



Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"

**RODRIGO GARCIA**

**A IMPORTÂNCIA DOS JOGOS E DAS DINÂMICAS DE GRUPO NO  
PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS NAS EMPRESAS**

**ASSIS/SP**

**2016**



Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"

**RODRIGO GARCIA**

**A IMPORTÂNCIA DOS JOGOS E DAS DINÂMICAS DE GRUPO NO  
PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS NAS EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito parcial para a conclusão do curso de Administração.

**Orientado:** Rodrigo Garcia

**Orientadora:** Danielle Cristina Ferrarezi Barboza

**Assis – SP**

**2016**

FICHA CATALOGRÁFICA

G216i GARCIA, Rodrigo  
A importância dos jogos e das dinâmicas de grupo no processo de seleção de pessoas nas empresas / Rodrigo Garcia.-- Assis, 2016.  
44p.

Trabalho de conclusão do curso (Administração). – Fundação Educacional do Município de Assis-FEMA

Orientadora: Esp. Danielle Cristina Ferrarezi Barboza

1.Seleção-R.H. 2.Dinâmica de grupo 3.Jogos

CDD 668.3112

# A IMPORTÂNCIA DOS JOGOS E DAS DINÂMICAS DE GRUPO NO PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS NAS EMPRESAS

RODRIGO GARCIA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do Curso de Graduação em Administração, analisado pela seguinte comissão examinadora:

**Orientadora:** Danielle Cristina Ferrarezi Barboza

**Analisador:** Maria Beatriz Alonso do Nascimento

Assis – SP  
2016

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, Mario Garcia e Ana Maria Bueno Garcia, aos meus irmãos Rogério Garcia e Sérgio Garcia, minha namorada Jacqueline Dias e aos amigos Renato Zanin Junior e Paula Pais Gonçalves.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por ter me dado uma nova visão e, principalmente, por me trazer até aqui e me mostrar que posso ir muito além.

À minha família, meu pai Mario Garcia, minha mãe Ana Maria Bueno Garcia e meus irmãos Rogério Garcia e Sérgio Garcia. Estes formam os fundamentos do meu caráter.

Aos amigos, Renato Zanin Junior, Paula Pais Gonçalves, Janaine Malaquias, Bárbara Oliveira, Matheus Henrique e Marcelo Santos por mudarem toda a minha história, me incentivando a continuar em frente e jamais desistir.

A minha professora e orientadora, Profa. Danielle Cristina Ferrarezi Barboza, por aceitar meu convite para me apoiar e me orientar até o término deste trabalho, pela sua imensa paciência (sorte minha) e por dividir comigo sua sabedoria, seu conhecimento e experiências de vida. Agradecê-la também pelo total apoio nos momentos em que recuei e suas fortes palavras de encorajamento para prosseguir e lutar. Eis uma mulher de garra, uma líder e ótima profissional que jamais esquecerei. Não sei como agradecê-la, mas peço a Deus que derrame infinitas bênçãos sobre ela, seus filhos, seus netos, bisnetos e tataranetos (quando houver).

Enfim, agradecer também a todos os professores da FEMA – Fundação Educacional do Município de Assis pelo ensino e a visão para me tornar um verdadeiro profissional.

“Se queremos progredir, não devemos repetir a história, mas fazer uma nova história”. Mahatma Gandhi

## RESUMO

O presente trabalho têm por objetivo apresentar a importância dos jogos e dinâmicas, as modernas técnicas de recrutamento e seleção, mostrando o quanto as empresas tendem a ganhar com talentos, competências e principalmente agilidade e rapidez na contratação de novos colaboradores. Apesar de simples e ter baixo custo, este tipo de seleção é próprio para qualquer tipo de empresa. Seu uso tem proporcionado um ambiente saudável e positivo às grandes empresas, rendendo a elas baixas perdas e grandes lucros, além de uma excelente propaganda sem nenhum custo, visto que o bom humor atrai as pessoas. Realizou-se uma pesquisa de natureza básica, com abordagem qualitativa com objetivos descritivos e exploratórios, com empresas de Assis SP, através da aplicação de um questionário contendo questões abertas sobre como as empresas percebem a utilização dos jogos e dinâmicas de grupos nos processos de seleção de seus candidatos. Os resultados mostraram que este método se mostrou ser rico em informações importantes, tanto para a empresa quanto para o candidato, pois além de mostrar o futuro colaborador como ele realmente é e também beneficiar a própria pessoa, fazendo com que a mesma reflita sobre si e identifique seus defeitos, podendo corrigi-los e suas qualidades, podendo aperfeiçoá-los. A pesquisa elaborada mostrou o quanto este método demonstra que gestos são melhores que palavras, visto que nas entrevistas, as informações passadas pelo candidato podem não ser verdadeiras, devido ao calor do momento, a ansiedade, a necessidade do emprego ou simplesmente má fé.

**Palavras-chave:** 1. Seleção de Pessoas; 2. Jogos; 3. Dinâmica de Grupo.

## **ABSTRACT**

Abstract the present work aims to introduce the importance of games and dynamics, the modern techniques of recruitment and selection, showing how companies can win with talent, skills and mainly agility and speed in hiring of new employees. Although simple and have low cost, this kind of selection is suitable for any type of business. Its use has provided a healthy and positive environment to large enterprises, rendering them low losses and big profits, in addition to an excellent advertisement at no cost, whereas the good humor attracts people. We conducted a basic nature of research, with a qualitative approach with descriptive and exploratory goals, with Assis SP companies, by applying a questionnaire with open questions about how companies perceive the use of games and group dynamics in the selection processes of their candidates. The results showed that this method proved to be rich in important information for both the company and the candidate, as well as showing the future employee as it really is and also benefit the person causing the same to reflect on themselves and identify its flaws and can correct them and their qualities and can improve them. The research carried out showed how this method shows that gestures are better than words, as in interviews, the candidate for the past information may not be true due to the heat of the moment, the anxiety, the need for job or simply bad faith.

Keywords: 1. Selection of People; 2. games; 3. Group Dynamics

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2. BREVE HISTÓRICO SOBRE O CAPITALISMO E A REVOLUÇÃO INDUSTRIAL.....</b>	<b>12</b>
2.1 A REVOLUÇÃO INDUSTRIAL NO BRASIL.....	14
<b>3 A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>16</b>
3.1 HISTÓRIA E EVOLUÇÃO .....	16
3.2 A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS EMPRESAS.....	18
<b>4 OS SUBSISTEMAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS</b>	<b>20</b>
4.1 RECRUTAMENTO .....	20
4.1.1 Recrutamento interno.....	21
4.1.2 O recrutamento externo.....	22
4.2 SELEÇÃO DE PESSOAL.....	25
4.2.1 Fases da seleção de pessoas .....	26
4.2.1.1 Entrevistas .....	27
4.2.1.2 Testes escritos, práticos ou situacionais .....	28
4.2.1.3 Jogos e Dinâmicas de Grupos.....	29
4.2.1.3.1 <i>Diferença entre jogos e dinâmicas de grupo para seleção e treinamento.....</i>	<i>322</i>
4.2.1.3.2 <i>A comparação do indivíduo que brinca na infância com o profissional dos tempos modernos. ....</i>	<i>32</i>
<b>5. A IMPORTÂNCIA DOS JOGOS E DINÂMICAS DE GRUPO NO PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS .....</b>	<b>34</b>
5.1 MITOS EM TORNO DOS JOGOS E DINÂMICAS DE GRUPO.....	35
5.2 O JOGO E O LÚDICO .....	36
5.3 OS JOGOS E AS DINÂMICAS DE GRUPO NA SELEÇÃO.....	37
<b>6. MATERIAIS E MÉTODOS.....</b>	<b>40</b>
6.1. RESULTADOS .....	41
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>42</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>43</b>
<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>47</b>

# 1 INTRODUÇÃO

O departamento de recursos humanos é um dos pilares fundamentais para uma empresa seja ela pequena, média ou grande. Afinal, se não houver pessoas, jamais existirá a empresa. Por se tratar de pessoas, este departamento tende a ser mais delicado, cauteloso e firme já que cada um de nós tem alguns comportamentos diferentes, habilidades, personalidades, emoções, etc. Cabe a ele selecionar as pessoas que mais se encaixam no perfil da empresa, através de entrevistas e outros métodos. É uma grande responsabilidade selecionar uma pessoa desconhecida e confiar a ela quase todos os segredos da empresa. Por esta razão, o departamento de recursos humanos têm passado por uma série de mudanças, sendo assim mais criterioso e burocrático, afim de manter a ordem e o equilíbrio nas empresas e organizações.

O processo de seleção é a rota que agrega as pessoas à organização. Chiavenato (1999, p. 78) defende que este processo representa “as portas abertas para os candidatos capazes de ajustar suas características pessoais às características predominantes na organização”. Deve ser um “esquema de filtragem”, segundo ele, pois cada organização determina quais características humanas são necessárias para que os objetivos sejam alcançados e escolham as pessoas recrutadas que mais se assemelham a essas necessidades.

Existe uma variedade de métodos para as organizações realizarem o processo de escolha de seus candidatos. Algumas empresas “ainda utilizam processos tradicionais e ultrapassados, enquanto outras lançam mão de processos avançados e sofisticados” (CHIAVENATO, 1999, p. 78). No processo tradicional predomina o enfoque burocrático e operacional, em que se obedece a um conjunto de atividades executadas de maneira rotineira e sequencial. Enquanto que o processo estratégico é criativo e flexível de acordo com o tipo do cargo, quantidade de currículos disponíveis e níveis de habilidades e conhecimentos do candidato.

Os processos tradicionais de seleção durante muito tempo foram adequados para o perfil dos profissionais necessários, mas o mundo evoluiu e o perfil dos profissionais também e para encontrar a pessoa certa para o cargo e para a empresa, é necessário utilizar de

métodos que rastreiem com mais eficácia as características de cada candidato, sendo necessário então, um processo de seleção mais estratégico.

O maior problema que as organizações enfrentam na atualidade para vencer seus concorrentes e conquistar seus clientes é agregar pessoas realmente qualificadas e preparadas para atender as exigências do cargo e aos valores da empresa. Esse problema pode estar relacionado a falta de preparo, conhecimento e experiência dos candidatos, como também a questões educacionais e culturais. Se o processo de seleção não for bem realizado, com métodos e técnicas que auxiliem o selecionador a encontrar a pessoa ideal, a organização pode não encontrar entre os candidatos àquele que realmente trará resultados para a organização.

Apesar da entrevista de seleção ser o método mais utilizado e considerado pela maioria dos autores pesquisados o instrumento mais importante do processo de escolha, ela pode não ser suficiente para identificar as habilidades e potencialidades dos indivíduos. Assim sendo, surge o seguinte questionamento: qual a importância dos jogos e dinâmicas de grupos para a seleção dos candidatos à vagas de empregos?

Esse trabalho teve por objetivo geral identificar a importância dos jogos e dinâmicas de grupos para a seleção de pessoas. Os objetivos específicos foram: mostrar a evolução histórica da administração de recursos humanos; apresentar as principais técnicas dos subsistemas de recrutamento e seleção; analisar como algumas empresas de Assis utilizam os jogos e as dinâmicas de grupos nos processos de seleção de seus candidatos.

Esse trabalho tem relevância pessoal e científica, uma vez que pode promover a reflexão sobre a utilização de técnicas modernas de avaliação das competências profissionais, auxiliando administradores e interessados, a encontrar formas de agregar aos negócios os talentos necessários para o desenvolvimento organizacional.

## **2. BREVE HISTÓRICO SOBRE O CAPITALISMO E A REVOLUÇÃO INDUSTRIAL**

Esse capítulo tem por objetivo ilustrar melhor como está cada vez mais difícil entrar no mercado de trabalho e se manter nele. As altas concorrências, a globalização, o avanço da tecnologia, o tsunami de informações que cai em nossas cabeças, tudo isso não é à toa nos dias de hoje. Talvez esta geração não tenha estudado essa parte da história, por isso, cabe ao autor informá-la para que entenda melhor o contexto de todo esse trabalho acadêmico.

Segundo a História, a Administração de Recursos Humanos (ARH) nasceu no século XX, após o impacto da Revolução Industrial. Seu objetivo era apenas apaziguar os conflitos entre trabalhadores e seus senhores (MAYARA, 2016).

Se analisarmos bem a fundo, no contexto histórico, percebe-se que a ARH e a Revolução Industrial, timidamente acompanham a história desde o sistema feudal. O sistema feudal é um sistema econômico, político e social que nasceu no século V com o período do Império Romano. (FARIA. 2016). Suas principais características eram a economia de consumo, trocas naturais, sociedade estática e o poder político descentralizado. No século XI, o sistema feudal sofreu uma grande crise, e pouco tempo depois, se transformou no que hoje chamamos de capitalismo.

Naquela época, os vassallos (pessoas economicamente mais fracas, de classe baixa), trabalhavam para os senhores (os donos das terras, economicamente mais poderosos) em troca de segurança. Como qualquer pessoa, os vassallos também tinham suas dívidas, e elas eram pagas para os seus senhores com dinheiro, trabalho, alimentos ou até mesmo fidelidade militar.

O feudalismo se caracterizou muito por uma economia de subsistência, já que a economia medieval se encontrava na agricultura. No século XI, passou por algumas mudanças. A agricultura progrediu graças ao desenvolvimento de novas técnicas e algumas inovações. Como se pode imaginar, a produção aumentou de tal forma que fez com que as trocas com os países vizinhos se expandisse. A partir daí, o trabalho se dividiu entre o campo e a cidade, pois naquela mesma época, a metalurgia começou a empregar o ferro na

fabricação de implementos para animais, como o novo sistema de atrelagem e a ferradura, por exemplo. (IANNONE, 1992)

Com o aumento da produção do campo, o camponês tinha a liberdade de vender o excesso da colheita e investir o dinheiro para a compra de outros bens. A partir daí, nasce a burguesia – aquela pequena parcela da sociedade que não vive de salário, mas do lucro, como empresários, banqueiros, executivos, entre outros. Diferente dos proletários – a grande parcela da sociedade, cujo o único bem é a força do trabalho e que vive do salário (BETONI, 2016).

Devido as suas séries de inovações, a Europa passou a ser vista com bons olhos para se fazer investimentos, principalmente a partir do Renascimento – movimento cultural que marcou a fase de transição medieval para um mundo totalmente novo. Com isso, passou a focar no lado intelectual de cada pessoa ou de um grupo de pessoas (SANTANA, 2016).

A Europa começa a se expandir geograficamente. Sua população aumenta de forma extraordinária. É hora do comércio passar por uma revolução, comercializando de tudo, tornando-se para aquela época a grande fonte geradora de riqueza. Em pouco tempo, a Europa – que nem sequer havia metais preciosos – passou a ganhar o brilho do ouro e da prata, atraindo investidores potenciais. Antes dessa revolução, a Europa só tinha a agricultura e a metalurgia que, por sua vez, ainda estava tímida. A partir de 1589, começou a surgir a máquina de tear e de fiar. Sentia-se então um ar diferente: o ar de que a revolução industrial estava próxima (IANNONE, 1992)

Se a Revolução Industrial foi na Inglaterra, por quê estamos falando da Europa?

À primeira vista, a questão parece ser sem sentido, mas a Inglaterra foi a que mais soube interpretar o contexto da situação do século XVIII. Ela teve uma visão extraordinária para aquela época. A Inglaterra percebeu que estava aumentando o consumo de tecido e, como era o país que mais exportava tecidos, ela criou suas próprias máquinas, aumentando a produção e diminuindo custos. A Inglaterra também era o país com a mão de obra mais barata e de comerciantes empreendedores. Assim, ela lucrava mais por utilizar os recursos próprios e das colônias e continuar exportando já que o país possuía muitos navios e o controle dos portos e rotas do comércio (SCHWARTZ, 2013).

A Inglaterra tinha tudo para sair na frente dos outros países. Ela já possuía uma economia pré-industrial moderna, ou seja, em questão de transformação e progresso, era a mais rica, urbanizada e industrializada entre as nações europeias. Foi a primeira a abandonar a

economia de subsistência e a líder do comércio internacional. O advento das inovações e a expansão dos negócios atraíram os pequenos investidores.

Devido o tempo, houve o aumento da população e o aumento da exportação e importação para diversos países, ampliando a economia e o progresso da Inglaterra. Por esta razão, o homem deixou de utilizar a força física e a força animal da época e passou a usar mais a sua inteligência. Apesar dos melhoramentos, o ser humano ainda era limitado e se prejudicava pelo cansaço.

Com a concorrência dos outros países e a exigência dos clientes, os comerciantes passaram a exigir mais dos artesãos. Neste momento, a Inglaterra via seus artesãos sumirem aos poucos pois o equipamento que eles utilizavam era substituído pelas máquinas.

Para a economia, a revolução industrial trouxe grandes benefícios com o aumento de produção e o lucro. Para a sociedade foi o oposto, quando havia a procura por mão de obra, movimentava a economia local. Quando não havia procura, a miséria aparecia (IANONNE, 1992).

Por fim, a revolução industrial trouxe muitos benefícios para a Inglaterra, mas também trouxe muitos prejuízos para a humanidade em geral. Hoje nos deparamos com poucas máquinas trabalhando, substituindo milhares de pais de família. A revolução industrial é como uma mola que se expande até os dias de hoje, causando benefícios como a globalização e a tecnologia, mas também trazendo prejuízos como o desemprego, a miséria, a fome, a destruição de muitas famílias devido à loucura que um pai de família passa por não ter uma ocupação, uma renda fixa e, conseqüentemente, não poder alimentar a sua família.

## 2.1 A REVOLUÇÃO INDUSTRIAL NO BRASIL.

No Brasil, as mudanças mais significativas ocorreram a partir de 1930, no governo do presidente Getúlio Vargas, quando o mesmo criou a atual Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), esboçando o direito que muitos empregados já exigiam e que os empregadores se recusavam a dar, achando que eram apenas regalias. Em 1943, com a promulgação da CLT, muitas empresas tiveram que se adaptar para cumprir a lei. A partir de então, os empregados se sentiram mais valorizados, pois passaram a ganhar um

salário mínimo, o descanso semanal remunerado, a jornada de trabalho de oito horas diárias e a estabilidade do emprego (TEIXEIRA, 2016), percebendo que agora as empresas precisavam estar ligadas no que estava acontecendo, já que algumas empresas que não cuidavam corretamente de seus empregados, estariam fadados ao fracasso (TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO, 2016). Nesta época, o governo de Getúlio Vargas tinha em mente uma política industrializante, tanto é que na década de 40, o próprio governo criou algumas empresas estatais como a CSN Cia Siderúrgica Nacional (1940) e a Cia Vale do Rio Doce (1942) entre outras (SILVA, 1990).

Contudo, o governo de Vargas trouxe benefícios aos operários. Além da CLT e as novas empresas, o governo conseguiu acabar com a oligarquia do cenário político da época. Todos esses benefícios se deram num momento que o Brasil e o mundo estavam em crise. O mundo, devido a queda da bolsa de Nova Iorque em 1929 e o Brasil, em consequência disso, com a crise do café.

Como na Inglaterra, o emprego de mulheres e crianças no Brasil também era exagerado e o salário das mulheres e das crianças era inferior ao salário dos homens, Hoje, no Brasil, as crianças ganharam o direito de brincar e não precisam mais trabalhar tão cedo, somente após os 16 anos como jovem aprendiz (JUS BRASIL, 2016).

A Revolução industrial trouxe reflexos visíveis logo no começo de 1930. Segundo Silva (1990. p. 29), “o número de desempregados, nas diferentes categorias, atingia 70.000 em junho de 1930 e em novembro do mesmo ano, 100.000, segundo o jornal Diário de São Paulo de 26 de novembro de 1930”.

Podemos dizer que a revolução industrial no Brasil, trouxe algumas vantagens e desvantagens como a aceleração do crescimento do país, a independência financeira e a compra de produtos importados, a criação de novos empregos nas empresas estatais, a redução de custo e aumento na produção, o avanço dos transportes e a criação de sindicatos em defesa dos trabalhadores. Se não fosse a Revolução Industrial, não haveria a tecnologia que temos hoje (CAVALCANTE; SILVA, 2011). Por outro lado, as consequências negativas da época é que empregavam crianças para o trabalho, mas logo devolveram à elas a liberdade e a infância perdida. Outra consequência negativa foi a entrada de imigrantes para as capitais em busca de emprego, o que tirava a vez de muitos brasileiros e, por último, a poluição da água e do ar pelas indústrias (D'ARAUJO, 2011).

## 3 A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Assim como o departamento financeiro, o marketing, a produção e muitos outros, a administração de RH na atualidade é considerada uma área estratégica insubstituível para os resultados das organizações. Nesta área, é possível realizar o treinamento dos colaboradores, selecionar e recrutar novos integrantes e encontrar grandes líderes. Porém essa visão é recente e nem todas as empresas conseguem fazer seu setor de RH ser realmente estratégico.

Reconhecendo que a história e o desenvolvimento da própria administração contribuiu com essa nova visão da área, cabe aqui apresentar a evolução histórica de recursos humanos.

### 3.1 HISTÓRIA E EVOLUÇÃO

Não faz muito tempo que o RH deixou de ser apenas um mero departamento de pessoal, para se tornar um dos principais departamentos dentro de uma empresa. Os colaboradores deixaram de ser apenas ouvintes e executores de tarefas e os chefes deixaram de ser autoritários. Agora, chefe e empregado são chamados de colaboradores e trabalham juntos dando suas opiniões para o melhor desenvolvimento da empresa. Tudo isso aconteceu na Inglaterra, durante a revolução industrial no século XX. Quando o ápice das máquinas para aquela época veio à tona, observou-se que os trabalhadores não se desenvolviam e tudo que faziam era rotineiro. Surgiram então os trabalhadores robóticos que, acostumados com a rotina e o modo mecânico de se trabalhar, aceitavam as condições de trabalho que lhes eram dadas, em decorrência disso, cientistas comportamentais da época - ou gestores - começaram a observar que os trabalhadores estavam desmotivados e que só continuavam pelo salário. Desde então, o departamento de pessoal (como era chamado na época) deixou de fazer apenas cálculos trabalhistas (PACHECO, 2009).

O ápice do RH se deu no século XX, com o impacto da Revolução industrial na Inglaterra. Com a entrada das máquinas, muitos funcionários foram mandados embora e aqueles que ficaram, eram explorados pelos seus superiores. Ainda assim, os funcionários eram

vistos apenas como extensão das máquinas, sem direitos trabalhistas e seus patrões só sabiam exigir o lucro, mas nunca contribuíam para o lado pessoal do funcionário. Naquela época, trabalhava-se de 10h a 14h diárias e até mulheres e crianças trabalhavam nas indústrias, pois a renda que ganhavam era justamente para ajudar seus maridos, seus pais a manter a casa (SÓ HISTÓRIA, 2016).

Com o tempo, os trabalhadores se revoltaram e passaram a exigir melhores condições de trabalho e a inutilização das máquinas na Europa, já que estas eram as culpadas pelo desemprego de muitos e pelo alto lucro de poucos. Houve, naquela época, muitas rebeliões entre empregador e empregados, chegando ao ponto dos empregados quebrarem as máquinas como sinal de protesto. Com o caos no auge, nasceram as primeiras greves trabalhistas e os sindicatos, mas isso não foi o suficiente para amenizar a situação. Surgiu, então, a Relação Industrial, destinada a manter o equilíbrio entre os industriais e os operários. A Relação Industrial evoluiu junto com as máquinas e passou a se chamar Recursos Humanos, pois os empregados ainda eram vistos como meros recursos das fábricas. A partir daí que nasceu toda essa ciência dos gestores sobre trabalhadores (SILVA, 1990).

Sabe-se que na década de 1940 até a década de 1970 no Brasil, eram os próprios chefes quem decidiam as contratações e demissões, por isso era muito importante conhecer a CLT, sendo assim, apenas advogados e bacharéis em direito é que atuavam nesta área (MILDEBERGER, 2011).

A gestão de relações industriais – depois chamada de Recursos Humanos - teve início no século XX, pouco antes da Revolução industrial, graças ao seu fundador Frederick W. Taylor, o pai da administração científica. Taylor queria padronizar as atividades para evitar desperdícios. Começou seus estudos sobre a racionalização do trabalho do operário, por meio do Estudo de Tempo e Movimento. Taylor cita em seu livro que (CHIAVENATO, 2000, p 58):

O objetivo da administração é pagar salários melhores e reduzir custos unitários de produção;

[...] a Administração deve aplicar métodos científicos e estabelecer métodos padronizados que permitam o controle das operações.

Os empregados devem ser selecionados e colocados em seus postos com condições de trabalho adequadas para que as normas possam ser cumpridas.

Os empregados devem ser treinados para aperfeiçoar suas aptidões e executar as tarefas [...]

Depois da administração científica se deu início a Escola das Relações Humanas, com a necessidade de comprovar que o produto final tinha ou não qualidades, devido ao ambiente de trabalho como iluminação, exposição a riscos e condições psicológicas dos trabalhadores devido à carga horária. (MAYARA, 2012)

No dia a dia de todo trabalhador, numa rotina qualquer, Taylor observou que os operários aprendiam observando os outros.

### 3.2 A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS EMPRESAS

O departamento de Recursos humanos, também conhecido como Gestão de Pessoas, Gestão de RH, Administração de Recursos Humanos, entre outros, é uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas com o objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano. Visto com certo preconceito por alguns, mas sempre importante aos olhos de todos, o RH é quem seleciona o candidato de acordo com o perfil que a empresa procura. Em outras palavras, antes mesmo que o candidato entre na empresa, ele já está passando pela administração de recursos humanos. Esta é a função do RH, gerenciar as práticas que regem as relações entre colaboradores e a empresa.

Já faz muito tempo que este setor deixou de ser apenas um modelo de gestão voltado para as questões burocráticas, preocupado apenas em gerir folhas de pagamento, admissão, rescisão, passando a ser importante também para a gestão estratégica, fazendo com que as pessoas se sintam como o principal ativo da organização e principais peças para o sucesso desta. O RH precisa ter uma visão sistêmica, olhando a empresa como um todo e assegurando que as atividades realizadas sejam benéficas tanto para o funcionamento e desenvolvimento da empresa como também para o desenvolvimento pessoal dos funcionários. Por isso, quando se fala de RH, fala-se também sobre o recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, cargos e salários, atração e

retenção de talentos, segurança do trabalho, saúde ocupacional, rotinas do departamento de pessoal, gestão da cultura e do clima organizacional e muito mais. Até mesmo aquele simples anúncio no quadro de avisos faz parte do RH, pois faz parte da comunicação interna da empresa e isso também é papel do RH.

O RH precisa estar sempre atualizado e preparado para enfrentar os desafios que surgem ao lidar com pessoas e organizações. Atualmente, quanto mais competências, melhor, principalmente se houver um vasto conhecimento nas áreas de relações humanas, mercado corporativo, economia, negócios, gestão, etc. O profissional que deseja trabalhar nesta área está sendo cada vez mais requisitado nas empresas e, em consequência disso, mais valorizado em termos profissionais e financeiros.

Hoje, pode-se dizer que o RH na empresa viabiliza a capacidade de mudar e se adaptar ao ambiente atual, às tecnologias, às necessidades das pessoas e das empresas, facilitando o processo de mudanças organizacionais e, conseqüentemente, obtendo profissionais mais comprometidos com a sua missão.

## 4 OS SUBSISTEMAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS

A Gestão de Recursos Humanos é dividida em subsistemas diferentes e coligados entre si. Para este trabalho, focaremos apenas em dois. São eles: recrutamento e seleção de pessoas.

### 4.1 RECRUTAMENTO

Para que uma empresa não perca suas qualidades e tradições adquiridas com o tempo, é necessário contratar pessoas para substituir aquelas que, por algum motivo, deixaram seu cargo ou a organização ou simplesmente para aumentar o quadro de colaboradores. São os casos de promoções, transferências ou aposentadorias. Assim sendo, cabe a administração de RH realizar o recrutamento de pessoas interessadas em assumir esses cargos.

Para Chiavenato (2000, p 197), recrutar é “atrair candidatos capazes de ocupar cargos na empresa, utilizando como chamariz, técnicas e procedimentos”.

Estes candidatos podem ser selecionados dentro ou fora da empresa, através de anúncios nos meios de comunicação. Em ambos os casos, recrutar exige seguir o perfil que a empresa procura.

O processo de recrutamento começa quando o Departamento de Recursos Humanos recebe uma ordem de serviço de algum outro departamento da empresa. Logo que é registrado a entrada desse pedido, o Departamento de Recursos Humanos começa, de dentro para fora, a busca pelo candidato. Para que toda a empresa ganhe tempo e dinheiro (pois recrutar e selecionar pessoas externas tem um custo), o recrutamento começa passando por uma observação nos colaboradores que já trabalham ali, através de seus currículos, históricos, desempenho, entre outros fatores. Caso não haja nenhum candidato que se encaixe no perfil desejado, aí sim começa a seleção através do público externo. Como estratégia para o recrutamento, o Departamento de Recursos Humanos cria um mapeamento que permite aumentar o rendimento de candidatos triados para a seleção e os candidatos admitidos, tornando mais rápido o tempo do processo de recrutamento e diminuindo os custos operacionais das técnicas que serão aplicadas (CHIAVENATO, 2000).

#### 4.1.1 Recrutamento interno

O recrutamento interno ocorre quando a organização convida seus próprios colaboradores para participar do processo seletivo de um cargo a ser preenchido. Geralmente envolve a promoção, o crescimento profissional desses colaboradores. Segundo Marras (2011, p. 56) “é aquele que privilegia os próprios recursos da empresa”. Para que essa prática de recrutamento tenha bons resultados é importante que seja pautada por regras e procedimentos transparentes e que sua divulgação garanta que todos os níveis da organização possam ter conhecimento e direitos a participação (MARRAS, 2011).

De acordo com Chiavenato (2000), como em tudo na vida tem seu lado bom e ruim, no recrutamento interno não é diferente. Algumas vantagens do recrutamento interno são: mais econômicas, já que não necessitam de anúncios nos meios de comunicação nem de honorários as agências de recrutamento e muito menos custos com atendimento, admissão e integração; mais rápidas, pois não é necessário esperar até que o anúncio seja divulgado nos meios de comunicação e o interesse dos candidatos pela vaga, a demora natural do próprio processo e o risco de que o candidato escolhido tenha que trabalhar enquanto cumpre o aviso prévio; maior segurança, pois o candidato já é conhecido, não precisa de período experimental e a margem de erro é quase nula; motiva os demais colaboradores, desde que estes acreditem na possibilidade de crescerem; além de ter um custo de investimento muito baixo, ainda é benéfica para a empresa, pois a empresa poderá colocar seus colaboradores em treinamento constante, com máxima garantia de retorno quando estes são promovidos de cargo; os colaboradores se tornam mais competitivos entre si já que as promoções são para aqueles que demonstrem condições de merece-las.

Marras (2011) confirma abordando que os benefícios do recrutamento interno são: a velocidade do processo, pois otimiza a busca; o processo admissional também é mais rápido, uma vez que o candidato já faz parte do quadro de funcionários da empresa e muito já se sabe sobre ele; o escolhido não precisará realizar os treinamentos introdutórios, uma vez que já conhece a organização e seus principais procedimentos; pode gerar o aumento da motivação de quem foi selecionado e daqueles que percebem a oportunidade de crescimento profissional.

Por outro lado, o recrutamento interno também tem suas desvantagens. Se por um lado a empresa pode motivar os colaboradores ao desejo de ser promovido, por outro lado pode

causar frustrações, apatia e desinteresse se a oportunidade não vier no momento adequado. Além do mais, uma promoção costuma causar, conseqüentemente, atitude negativa nos empregados desinteressados ou despreparados, impulsionando-os a conflitos.

Para o candidato promovido, começar do zero no novo cargo, assumindo novas responsabilidades, traz à tona a preocupação de expôr suas ideias, pois agora ele verá de perto os problemas da empresa. Segundo Chiavenato (2000, p. 211):

Quando (a promoção) é efetuada continuamente, leva os empregados a uma progressiva limitação às políticas e diretrizes da organização. Convivendo apenas com os problemas e situações de sua organização, adaptam-se a eles e perdem a criatividade e a atitude de inovação. As pessoas passam a raciocinar exclusivamente dentro dos padrões da cultura organizacional.

Assim sendo, entende-se que o recrutamento interno, apesar de ter desvantagens, ainda é um meio de mostrar aos colaboradores a sua importância para a organização e que seu crescimento profissional também pode gerar o crescimento organizacional.

#### **4.1.2 O recrutamento externo**

Este tipo de recrutamento exige um pouco mais de investimento, pois caso a empresa não possua seu próprio setor de rh, terá que contratar um profissional qualificado para realizar esta tarefa e o material que será utilizado. E mesmo que ela tenha seu próprio setor de RH, terá que investir em anúncios nos meios de comunicação.

O recrutamento externo visa atrair candidatos reais ou potenciais, disponíveis ou aplicados em outras organizações, através de uma ou mais técnicas de recrutamento (CHIAVENATO, 2000). “É o processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho, com o objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efetivos” (MARRAS, 2011, p. 58).

Para esse fim, empregam-se inúmeros veículos de recrutamento, como alguns que serão citados a seguir.

Os bancos de dados são muito comuns nas empresas, são arquivos de currículos enviados ou entregues pessoalmente por interessados em trabalhar na organização, que facilitam encontrar pessoas com características do perfil da vaga a ser preenchida, sem custos e muita demanda de tempo. “O banco de dados é formado a partir do recebimento de currículos no dia a dia e é consultado de acordo com a necessidade da empresa” (MARRAS, 2011, p. 60).

As indicações feitas pelos próprios funcionários de profissionais que possam ter o perfil para o cargo têm se tornado uma prática de recrutamento muito valorizada, pois tem baixo custo, prestigia o colaborador que indica e o responsabiliza junto com a organização pela admissão do candidato indicado (CHIAVENATO, 2000).

“Existem diversas entidades que trabalham de graça para auxiliar na colocação ou recolocação de trabalhadores” (MARRAS, 2011, p. 60). Apesar de ser uma boa opção, não tem tanta qualidade devido à falta de recursos, como uma agência de recrutamento tem, porém é uma prática que traz muitos benefícios e possibilidades.

Outro meio de recrutar são os cartazes colocados em painéis de fácil visibilidade para possíveis candidatos a vaga. Segundo Chiavenato (2000) é um método de baixo custo, mas seus resultados dependem da localização em que os cartazes com os anúncios foram colocados. Geralmente esse método é utilizado para cargos de simples complexidade, como *office boy*, manutenção, serviços gerais, entre outros.

Marras (2011) traz as consultorias de *Outplacement* e *Replacement* como formas de recrutamento. Essas consultorias, auxiliam na recolocação de pessoas no mercado de trabalho e acabam apresentando uma boa oportunidade de encontrar pessoas capacitadas. A consultoria de *outplacement* é contratada por pessoas jurídicas para recolocar colaboradores demitidos no mercado de trabalho, enquanto a consultoria de *Replacement* é contratada pelos próprios demitidos com o mesmo objetivo de recolocação.

Algumas empresas optam por fazer parcerias com universidades e escolas para divulgar vagas de trabalho e, ao mesmo tempo, fazer seu marketing e expor seus objetivos para a sociedade em geral. Isso gera bons resultados, pois a empresa fica bem destacada entre as demais, como um bom lugar para se trabalhar. Outras preferem fazer parcerias com outras empresas que atuam no mesmo mercado em termos de cooperação mútua. Esta cooperação traz muitos benefícios além de ser capaz de atrair candidatos de diversos lugares e que, sozinha, ela jamais conseguiria (CHIAVENATO. 2000).

Os anúncios em jornais, revistas e rádios, também são uma das melhores opções. Porém, eles são mais quantitativos do que qualitativos porque seu poder de divulgação é muito grande e se dirige ao público em geral e não a um público específico.

Uma das técnicas de recrutamento externo é através das agências de recrutamento. Essas agências costumam ser caras devido a terceirização mas ao mesmo tempo trazem algumas vantagens devido a demora natural do tempo do processo de recrutamento. Estas agências realizam todo o processo desde o recrutamento e seleção até a apresentação dos candidatos selecionados ao solicitante do cargo para uma entrevista final e tomada de decisão. (CHIAVENATO, 2000)

Nenhuma empresa fará somente o recrutamento interno ou externo, pois logo que se promove um colaborador, é necessário que outra pessoa o substitua. E para isso, se faz o recrutamento externo. O nome deste processo é recrutamento misto (CHIAVENATO, 2000). Um exemplo é o da Ford Motors que prega o seguinte lema “na Ford, quando sai um diretor entra um office boy”, pois quando sai o diretor – segundo a hierarquia – aquele que está abaixo dele é promovido e assim sucessivamente até que no final se abre a vaga para um office boy. Este é o melhor exemplo de recrutamento misto. (MARRAS, 2009).

Na era da tecnologia, não se deve esquecer do recrutamento online. O candidato não precisa ir pessoalmente à empresa para entregar seu currículo. Basta cadastrá-lo no próprio site da empresa. O cadastramento online é uma excelente opção para ambas as partes, pois evita o gasto de papel, tornando mais sustentável e ecologicamente correto, além de ter custo muito pequeno para a empresa. (CHIAVENATO, 2000).

O recrutamento on-line pode ser realizado através do próprio site da empresa. Em alguns sites, o link localiza-se na página inicial na parte superior no lado direito, denominado “trabalhe conosco”. Porém, não é apenas pelos currículos virtuais que muitas empresas estão contratando hoje. Até mesmo pelas redes sociais como o *Facebook*, *Instagram*, *Linkedin*, entre outros, é possível conhecer o perfil do candidato que tanto almeja aquela vaga de emprego. Pelas redes sociais, podemos conhecer o candidato através de seus valores morais expostos ali. Porém, da mesma forma que contratamos por estas redes, também podemos demiti-los. Por isso, é importante que cada pessoa saiba o que vai postar na sua página, por mais pessoal que ela seja.

Para Chiavenato (2000), o recrutamento externo traz experiências novas para a organização. Se recrutar um colaborador interino é, quase sempre, uma revisão de como

a empresa é dirigida. No recrutamento externo, a empresa se mantém atualizada principalmente para saber o que ocorre com outras empresas em outros mercados. Além disso, enriquece o departamento de recursos humanos quando se contrata uma pessoa com conhecimentos vastos do que aqueles já existentes e aproveita os investimentos em treinamento e desenvolvimento feito pelas empresas ou pelos próprios candidatos.

Por outro lado, o recrutamento externo é mais demorado que o recrutamento interno se levar em conta o tempo em que ele foi selecionado até o momento da admissão. Quanto mais elevado for o nível do cargo, maior a extensão desse período.

Não pode esquecer-se dos custos para anunciar a vaga nos meios de comunicação, das despesas operacionais, material, formulários, honorários das agências de recrutamento (se houver), entre outros, das inseguranças em admitir pessoas externas sem o tempo hábil para confirmar suas informações. Imagine investir tudo isso agora para recrutar uma pessoa estranha e ter que demiti-la em 90 dias caso ela não responda às expectativas da empresa. Além do mais, os demais colaboradores se sentirão injustiçados por falta de lealdade da empresa. Sem contar que admissões e demissões sempre afetam a política salarial (CHIAVENATO, 2000)

Nesta fase de recrutamento, todo cuidado é pouco. Recrutar uma pessoa que não corresponda às expectativas da empresa e/ou que o selecionador não teve tempo hábil para saber se as informações passadas são ou não verdadeiras, gera prejuízos para a empresa, pois, caso ele seja selecionado, a mesma terá que contabilizar: honorários da agência de recrutamento, o salário do colaborador recém-chegado na empresa depois de corridos trinta dias, os benefícios, o material utilizado por ele (impressão, papel, caneta, bloco de anotações, etc) e, é claro, o tempo de recrutar, selecionar e treinar outro colaborador caso o primeiro não passe na fase de experiência.

## 4.2 SELEÇÃO DE PESSOAL

A Seleção de Pessoas é a segunda fase do processo, vindo após o recrutamento. Nesta fase, todos os candidatos interessados na vaga são selecionados mais uma vez, porém, de modo mais criterioso e seletivo. Elimina-se o excesso de candidatos, ou seja, aqueles que não se enquadraram no perfil da empresa, e a partir daí, começa o verdadeiro processo seletivo.

Para Marras (2011, p. 65) a seleção de pessoas é uma atividade “que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para atendimento das necessidades internas da empresa”.

Segundo Thais Fatima (2007), os processos seletivos são dinâmicos e por isso não podemos afirmar que são iguais em todas as oportunidades de emprego. Em alguns casos, serão necessárias apenas duas etapas para a escolha do candidato. Em outros, serão mais etapas, podendo chegar a oito, dependendo do grau de exigência e qual cargo será destinado ao candidato. É durante essas etapas que são aplicadas alguns instrumentos para se chegar ao candidato que tenha o perfil mais próximo do que a empresa exige. Dentre eles, destacam – se as entrevistas de emprego (sejam elas estruturadas ou não), as referências (o passado profissional), as provas de conhecimento ou capacitação, testes de personalidade, os testes de habilidade cognitiva, os testes de desempenho e integridade e a aplicação de técnicas de simulação.

Todo processo de seleção de pessoas tem como base fundamental a análise comparativa de dois campos: a exigência do cargo, que “são as características que o cargo exige do profissional em termos de conhecimento, habilidades e atitudes para o bom desempenho das funções”; e as características do candidato, que “é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que cada candidato possui para desempenhar as suas tarefas” (MARRAS, 2011, p. 65).

É por esta razão que o processo de seleção costuma ser demorado em alguns casos, conforme o número de etapas exigidas, devido à ética e seriedade que o selecionar precisa ter. Como vimos no capítulo anterior, uma escolha errada do candidato, pode causar sérios prejuízos à empresa.

#### **4.2.1 Fases da seleção de pessoas**

As pessoas se diferem pelos seus comportamentos, sentimentos, emoções, características e muitas outras qualidades. Por esta razão que o processo de seleção de pessoas é muito importante. Contudo, a seleção de pessoas é feita através de um processo de comparação e decisão.

O processo de comparação é visto entre duas variáveis: requisitos do cargo e perfil dos candidatos. Através destas variáveis, podemos classificar o candidato em: inapto para o cargo, apto para o cargo ou superdotado para o cargo.

O processo de decisão por sua vez, é a comparação oferecida pelo cargo e pelo candidato, aproximadamente equivalentes para o cargo. Assim, a seleção de pessoal segue três modelos de comportamento para a classificação, segundo nos mostra Chiavenato (2000, p. 226):

Modelo de colocação: quando não inclui a categoria de rejeição;

Modelo de seleção: quando existe vários cargos e apenas uma vaga para preencher;

Modelo de classificação: quando existe vários candidatos para vários cargos;

Para selecionar os candidatos, então, utiliza-se de técnicas específicas, tais como: entrevistas individuais e em grupos, provas de conhecimentos e habilidades, jogos e dinâmicas de grupos etc. Segundo Marras (2011, p. 66) a seleção “compõem-se de trabalhos de prospecção ou coleta de informações e de dados de cada indivíduo, em particular na tentativa de conhecê-lo extrínseca e intrinsecamente”.

A seguir serão apresentadas as técnicas de seleção.

#### 4.2.1.1 Entrevistas

As entrevistas são técnicas que tem o objetivo de identificar informações sobre o candidato a vaga de emprego, para Marras (2011, p. 66) “a entrevista de seleção é aquele (instrumento) considerado mais importante”.

Segundo Thais Fatima (2007), a entrevista é um método muito antigo e que serve para observar parcialmente o candidato e suas intenções com a empresa. Embora não sejam mais tão eficazes, ainda são tradicionais e muito importantes, pois através dela, é possível absorver infinitas informações sobre o candidato. Alguns especialistas dizem

que, “durante as entrevistas, os selecionadores ouvem os mesmos discursos que, muitas vezes, não demonstram a realidade” (EXAME, 2013).

É por esta e outras razões que muitos profissionais de Recursos Humanos aplicam testes e provas de conhecimento, simulando muitas vezes algumas atividades que venham a acontecer no exercício da função.

Para Chiavenato (2000, p. 234), por sua vez, a entrevista é a “técnica de seleção mais utilizada pelas grandes, médias e pequenas empresas”, pois as entrevistas são, entre as técnicas, aquela “que mais influencia a decisão final a respeito do candidato, devendo ser feita com habilidade e tato”.

É comum, durante uma entrevista, o entrevistador aplicar alguns estímulos para verificar a reação do entrevistado e com isso, saber interpretar suas possíveis reações de causa e efeito. Normalmente começa com uma simples piada para quebrar o gelo e fazer o candidato se sentir mais a vontade.

Marras (2011) defende que as entrevistas podem ser estruturadas ou não. Isso significa que o selecionador pode estruturar sua entrevista através da elaboração de um roteiro de questões que poderá seguir para identificar o que precisa no candidato, ou sem planejamento algum, realizando as perguntas sem um padrão predeterminado.

#### 4.2.1.2 Testes escritos, práticos ou situacionais

Muitos selecionadores usam testes para auxiliar na escolha de seus candidatos a uma vaga de emprego. Segundo Marras (2011, p. 71) “é decisão do entrevistador realizar ou não certos testes no candidato”, dependendo do perfil exigido pelo cargo.

Existem muitos tipos de testes. O autor destaca três mais utilizados pelas organizações:

Teste prático: utilizado, em geral, para avaliar determinado conhecimento ou prática de trabalho. [...]

Teste situacional: tem a propriedade de avaliar o candidato em determinadas situações práticas do dia a dia de trabalho.[...]

Teste psicológicos: é o instrumento que permite o psicólogo prospectar, mensurar e avaliar características específicas dos indivíduos (MARRAS, 2011, p. 71)

Os testes psicológicos só podem ser aplicados por psicólogos e podem ser divididos em categorias, como os testes de aptidão e personalidade (MARRAS, 2011). Os testes psicológicos podem ter várias utilidades, como identificar o “potencial intelectual dos candidatos, de suas habilidades específicas (raciocínio verbal, raciocínio abstrato, raciocínio mecânico etc.), bem como de seus traços de personalidade” (GIL, 2007, p. 100)

Os testes práticos, segundo Gil (2007, p. 100) “são adequados para a avaliação das habilidades dos candidatos”, sendo muito importantes para os cargos cuja a natureza das atividades são operacionais ou direcionadas a produção.

Gil (2007, p. 100) recomenda ainda “a utilização dos testes escritos para o preenchimento de cargos para os quais se requer conhecimentos específicos, bem como determinadas habilidades, como por exemplo a redação”. Esses testes podem compor diferentes modalidades que podem ser escolhida conforme o perfil do cargo. São testes muito utilizados em concursos públicos.

#### 4.2.1.3 Jogos e Dinâmicas de Grupos

Os jogos e dinâmicas de grupos são as técnicas que mais interessam esse trabalho, e serão melhor apresentadas no próximo capítulo, porém cabe aqui apresenta-los.

Tantos os jogos e as dinâmicas de grupo são técnicas que o selecionador submete os candidatos em exercícios práticos ou situações que permitem avaliar o comportamento dos candidatos, suas ações e reações (MARRAS, 2011).

As dinâmicas, por exemplo, podem revelar os talentos das pessoas, que nem mesmo elas sabiam que apresentavam. Além do mais, as dinâmicas abrem a comunicação com os demais integrantes, tornando o ambiente de trabalho ainda mais harmonioso e produtivo.

Gil (2007, p. 109) aborda que a dinâmica “consiste basicamente em colocar os candidatos reunidos em grupo diante de situações e que terão de demonstrar sua forma de reação”. De acordo com o autor essa técnica “mostra-se bastante adequada para a avaliação de muitas características dos candidatos”, sendo as principais: liderança, sociabilidade, iniciativa, comunicabilidade, criatividade, espontaneidade, capacidade de análise, capacidade de julgamento, capacidade de argumentação, capacidade para atuar sob pressão, controle das tensões e da ansiedade, tomada de decisões e habilidade para lidar com situações de conflito.

A dinâmica de grupo, segundo Gil (2007, p. 109), para ser utilizada, é necessário “primeiramente garantir que todos dos candidatos apresentem os requisitos mínimos para ocupar o cargo”, ou seja, é um método que só deve ser utilizado em conjunto com outros métodos de seleção, de preferência que seja realizado anteriormente a busca de informações básicas do candidato.

O autor defende que “as técnicas aplicadas são as mais variadas e dependem do que efetivamente se deseja avaliar” (GIL, 2007, p. 110).

Há vários modelos de dinâmicas e jogos que podem ser aplicados na seleção de pessoas. Esses métodos ajudam a identificar no grupo, aqueles que têm espírito de liderança, que não recuam diante de uma dificuldade, são éticos, proativos, enfim, aqueles que sempre encontram oportunidades para produzir e investir. Esses tipos de pessoas são as “meninas dos olhos” de muitas empresas nos tempos atuais.

Para Graminga (2007, p. 3) “jogo é uma atividade espontânea, realizada por mais de uma pessoa, regida por regras que determinam quem vencerá.” [...]

Estes métodos tem baixo custo considerando que os jogos e dinâmicas podem ser usados sempre para diversos treinamentos. Além de tudo, estimulam a atenção e o aprendizado, a coordenação motora e a concentração. Os jogos levam o indivíduo a entender a necessidade de competir todos os dias, os valores de se trabalhar em equipe e na sociedade.

Para Gramigna (1993. p. 3):

Os jogos é um dos instrumentos mais importantes na educação em geral, pois exercita habilidades necessárias ao seu desenvolvimento como: autodisciplina, sociabilidade, afetividade, valores morais, espírito de equipe, bom senso. O jogo é como um exercício que prepara o indivíduo para a vida.

Existem jogos de todos os tipos, pra todos os públicos, de todas as idades, tais como: jogos virtuais, jogos de tabuleiro, jogos físicos, etc. Gramigna (1993) nos ensina que além destes jogos, existem também os jogos de empresa. Estes por sua vez, focam no aprimoramento das relações sociais entre as pessoas. A estrutura deste tipo de jogo e igual a todas as outras de jogos simulados, mas com ênfase na situação cotidiana da

empresa. As vivências neste tipo de jogo, contribuirão para a tomada de decisões em casos reais que exigem respostas exatas e concretas. Além disso, os jogos de empresa proporcionam uma chance de aproximação entre todos os colaboradores, dando à eles uma comunicação mais aberta e franca, a oportunidade de conhecer o comportamento e atitude de seus colegas e atingir metas mais rápidas. Todos os integrantes deverão usar suas habilidades como ouvir, processar e repassar informações, dar e receber *feedback*, discordar com ética, respeitando a opinião dos outros, cooperar, dar oportunidades para que seus colegas possam opinar, mudar de opinião, tratar ideias conflitivas com flexibilidade e maturidade.

De nada adianta ter diversos jogos de empresa se não tivermos nenhum participante. “Um jogo pode perder-se em seus objetivos se não conseguir estimular a participação” (GRAMINGA, 1993, p. 10). O psicólogo ou qualquer pessoa que irá aplicar a dinâmica, deve prestar muita atenção quanto ao seu tom de voz e linguagem corporal. Se o aplicador usar um tom de voz baixo, não olha para o grupo e se mantém sentado atrás da mesa, poderá causar apatia e afastamento geral do grupo. Ele precisa ser participativo, andar entre os grupos e auxiliar tirando as dúvidas

Existem diversos tipos de jogos e dinâmicas de empresa com contextos diferentes, que são aplicados conforme o treinamento ou o cargo que o candidato está concorrendo. Por exemplo, existem os jogos de comportamento, eles enfatizam a cooperação, relacionamento, flexibilidade, cortesia, afetividade, confiança e, principalmente a autoconfiança (GRAMIGNA 1993). Também existem os jogos de processos que são mais focados nas habilidades técnicas, seu objetivo só é alcançado se passar pelos processos como: planejar, negociar, estabelecer metas, aplicar comunicação efetiva, analisar, criticar, classificar, organizar e sintetizar. Este tipo de jogo estimula a liderança, além de auxiliar na coordenação do grupo, administrar o tempo e os recursos. Seu principal objetivo é preparar o grupo para operacionalizar ações. Faz parte de programas de desenvolvimento gerencial, desenvolvimento de equipes e outros. (GRAMIGNA 1993)

Existe uma modalidade de jogo idêntica aos jogos de processo, porém, seu foco é para atividades que reproduzem situações de mercado como concorrência, relação empresa-fornecedor, tomada de decisão de risco calculado, terceirização e implicação de mercado, parceria empresa-fornecedor, relacionamento fornecedor x consumidor, pesquisa de mercado, estratégia e expansão de mercado e negociação em larga escala. Estes são chamados de jogos de mercado (GRAMIGNA 1993).

Assim como nos jogos, infinitas dinâmicas podem ser aplicadas. Muitas delas com excelente custo benefício.

#### *4.2.1.3.1 Diferença entre jogos e dinâmicas de grupo para seleção e treinamento*

Muitas pessoas ainda confundem jogos empresariais com dinâmicas de grupo. Há uma diferença muito grande entre eles. Jogo é uma atividade física ou mental fundada em sistema de regras que definem a perda ou o ganho“ (FERREIRA, 2004). Enquanto que dinâmica é “parte da mecânica que estuda os movimentos dos corpos, relacionando-os às forças que os produzem” (FERREIRA, 2004). E dinâmico que é aquele “que se adapta com facilidade. Para o empreendedor: o criativo, ágil ou diligente” (FERREIRA, 2004). Portanto, a diferença entre jogos e dinâmicas é que, os jogos são competitivos, havendo somente um ganhador, enquanto que nas dinâmicas, observa-se o instinto da pessoa frente a uma situação. O jogo é competitivo, ou seja, ele tem um fim e somente um ganhador ou um grupo de ganhadores. A dinâmica não é competitiva e sim, seletiva. Ela não precisa chegar ao fim para selecionarmos as pessoas, pois, durante o processo, já observamos o comportamento de cada um. Sua função é identificar no grupo, o líder.

#### *4.2.1.3.2 A comparação do indivíduo que brinca na infância com o profissional dos tempos modernos.*

O tema parece ser voltado para um curso de pedagogia. Porém, cabe aqui ressaltar como o fato de brincar é importante tanto para a criança quanto para o jovem e o adulto, e os reflexos da criança que brinca na infância, na fase adulta.

Segundo o Dicionário Aurélio (2004), “brincar é o ato de se entreter fingindo certa situação, divertir, dizer ou fazer algo por brincadeira”. A criança que brinca, sempre estará motivada e aprendendo, pois o conhecimento se forma aos poucos no decorrer da vida. (SILVA. 2007)

Enquanto a criança brinca e se diverte, cria fantasias imaginárias como se estivesse no mundo adulto. As meninas brincam com as suas bonecas, como se elas tivessem vida própria, refletindo o que aprenderam observando o exemplo de sua mãe. Os meninos, por

sua vez, expressam nos carrinhos e nos bonecos, a adrenalina e a emoção de ser o melhor piloto ou o maior dos super-heróis.

No jogo, a criança começa a adquirir estímulos e as habilidades e atitudes à sua participação social, facilitando seu ingresso na roda de amigos e no diálogo com os mais velhos quando entrar na fase adulta. Nota-se, a importância dos jogos e dinâmicas, o fato de brincar, na vida da criança, devido aos estímulos que esses métodos proporcionam. (SILVA, 2007). A criança aprende automaticamente a resolver pequenos problemas e hipóteses de conhecimento e desenvolver a capacidade de compreender pontos de vista diferentes, de entender e demonstrar sua opinião (FANTACHOLI, 2012)

Já faz muito tempo que muitos pesquisadores vêm estudando a neurociência e insistindo que nós usamos o cérebro todo e não apenas de 1% a 7% dele no nosso dia a dia. (HASTENREITER, 2016). Claro que essa questão de usar todo o cérebro é fracionada. Não é toda hora que estamos usando as pernas, os braços, etc. Isso não significa somente o fato da coordenação motora, mas também de sentimentos. Graminga (1995) dá seu testemunho de que, durante uma de suas dinâmicas, todos os integrantes se transformaram. Havia aqueles que se achavam incapazes de criar e que trouxeram a tona incríveis desenhos. No final, a autora concluiu que todos levam para a empresa, um sistema fechado de vida, devido aos muitos “nãos” que ouvimos desde a infância.

## 5. A IMPORTÂNCIA DOS JOGOS E DINÂMICAS DE GRUPO NO PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS

Os jogos começaram a ser empregados nos Estados Unidos a partir de 1950 e no Brasil em 1980. Eles foram bem aceitos no processo de seleção devido aos resultados e vantagens como visão maior de conceitos, conscientização da necessidade de um realinhamento entre atitude e comportamento no momento de mudanças, redução no tempo de programas sem afetar a qualidade, maior possibilidade de comprometimento do grupo com resultados, reconhecimento do próprio potencial e das dificuldades individuais, mudança de atitude e comportamento favoráveis ao desempenho profissional, resgate do potencial criativo e descoberta de possibilidades, maiores chances de desenvolvimento de habilidades e técnicas.(GRAMINGA, 1995).

Grande parte do nosso dia passamos dentro de uma sociedade, como família, a vizinhança, o trabalho, etc., e onde há mais de duas pessoas, pode ou não haver problemas de relacionamento, pois, mesmo sem perceber, nem sempre nossa conduta é compatível com a do outro, criando conflito ou constrangimento. Além disso, temos por cultura nacional, um pouco de preconceito por etnia, religião, crenças, entre outros. Por esta razão, as dinâmicas de grupo são extremamente importantes em todas as ocasiões, seja na família, na sociedade, na escola, na igreja ou no trabalho, cada exercício tem uma finalidade, seja para quebrar barreiras, ser solidário (FRITZEN, 1996).

Para Fritzen (1996, p. 8), as dinâmicas de grupo:

Trata-se de melhorar as relações dos diretores, chefes, gerentes, líderes em geral, com os subordinados, colegas e superiores hierárquicos. É preciso criar um clima de relações verdadeiramente humanas do indivíduo com o grupo, do grupo com o indivíduo, dos indivíduos entre si, do grupo com os outros grupos, do chefe ou líder com o grupo ou com o indivíduo do grupo com o chefe ou líder, do indivíduo com o chefe ou líder e do chefe ou líder com o indivíduo.

Cada pessoa depende de outra para viver. As crianças, por exemplo, aprendem a falar porque ouvem e tentam repetir aquilo que os outros ao seu redor estão dizendo. Se ela

ficasse sozinha, não iria se desenvolver. Isso mostra claramente que viver em sociedade é muito importante e essencial e que o ambiente muda a pessoa. Grande parte daquilo que somos é consequência da convivência em grupo, seja na família ou na sociedade. A nossa auto estima aumenta, a confiança aumenta. Os grupos dão a nós ajuda e apoio que em nenhum outro lugar iremos encontrar. (FRITZEN 1997). Para complementar seu raciocínio, o autor dá um exemplo de que “todos nós somos como a tecla de um teclado. Se uma tecla não funcionar direito, prejudica todas as outras”.

Devido às consequências do mundo globalizado, as empresas têm procurado por colaboradores mais flexíveis, criativos, dinâmicos, empreendedores, que entendam e sejam amigos dos seus clientes e que acompanhem o mercado. Por esta razão, as empresas têm adotado jogos e dinâmicas de grupo para melhor avaliar seus candidatos e colaboradores. Os jogos e as dinâmicas fazem com que o colaborador reflita sobre si e conheça também seus colegas de trabalho e como eles podem ajudar a melhorar seu ambiente de trabalho e a empresa em geral. Com isso, todos ganham (SOARES, 2010).

## 5.1 MITOS EM TORNO DOS JOGOS E DINÂMICAS DE GRUPO

Segundo Gramigna (2007), existem alguns mitos quando o assunto é jogos de empresa ou dinâmicas de grupo. Por exemplo: é errado dizer que, enquanto estamos participando de um jogo ou dinâmica, não estamos aprendendo. Isso pode acontecer se o lúdico estiver ausente, e acabar transformando – se em uma ameaça, criando barreiras no nosso cérebro. Assim como o lúdico, o ambiente também deve favorecer a espontaneidade e a brincadeira, pois as pessoas prestam mais atenção em situações humoradas do que em palestras maçantes.

Outro mito comum é ouvir que os jogos demandam de tempo e dinheiro. O aplicador pode utilizar jogos já testados e vivenciados ou fazer um planejamento com a sua equipe de apoio.

Algumas empresas não aplicam dinâmicas com medo de que nem todos os candidatos ou colaboradores participem. Isso é um erro! O individuo é influenciado automaticamente pelo grupo.

Dizer que as dinâmicas e os jogos tornam as pessoas agressivas, também é mito, pois durante as dinâmicas, as pessoas mostram verdadeiramente quem elas são, expressando

seus reais sentimentos. Diferente do dia a dia em que elas devem esconder seus sentimentos para atender a um padrão de sociedade. A vantagem dos jogos e dinâmicas é que estes instrumentos podem tornar as pessoas mais afetivas e espontâneas (GRAMIGNA 2007).

Nem sempre as pessoas aprendem somente ouvindo. As teorias ganham mais peso quando são aplicadas junto a pratica (GRAMIGNA 2007).

Outro mito é dizer que adultos não gostam de atividades lúdicas. As pessoas sempre buscam alegria e prazer. A forma como fomos educados, nos impede de achar tal felicidade. É preciso resgatar o lúdico, a alegria, o espontâneo e o prazer. Trabalhar feliz, dentro das condições que se tem, além de melhorar a vida, pode mudar o ambiente e as pessoas ao redor (GRAMIGNA 2007).

Nenhuma pessoa conseguirá ser produtiva no seu ambiente de trabalho se trabalhar com pessoas frias. Num ambiente assim, as pessoas se sentirão obrigadas a fazer o que é automático, trabalhando de forma robótica. A consequência disso é a queda na produtividade, a falta de comunicação e a rotatividade de funcionários. Muitas das empresas bem sucedidas investem na harmonia entre seus colaboradores através de treinamentos e, conseqüentemente, muito humor.

## 5.2 O JOGO E O LÚDICO

Lúdico é aquilo que é relativo ao jogo ou divertimento, ou seja, que serve para dar prazer. (AURÉLIO, 2004).

Aprende-se o tempo todo, desde quando se nasce, através do pensamento nas diversas etapas da vida. As brincadeiras, os jogos e o divertimento tem um papel fundamental no processo educacional. Um ambiente lúdico, onde o bom humor e a espontaneidade prevalecem, faz com que o clima estabelecido seja de confiança e permissividade para tentativas de acertos. Através dos jogos, podemos até despertar um espírito empreendedor, pois, durante os jogos, utilizamos mais o hemisfério direito do cérebro que é responsável pelas percepções espaciais como a intuição, a emoção, a imaginação, a criatividade, entre outros, percebendo habilidades desconhecidas que, trabalhadas, tem um grande potencial, pois neste momento quebramos barreiras e bloqueios. (GRAMIGNA, 1995)

É possível notar que, durante o jogo, os participantes tendem a manifestar mais curiosidade sobre o jogo em si, as regras e tudo que passa ao redor. A concentração aumenta quando o foco é encontrar uma saída rápida no menor tempo possível, com sucesso e grande êxito.

Isso mostra que participar de qualquer jogo lúdico, não é somente gastar energia. Os jogos aumentam nossa atenção e concentração, deixa nosso cérebro mais ativo, nosso lado intelectual se desperta com mais vontade de aprender. Não é à toa que crianças e adultos que se divertem através de jogos em geral, como também em qualquer outro tipo de diversão saudável como na dança, na música e outros, são mais atenciosos, abertos à comunicação, extrovertidos, rápidos no raciocínio e alegres.

### 5.3 OS JOGOS E AS DINÂMICAS DE GRUPO NA SELEÇÃO

Existem diversos tipos de jogos e dinâmicas usadas para a avaliação do comportamento, durante a fase de seleção. Isso dependerá muito do cargo, pois há dinâmicas que simplesmente servem para quebrar o gelo, evitar conflitos, trabalhar sobre pressão, entre outros. Algumas têm curta duração, outras têm longa duração.

Antes de aplicar qualquer método, é importante saber quais são os objetivos pretendidos com eles.

Muitos livros e sites ajudam o selecionador a encontrar o tipo de jogo ou dinâmica de grupo adequado para identificar as competências dos cargos. Um desses sites é o Dinâmica de Grupo Online (2016). Para ter acesso as dinâmicas é preciso de um cadastro gratuito, porém, o acesso a determinados itens ou aspectos das dinâmicas são pagos, mensalidades de até treze reais.

Nesse site é possível ter acesso às dinâmicas por grupo de ambiente, por área de desenvolvimento, por competências comportamentais, por formato, por gênero, por público e por temática.

Dentro de cada grupo existe uma lista de possibilidades de dinâmicas e cada uma delas apresenta o objetivo que é proposto no exercício, às classificações ou competências a ser avaliadas, o número de participantes mínimo e máximo para a realização, o tempo de duração, o material necessário e o desenrolar do exercício. Conforme a figura 1 a seguir.

## 5 Bolas

★★★★☆

+
🖨️
📅 01
😊
📄

**Objetivos**

Trabalho em equipe e avaliação de processos focando em resultados.

**Classificações**

Criatividade, Comunicação, Foco em Resultados, Planejamento, Colaborativas, Circular, Em Grupo, Social, Adulto, Capacidade Analítica, Agitadas

**Nº de participantes**

Não há limites

**Duração**

Não especificada

**Material**

5 bolas.

**Desenrolar**

O facilitador solicita que o grupo fique em círculo, contando quantos são os participantes.

**Regras:**

1. A bola inicia-se na contagem 1 e deve sair do jogo no número referente à quantidade de participantes (por exemplo, 38);



**Figura 1** : Exemplo de dinâmica do site Dinâmica de Grupo Online.

**Fonte:** <http://www.formador.com.br/dinamica-de-grupo/5-bolas/174>

É importante destacar, que mesmo o selecionador tendo acesso a técnicas claras e objetivas como a da figura 1, é necessário ter habilidade para conduzi-las. Os participantes são diferentes e cada um responde a técnica a sua maneira. Portanto, ter flexibilidade para lidar com as situações imprevistas, para adaptar o exercício sem preder seu objetivo, como também ter outras possibilidades de dinâmicas caso o objetivo não seja alcançado, é fundamental.

Avaliar o comportamento dos selecionados parece exigir capacidade de observação e conhecimentos sobre comportamento humano, por isso é muito comum encontrar psicólogos nessa área de atuação.

## 6. MATERIAIS E MÉTODOS

Trata-se de uma pesquisa de natureza básica, com abordagem qualitativa de objetivos exploratório. De acordo com Gerhardt e Silveira (2009, p. 35) a pesquisa de natureza básica “objetiva gerar conhecimentos novos, úteis para o avanço da Ciência, sem aplicação prática prevista”, envolvendo verdades e interesses universais. Sobre a abordagem qualitativa, os autores colocam que busca “explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas nem se submetem à prova de fatos”. Quanto aos objetivos, às pesquisas exploratórias, segundo GIL (2008, p. 27), “têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

O instrumento de coleta de dados foi o questionário, que de acordo com Gil (2008, p. 122) é “a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses etc.”. Na maioria das vezes o questionário é auto-aplicativo, ou seja, o sujeito da pesquisa responde ao questionário sozinho sem muitas explicações. Sendo assim, é necessário ter um texto informativo no início do questionário.

O questionário continha 4 (quatro) questões sobre a utilização de jogos e dinâmicas de grupo nos processos de seleção.

Foram contatadas por e-mail 13 (treze) empresas, das quais apenas três responderam até o fechamento do trabalho. Em alguns casos, algumas empresas utilizavam sistemas de segurança on-line e por este motivo os e-mails retornaram devido à utilização de anti spam ou anti virus que bloqueavam o anexo enviado.

## 6.1. RESULTADOS

De acordo com as três empresas respondentes, cujos nomes serão preservados ao direito de sigilo, o uso de jogos e as dinâmicas de grupo são aplicados constantemente, tanto nas seleções internas quanto nas externas e conforme as exigências do cargo e que, durante o processo, são avaliados a comunicação, desenvoltura e a expressão verbal de cada candidato.

Citam também que esses métodos são ricos e válidos em questão de avaliação das características dos candidatos e seu comportamento, suas competências além de quebrar o gelo e deixar os mesmos mais a vontade e relaxado, deixando vir à tona sua originalidade enquanto se analisa os candidatos que apresentam maior desenvoltura.

Para as empresas, o método de se utilizar jogos e dinâmicas de grupo no processo de seleção, traz uma visão global da pessoa, sua reação, comunicação, raciocínio além de muitas outras características e qualidades, de acordo com a dinâmica e jogo aplicado, além de expor com facilidade e transparência o objetivo que se almeja.

Uma das empresas relatou que os candidatos tímidos ou inexperientes com entrevistas de emprego, não compreendem o que na verdade as dinâmicas significam para um processo de seleção de pessoas. Neste caso, o jogo ou a dinâmica pode atrapalhar o desenvolvimento e a avaliação do candidato. Já a outra empresa abordou que os jogos e as dinâmicas de grupo podem ser inadequadas quando a escolha da dinâmica não tem nada a ver com o cargo ou as habilidades exigidas no cargo. E uma outra empresa respondeu que se não houver uma pessoa qualificada para aplicar os jogos e dinâmicas, o método se torna ineficiente.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da realização desse trabalho foi possível identificar a importância que os jogos e as dinâmicas de grupos têm para os processos de seleção, pois além de serem métodos modernos de avaliação comportamental, trazem inúmeros benefícios às empresas e a própria pessoa, não tendo custos elevados, pois podem ser utilizadas inúmeras vezes em novas seleções ou treinamentos.

Foi um trabalho relevante pessoal e cientificamente, uma vez que propõe promover aos administradores, principalmente de recursos humanos, reflexões sobre a utilização dessas técnicas, encontrando formas mais adequadas de se identificar as pessoas mais competentes para os seus negócios.

Os jogos e as dinâmicas de grupos servem para avaliar muitos aspectos, dentre os quais estão: como as pessoas pensam, sentem e vivenciam as situações; como se comportam em relação ao grupo, lideram a si mesmo e aos outros; como resolvem os problemas que lhes são apresentados e como reagem as diferenças de opiniões.

Conclui-se que os jogos e as dinâmicas são instrumentos complementares na seleção de pessoas, uma vez que sua utilização foca em atitudes e comportamentos, e que não conseguem identificar todas as vertentes que o perfil do cargo exige, como por exemplo, competências técnicas e outras habilidades da função, que serão avaliadas com provas práticas e ou simulações.

Infelizmente, não foi possível obter dados mais específicos sobre como as empresas percebem essas técnicas, uma vez que a maioria das empresas contatadas não respondeu ao questionário. Fica, portanto, a sugestão que outras pesquisas sejam realizadas sobre o mesmo tema e tragam informações que gerem maiores conhecimentos sobre.

## REFERÊNCIAS

ADMINISTRADORES. **As vantagens e desvantagens da Dinâmica de Grupo** Publicado 04 de janeiro de 2011 no endereço <<http://www.administradores.com.br/noticias/carreira/as-vantagens-e-desvantagens-da-dinamica-de-grupo/41577/>> - Acessado dia 10 de agosto de 2016.

BETONI, Camila – **Burguesia**. Disponível em <<http://www.infoescola.com/sociologia/burguesia/>>. Acessado dia 12 de outubro de 2016.

CAVALCANTE, Zedequias Vieira; SILVA, Mauro Luis da. **A Importância da Revolução Industrial No Mundo da Tecnologia**. 6 pag.. In VII Encontro Internacional de Produção Científica. 2011 Maringá. **Anais Eletrônicos**. Maringá 2011

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto – **Recursos Humanos: Edição Compacta** 6 ed. São Paulo. Editora Atlas 2000

D'ARAÚJO, Maria Celina. **Getulio Vargas**. Série Perfis Parlamentares; nº 62. 2011. Brasília. Edições Câmara

DINÂMICA DE GRUPO ONLINE. Disponível em: <<http://www.formador.com.br/>>. Acesso em: 30 de novembro de 2016.

EXAME – **Entrevista Coletiva na Hora de Buscar Emprego**. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/carreira/entrevista-coletiva/>>. Acessado dia 30 de setembro de 2016

FANTACHOLI, Fabiana das Neves – **A importância de brincar na educação infantil**. Disponível em <<http://monografias.brasilecola.uol.com.br/educacao/a-importancia-brincar-na-educacao-infantil.htm>>. Acessado dia 01 de outubro de 2016

FARIA, Caroline – **Feudalismo** – Disponível em <<http://www.infoescola.com/historia/feudalismo/>>. Acessado dia 12 de outubro de 2016.

FATIMA, Thais. **Seleção de Pessoal**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/selecao-de-pessoal/13196/>>. Acessado dia 28 de junho de 2016.

FERREIRA, Aurelio Buarque de Olanda – **Mini Dicionário**. 6 ed. São Paulo. Editora Positivo 2004 .

FRITZEN. Silvano José. **Exercícios práticos de dinâmicas de grupo**. 23 Ed. Vol 1. Petropolis. Ed. Vozes. 1996

FRITZEN. Silvano José. **Exercícios práticos de dinâmicas de grupo**. 24 Ed. Vol 2. Petropolis. Ed. Vozes. 1997

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas – Enfoque nos Papéis Profissionais** – ed. São Paulo. Editora Atlas. 2007.

GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. **Jogos de Empresa**. ed São Paulo Ed. Makron Books. 1993.

GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. **Jogos de Empresa e Tecnicas Vivenciadas**. ed São Paulo. Ed. Makron Books. 1995

GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. **Jogos de Empresas**. 2 ed. São Paulo Editora Pearson 2007.

GEORGE T. Milkovich & John W. Boudreau – **Administração de Recursos Humanos 1** ed. São Paulo. Editora Atlas 2013

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (org.). **Métodos de pesquisa**. Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS. Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

HASTENREITER, Flavio – **O mito dos 10% do cérebro**. Disponível no endereço <<http://www.flaviohastenreiter.com/single-post/2016/08/25/O-mito-dos-10-do-c%C3%A9rebro>>. Acessado dia 11 de outubro de 2016.

IANNONE, Roberto Antonio – **A Revolução Industrial**. Ed São Paulo. Editora Moderna 1992

JUS BRASIL **Art. 60 do Estatuto da Criança e do Adolescente – Lei 8069/90**. Disponível no endereço: <<http://www.jusbrasil.com.br/topicos/10610536/artigo-60-da-lei-n-8069-de-13-de-julho-de-1990>>. Acessado dia 15 de Outubro de 2016.

MAGALHAES, Elisafran Oliveira. **Como surgiu o rh**. Disponível no endereço: <<http://gestaoemrecursos-humanos.blogspot.com.br/2012/04/como-surgiu-o-rh.html>> - Acessado dia 12 de outubro de 2016

MAYARA, Aline. **Evolução Histórica da Administração de Recursos Humanos**. Disponível no site <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/evolucao-historica-da-administracao-de-recursos-humanos/63811/> acessado dia 20 de setembro de 2016

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 13 ed. São Paulo. Saraiva 2009.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011

MASIERO, Gilmar – **Administração de Empresas: teoria e funções com experiência**. 3 ed. São Paulo. Editora Saraiva 2012.

MILDEBERGER, Daiana – **A Evolução da Área de Recursos Humanos Frente ao Ambiente de Mudanças Organizacionais**. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-evolucao-da-area-de-recursos-humanos-frente-ao-ambiente-de-mudancas-organizacionais/53514/>>. Acessado dia 30 de setembro de 2016

NEWSTRONG W. John. **O Comportamento das Pessoas nas Empresas Vol 1 Ed**. São Paulo. Editora Pioneira, 2001.

PACHECO, Marcela Soares – **Evolução da Gestão de Recursos Humanos: um estudo de 21 empresas**. 2009. 92 p. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto 2009..

RH PORTAL. **História e finalidade da área de recursos humanos**. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/historia-e-finalidade-da-rea-de-recursos-humanos/>> - acessado 25 de julho de 2016.

SANTANA, Ana Lucia – **Renascimento**. Disponível em <<http://www.infoescola.com/movimentos-culturais/renascimento/>>. Acessado dia 12 de outubro de 2016.

SOARES, Priscila – **Jogos Empresariais**. Disponível em <<http://observatoriorh.blogspot.com.br/2010/10/jogos-empresariais.html>> - Acessado dia 26 de outubro de 2016.

SCHWARTZ, Rosana – **Por que a Inglaterra foi a pioneira na Revolução Industrial?** Disponível em < <http://novaescola.org.br/conteudo/243/por-que-a-inglaterra-foi-a-pioneira-na-revolucao-industrial>>. Acessado dia 12 de outubro d 2016

SIGNIFICADOS, **O que é RH?** Disponível em <<http://www.significados.com.br/rh/>> - Acessado dia 13 de maio de 2016

SILVA, Zélia Lopes – **A Domesticação dos Trabalhadores nos Anos 30**. ed São Paulo. Ed. Marco Zero 1990

SILVA, Antonia Pereira – **A importância dos jogos/brincadeiras para a aprendizagem dos esportes nas aulas de educação física**. 2007. 57 p. Monografia – Universidade de Brasília. São Luis 2007.

SÓ HISTORIA. **Revolução industrial**. Disponível no endereço <<http://www.sohistoria.com.br/resumos/revolucaoindustrial.php>> - acessado dia 25 de julho de 2016.

SOUSA, Rainer Gonçalves. **Revolução de 30**. Disponível em <http://brasilecola.uol.com.br/historiab/revolucao-30.htm>. Acesso em 16 de outubro de 2016.

TEIXEIRA, Samara. **CLT – As consolidações das Leis do trabalho**. Disponível em < <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/noticias/clt-a-consolidacao-das-leis-do-trabalho>>. Acessado dia 24 de novembro de 2016

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. **70 anos de CLT**. Disponível no endereço: <<http://www.tst.jus.br/web/70-anos-clt/historia>> - Acessado dia 12 de agosto de 2016

VIANA, Diego. **Conheça a história da CLT que modernizou a legislação em 43**. Folha online. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u36226.shtml>> - acessado dia 20 de julho de 2016.

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

### PESQUISA – UTILIZAÇÃO DE JOGOS E DINÂMICAS DE GRUPO NOS PROCESSOS DE SELEÇÃO DE PESSOAS

Sou estudante do curso de **Administração** de Empresas da **Fundação Educacional do Município de Assis - FEMA**. Estou realizando uma pesquisa sob supervisão da professora orientadora Danielle Cristina Ferrarezi Barboza, cujo objetivo é identificar a importância dos jogos e dinâmicas de grupo nos processos de seleção de pessoas.

Sua participação envolve responder a um questionário (em anexo) contendo 4 perguntas abertas. É uma participação voluntária e se decidir não participar ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

Essa pesquisa não oferece riscos e nem custos aos pesquisados, tem propósitos apenas acadêmicos e científicos. Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade e a da empresa que representa serão mantidas no mais rigoroso sigilo.

Desde já agradeço!

Aceitando a participação, preencha o consentimento abaixo:

**Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido todas as orientações necessárias do conteúdo.**

**Data:** \_\_\_\_/\_\_\_\_. 2016.

Assinatura: \_\_\_\_\_

Nome Completo: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Formação: \_\_\_\_\_

## QUESTIONÁRIO

- 1) Com que frequência utiliza jogos e dinâmicas de grupo nos processos de seleção internos e externos? Tem algum critério para definir a utilização desses métodos, como quantidade de candidatos e perfil do cargo a ser preenchido?

---

---

---

---

---

- 2) Qual é a importância dos jogos e dinâmicas de grupo na seleção de pessoas?

---

---

---

---

---

- 3) Quais os resultados que se pode obter utilizando esses métodos?

---

---

---

---

---

- 4) Em que momento os jogos e as dinâmicas de grupo podem passar a ser ineficientes para um processo de seleção de pessoal?

---

---

---

---

---