forma eficiente e que permitisse que o debate sobre as observações fosse feito com qualidade. As competências escolhidas foram apresentadas aos membros, uma a uma, acompanhado de suas definições e exemplos que as ilustrassem.

Segundo Robbins (2002), “o que uma pessoa percebe pode ser substancialmente diferente da realidade objetiva” (p.117). Por este motivo, foi solicitado aos membros que registrassem as ações observadas, baseando-se em comportamentos específicos, e sem inferências sobre a intencionalidade do candidato ao realizar tais comportamentos. Desta forma, a realidade objetiva era registrada de melhor maneira, e permitiria que, ao lerem-se as anotações no momento do debate, a situação fosse lembrada da forma menos distorcida possível, onde a capacidade de deliberar sobre o fato se tornaria mais assertiva. “Quando uma pessoa observa um alvo e tenta interpretar o que está percebendo, esta interpretação é fortemente influenciada pelas características pessoais do observador.” (ROBBINS, 2002, p.118)

Segundo Gay, é essencial que os observadores sejam “treinados de modo a garantir que todos observam e registram os comportamentos da mesma maneira” (1986). Como afirma Robbins (2002), observar o que os outros fazem é um trabalho penoso.

Para garantir ao máximo a fidedignidade das ações ocorridas durante a etapa, e evitar as distorções próprias dos observadores, solicitou-se anotar os comportamentos específicos realizado por cada um dos participantes. Desta forma fica, indiscutivelmente, mais fácil de ter-se noção sobre como ocorreram às interações, uma vez que, ao anotar puramente o comportamento, o observador deixa de lado sua subjetividade, e relata o fato em si. Isto permite um diálogo mais coeso sobre os



diferentes candidatos, com uma avaliação e observação parelha acerca dos ocorridos, onde o debate pode se concentrar na avaliação das competências em si apresentadas durante a etapa. Como aponta Coelho (2009), definir conjuntamente um padrão de como observar os candidatos é essencial para reduzir as características pessoais do observador.

#### **4 CONCLUSÕES**

Ao constatar-se que o processo de seleção contaria com a participação de demais membros da área de Gestão de Pessoas, foi iminente, aos estagiários, a necessidade de se capacitar estas pessoas, pelos motivos já apresentados, as quais não possuíam conhecimento prévio sobre o assunto.

Após a capacitação dos membros participantes na etapa de dinâmicas, foi notável a qualidade da realização tanto da atividade quanto do debate posterior à atividade. Os membros mantiveram uma postura coesa com treinamento, o que possibilitou um ambiente harmonioso e propício aos candidatos do processo de seleção manter a autenticidade.

Comportamentos específicos foram apresentados durante o debate, o que relembra os observadores, com facilidade, sobre os ocorridos, assim como se minimizavam as subjetivações de cada observador. Um consenso sobre as competências apresentadas por cada um dos candidatos foi facilmente estabelecido, tendo se em vista que “definir um perfil” final destes era imprudente, e questões, então, ficaram para averiguação e aprofundamento posterior, durante etapa de entrevistas individuais.

A organização em questão possui, após o processo seletivo, um programa de capacitação dos candidatos selecionados, nomeado “Programa Trainee”. Nos processos de seleção dos semestres em que os estagiários estiveram presentes na coordenação do processo, foi notável a qualidade dos resultados atingidos, uma vez que durante os “Programas Trainee” dos respectivos semestres, foi possível comparar os perfis estipulados pela equipe, ao final do processo de seleção, aos membros atuando, de fato, na organização.

Os perfis estipulados coincidiram, em sua grande maioria, com os perfis reais, havendo uma média de um candidato selecionado, entre quinze, tendo apresentado dissonâncias



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

significativas do previsto. Esta comparação, que ocorreu desde o primeiro semestre mencionado, serviu de reforçador à equipe para manter a capacitação de membros como imprescindível para a realização do processo de seleção.

Apesar da extrema importância em capacitar os observadores de uma etapa de seleção a se portarem de forma adequada, favorecendo um ambiente propício, e a observarem corretamente e da mesma maneira que os demais observadores, tanto em uma etapa de dinâmica de grupos quanto em entrevista ou demais etapas de seleção, os estagiários, durante seus estudos e levantamento de material bibliográfico, se depararam com a escassez literária em publicações que se refiram ao tema de maneira específica.

Foi necessária uma leitura ampla, sobre diferentes temas, para que então, articulações começassem a ser elaboradas em busca de planejar e criar, da melhor maneira e de forma embasada, um treinamento eficaz que possibilitasse um processo de seleção adequado.

Mesmo em equipes de seleção onde todos os profissionais já sejam aptos a observar candidatos, o treinamento que antecede à execução do processo é essencial para que se haja uma “calibragem” entre a equipe. A explanação das competências elegidas para o processo de observação, assim como as atividades que se darão e suas especificidades, entre todos os membros da equipe observadora é essencial para que se minimizem as discrepâncias e erros comuns ao processo.

Pela importância do tema, a falta de material teórico específico demonstra uma possibilidade e necessidade de aprofundamento teórico e prático sobre o assunto, e estudos que busquem estabelecer critérios e fundamentos para treinamento e capacitação a uma equipe de seleção serão de grande contribuição para este enfoque muito importante ao ambiente organizacional, porém, ainda pouco explorado.





Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, I.R; LUSTOSA, M.J.G. **Processo Seletivo Aplicado às Empresas Juniores do Piauí.**

ANDRADRE, Suely Gregori. **Teoria e Prática de Dinâmica de Grupo: jogos e exercícios.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999.

BRASIL JÚNIOR, Confederação Brasileira de Empresas Juniores. **Conceito Nacional de Empresa Júnior.** 2011.

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

COELHO, Willyans. **Oito erros no processo de avaliação,** 2009.

DIAS, Tania Regina Frota Vasconcelos et al. **Características comportamentais empreendedoras relevantes e comuns: um estudo com os alunos membros de duas empresas juniores,** 2010.

IRIAS, Cássia. **Dicas sobre a importância do planejamento no treinamento,** 2010.

FEJESP, Federação das Empresas Juniores do Estado de São Paulo. **Empresa Júnior,** 2011.

GAY, L. R. **Educational Research – Competencies for Analysis and Application.** Columbus: Merrill Publishing Company, 1986, ed. 3.

GODOY, Silvia Leite de; NORONHA, Ana Paula Porto. Instrumentos psicológicos utilizados em seleção profissional. **Rev. Dep. Psicol.,UFF, Niterói,** v. 17, n. 1, jun. 2005.

GONDIM, Sônia Maria Guedes; SILVA, Narbal. **Motivação no trabalho. Psicologia Organizações e Trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

GROSS, Ronita; LIMA, Júlio Sérgio. **Seleção de pessoal: o desafio de agregar talentos á organização.** Instituto Catarinense de Pós-Graduação.

MINICUCCI, A. **Dinâmica de grupo: Teorias e sistemas.** São Paulo: Atlas, 2002.

PEREIRA, Fabiana Marques; PRIMI, Ricardo; COBERO, Claudia. Validade de testes utilizados em seleção de pessoal segundo recrutadores. **Psicol. teor. prat.,** São Paulo, v. 5, n. 2, dez. 2003.





Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por Competência:** uma ferramenta diferenciada para captação de Talentos Humanos.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por Competência.** São Paulo: Educator, 2001, 4 ed.

ROBBINS, Stephen, P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005, 11. ed.

SANTOS, José Guilherme Wady; FRANCO, Ruth Nara Albuquerque; MIGUEL, Caio Flávio. Seleção de pessoal: considerações preliminares sobre a perspectiva behaviorista radical. **Psicol. Reflex. Crit.**, Porto Alegre, v. 16, n. 2, 2003.