



# A DINÂMICA DE GRUPOS NOS PROCESSOS SELETIVOS

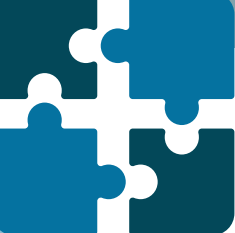
Ana Luiza Semião da Silva  
Luis Diego Martins Cassiano  
Liana de Andrade Esmeraldo Pereira  
Larissa Vasconcelos Rodrigues



# A DINÂMICA DE GRUPOS NOS PROCESSOS SELETIVOS

---

**Ana Luiza Semião da Silva**  
**Luis Diego Martins Cassiano**  
**Liana de Andrade Esmeraldo Pereira**  
**Larissa Vasconcelos Rodrigues**



# As Dinâmicas de Grupo nos Processos Seletivos

Copyright© 2023 by Ana Luiza Semião da Silva, Luis Diego Martins Cassiano,  
Liana de Andrade Esmeraldo Pereira, Larissa Vasconcelos Rodrigues.  
Efetuado depósito legal na Câmara Brasileira do Livro (CBL).



Av. Ten. Raimundo Rocha, 1639 - Cidade Universitária,  
Juazeiro do Norte - CE CEP 63048-080  
Telefone: (88) 3221-9200

## Autoria

Ana Luiza Semião da Silva

Discente do Centro Universitário Leão Sampaio - Unileão do curso de psicologia,  
e estagiária do Núcleo em Gestão de Pessoas – NUGEP da Universidade Federal do Cariri (UFCA)

Luis Diego Martins Cassiano

Discente do Centro Universitário Leão Sampaio - Unileão do curso de psicologia,  
e estagiário do Núcleo em Gestão de Pessoas – NUGEP da UFCA

Liana de Andrade Esmeraldo Pereira

Psicóloga, docente da UFCA e preceptora do estágio supervisionado

Larissa Vasconcelos Rodrigues

Psicóloga, docente e orientadora do estágio supervisionado

## Diagramação, Capa e Projeto Gráfico

Bárbara Larissa Alexandre Filgueira Mota

## Revisora

Ariane da Silva Vieira Linhares

Dados internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Cariri  
Sistema de Bibliotecas

D583 As dinâmicas de grupo nos processos seletivos / Ana Luiza Semião da Silva [et al.]. - Juazeiro do Norte :  
Universidade Federal do Cariri, 2023.  
E-book.

Disponível em: <https://ebooks.ufca.edu.br/catalogo/>

Pró-Reitoria de Extensão - UFCA  
Núcleo em Gestão de Pessoas - NUGEP  
Universidade Federal do Cariri - UFCA

ISBN 978-65-88329-60-3

1. Dinâmica de grupo. 2. Processos seletivos. 3. Gestão de pessoas. I. Silva, Ana Luiza Semião da.

CDD 301.15

Bibliotecária: Glacínésia Leal Mendonça  
CRB 3/925



# Sumário

---

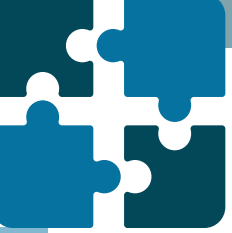
<b>APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>5</b>
<b>1 BREVE HISTÓRICO .....</b>	<b>6</b>
<b>2 PARA QUE SERVEM AS DINÂMICAS DE GRUPO?.....</b>	<b>7</b>
<b>3 COMO SE ESTRUTURAM AS DINÂMICAS DE GRUPO?.....</b>	<b>8</b>
<b>4 TIPOS DE TÉCNICAS .....</b>	<b>9</b>
<b>4.1 Técnica quebra-gelo.....</b>	<b>9</b>
<b>4.2 Técnica de apresentação.....</b>	<b>9</b>
<b>4.3 Técnica de integração.....</b>	<b>9</b>
<b>4.4 Técnica de relaxamento.....</b>	<b>10</b>
<b>4.5 Técnica de capacitação.....</b>	<b>10</b>
<b>4.6 Técnica de seleção de pessoas.....</b>	<b>10</b>
<b>5 AS DINÂMICAS DE GRUPOS NOS PROCESSOS SELETIVOS.....</b>	<b>10</b>
<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>13</b>



# Apresentação

---

Em um contexto empresarial, há diversos fatores que influenciam a melhoria e o desenvolvimento de uma organização, entre eles as dinâmicas de grupo, conteúdo abordado nesta apostila com o objetivo de ampliar os conhecimentos e divulgar sua importância nos processos seletivos. Desse modo, este material está dividido em duas partes principais. A primeira apresenta a história, os conceitos e as características das dinâmicas. A segunda parte da apostila mostra como funcionam as dinâmicas nos processos seletivos em si, podendo-se verificar, em alguns quesitos, a igualdade da teoria com a prática. A dinâmica de grupo é muito utilizada, mas deve ter embasamento teórico, preparo dos responsáveis pela seleção e comparação com outras técnicas. Trata-se de um instrumento de grande valia no processo de seleção de pessoas para a identificação de um perfil profissional almejado pelas organizações.



## 1 BREVE HISTÓRICO

Uma visão histórica da dinâmica de grupo é necessária para entender seus fundamentos. Isso envolve a percepção de como se desenvolveu, conhecendo que caminhos tomaram os teóricos interessados em estudar os grupos e seus fenômenos e quais eram seus objetivos pode revelar sua importância atualmente, seja para a compreensão do comportamento do grupo ou para si mesmo, seja para sua aplicação.

Há décadas, o interesse por conhecimento sobre a natureza dos grupos vem impulsionando atividades intelectuais dos pensadores. As temáticas dos grupos sociais foram objetos da preocupação dos sociólogos desde os primórdios da sociologia, com suas distinções a respeito de diferentes tipos de grupos e da preocupação com a análise das características essenciais dos grupos humanos, tendo por pano de fundo as antigas especulações dos filósofos sobre tal tema.

Foi mais precisamente em 1936 que, com Kurt Lewin, surgiu, nos Estados Unidos, a Dinâmica de Grupo como campo de pesquisa. Aliás, foi Levin quem introduziu o termo “Dinâmica de Grupo” nas ciências sociais. Ele se interessava, mais particularmente, em conhecer, através de pesquisas com pequenos grupos, os macrofenômenos sociais (CARTWRIGHT; ZANDER, 1967; MAIHOT, 1991).

Kurt Lewin era alemão de origem, nascido na cidade de Mogilno, em 9 de setembro de 1890. Por ser de uma família judia, desde cedo entrou em contato com o que se tornou para ele tema de seus estudos ao longo da vida: a minoria e suas consequências. Estudou nas Universidades de Friburgo, Munique e Berlim, doutorando-se em Psicologia nesta última em 1914, sob a orientação de Carl Stumpf, diretor do Laboratório de Psicologia dessa Universidade. Lewin estudou também matemática e física. Admitido como professor da Universidade de Berlim, fez parte do grupo de psicólogos genericamente designados como gestaltistas. Realizou pesquisas sobre associação e motivação e começou a desenvolver suas concepções a propósito da teoria de campo. As ameaças do Nazismo, então em expansão na Alemanha, fizeram com que Levin emigrasse para os Estados Unidos em 1935, sendo acolhido primeiramente pela Universidade de Iowa. Suas pesquisas nas áreas de Psicologia Social e Desenvolvimento Humano granjearam-lhe grande prestígio nos meios acadêmicos (CARTWRIGHT; ZANDER, 1967; MAIHOT, 1991).

Datam da segunda metade dos anos trinta as investigações de Kurt Lewin que redundariam no nascimento e na expansão do movimento de Dinâmica de Grupo, primeiro nos EUA e posteriormente em escala mundial. Entre seus trabalhos, geralmente



apontados como decisivos nesse sentido, figura a pesquisa experimental de Dinâmica de Grupo, que ele realizou com Ronald Lippitt, sobre autocracia e democracia, publicada na revista *Sociometry*, em 1938 (BACK, 1984).

Ao historicizar as origens da Dinâmica de Grupo, Back (1984) assinala ainda a relevância da contribuição de outros pioneiros, entre eles: os experimentos de Mayo e Roethlisberger, que buscavam conhecer as atividades e sentimentos dos trabalhadores e a formação de grupos em fábricas, e os de Sherif, sobre conflitos em um grupo de campos e sobre o desenvolvimento de modelos de grupo.; os estudos socio métricos de Moreno com grupos residenciais. Ainda de acordo com Back, os pioneiros citados criaram diferentes técnicas de pesquisa e contribuíram para a proposição de diferentes locais ou contextos em que a Dinâmica de Grupo podia ser pesquisada.

A Dinâmica de Grupo foi assim se desenvolvendo, tornando-se um campo de pesquisas — quer realizadas em laboratório, quer em campo —, com o objetivo de estabelecer a relação de causa e efeito entre os fenômenos grupais e, desta forma, poder prever sob que condições tais comportamentos podem ocorrer. Além disso, evoluiu também como campo de aplicação relacionado a uma larga variedade de problemas e contextos, evolução que se acha sintetizada em Zander (1979). Essa evolução ganhou a forma de diferentes abordagens e uma grande multiplicidade de aspectos variáveis e direções de pesquisa, os quais fundamentam o trabalho dos que se dedicam ao seu estudo e à sua aplicação.

Em uma de suas contribuições para o estabelecimento da Dinâmica de Grupo como área de pesquisa, teorização e aplicação, Kurt Lewin assinalou:

Ainda que o trabalho de investigação científica dos grupos tenha poucos anos, eu não hesito em prever que o trabalho de grupos - Isto é lidar com seres humanos não coros indivíduos isolados, mas no meio de grupos sociais - será em breve um dos mais importantes campos teóricos e práticos ... Não é possível criar um mundo melhor sem uma compreensão científica profunda da função de liderança e da cultura e de outros aspectos essenciais da vida grupal (LEWIN *apud* ZANDER, 1979, p. 418).

## **2 PARA QUE SERVEM AS DINÂMICAS DE GRUPO?**

Dinâmicas de grupo são atividades que ajudam os indivíduos de determinado grupo ou empresa a participar e colaborar. É comum usar essa tática também no processo de recrutamento e seleção, bem como para obter resultados muito positivos, o que está relacionado principalmente ao clima da organização. Alguns exemplos de melhorias incluem: maior comprometimento entre os funcionários; maior iniciativa e engajamento; e muito mais.



Segundo Kurt Lewin (1973), a preocupação central com o estudo dos pequenos grupos em suas dimensões mais concretas e existenciais é: atingir a autenticidade nas suas relações, a criatividade e a funcionalidade nos seus objetivos. Para isto, é importante descobrir: as estruturas que são mais favoráveis; o clima de grupo que permite isto; o tipo de liderança mais eficaz; as técnicas mais funcionais e facilitadoras; e os mecanismos de atração e rejeição interpessoais (MAIHOT, 1991).

As dinâmicas de grupo conseguem ser particularmente úteis, pois podem responder a perguntas como: O que as pessoas pensam? O que elas sentem? O que elas vivenciam e sofrem? Por meio dessa reflexão é possível criar uma forma de teorizar a prática como um processo sistemático, ordenado e progressivo, bem como adicionar novos elementos para esclarecer e compreender os processos de experiência.

Essencialmente, as técnicas participativas, ou dinâmicas de grupo, criam um processo de aprendizagem libertador, pois possibilitam: o desenvolvimento do processo de raciocínio e reflexão; a ampliação do conhecimento individual e coletivo; potencial e rico conhecimento; criação, educação, mudança e conhecimento. Nesse processo os participantes são objeto de seu desenvolvimento e implementação.

A dinâmica de grupo se constitui, portanto, uma ferramenta para aproximar interesses. Para as organizações, não se trata apenas de encontrar os melhores profissionais do mercado, mas profissionais que possam se adaptar às suas necessidades. Entretanto, não é uma técnica que dá uma visão da personalidade de uma pessoa, pois existem outras atividades para isso, como avaliações psicológicas e entrevistas em diferentes profundidades.

### **3 COMO SE ESTRUTURAM AS DINÂMICAS DE GRUPO?**

De acordo com (ANTUNES, 2008), a organização de uma dinâmica de grupo requer:

- **Objetivos:** deve-se ter claro o que se quer alcançar.
- **Materiais:** devem ajudar na execução e na aplicação da dinâmica.
- **Ambiente/clima:** o local deve ser preparado de acordo com os objetivos, para que possibilite a aplicação da dinâmica, de modo que as pessoas consigam se engajar no que está sendo proposto.
- **Tempo:** deve ter um tempo aproximado, com início, meio e fim.
- **Passos:** deve-se ter clareza dos momentos necessários para o seu desenvolvimento, que permitam chegar ao final de maneira clara e gradual.





- **Participantes:** saber a quantidade deles ajudará a ter uma previsão do material e do tempo para o desenvolvimento da dinâmica.
- **Perguntas e conclusões:** devem permitir o resgate da experiência avaliando o que foi visto; os sentimentos e o que foi aprendido.

## **4 TIPOS DE TÉCNICAS**

### **4.1 Técnica quebra-gelo**

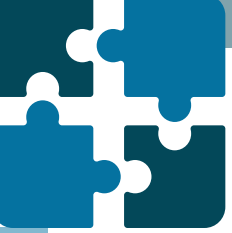
Essa é uma das dinâmicas que ajuda a tirar as tensões do grupo, desinibindo as pessoas para o encontro. No entanto, pode ser usada como uma brincadeira onde as pessoas se movimentam e se descontraem. Assim, resgata e trabalha as experiências de criança. São recursos que quebram a seriedade do grupo e aproximam as pessoas (SOUZA; CEREJA, 2011).

### **4.2 Técnica de apresentação**

Ajuda na apresentação de uns aos outros, possibilitando descobrir: quem sou; de onde venho; o que faço; como e onde vivo; o que gosto, sonho, sinto e penso. Deve ser uma apresentação sem máscaras e subterfúgios, mas com autenticidade e sem violentar a vontade das pessoas. É necessário diálogo verdadeiro, onde se partilha o que é permitido e que se quer ao novo grupo. São as primeiras informações da pessoa. Essa técnica precisa ser desenvolvida num clima de confiança e descontração. Além disso, é o momento para a apresentação, motivação e integração. É aconselhável que sejam utilizadas dinâmicas de grupo rápidas, de curta duração (SOUZA; CEREJA, 2011).

### **4.3 Técnica de integração**

Permite analisar o comportamento pessoal e de grupo a partir de exercícios bem específicos, que possibilitam partilhar aspectos mais profundos das relações interpessoais do grupo (SOUZA; CEREJA, 2011). Em outras palavras, trabalha a interação, comunicação, encontros e desencontros do grupo. Ainda ajuda a sermos vistos pelos outros na interação de grupo e a ver a nós mesmos. O diálogo profundo surge no lugar da indiferença, discriminação, desprezo, vividos pelos participantes em suas relações. Entretanto, os exercícios interpelam as pessoas a pensarem suas atitudes e seu ser em relação.



#### **4.4 Técnica de relaxamento**

Tem como objetivo eliminar as tensões, soltar o corpo, voltar-se para si e dar-se conta da situação em que se encontra, focalizando cansaço, ansiedade, fadigas etc. Tudo isso deve ser elaborado para um encontro mais ativo e produtivo. Como se pode ver, essas técnicas facilitam um encontro entre pessoas que se conhecem pouco e quando o clima de grupo é muito frio e impessoal. Devem ser usadas quando se necessita romper o ambiente frio e impessoal ou quando se está cansado e necessita retomar uma atividade (SOUZA; CEREJA, 2011).

#### **4.5 Técnica de capacitação**

É utilizada para trabalhar com pessoas que já possuem alguma prática de animação de grupo. Possibilita a revisão, a comunicação e a percepção do que fazem os destinatários, bem como a realidade que os rodeia (SOUZA; CEREJA, 2011). Assim, amplia a capacidade de escutar e observar. Essa técnica facilita e clareia as atitudes dos animadores para que orientem melhor seu trabalho de grupo, de forma mais clara e livre com os grupos.

#### **4.6 Técnica de seleção de pessoas**

O seu objetivo é delinear o perfil que se quer identificar, bem como as habilidades necessárias para cada perfil. Busca também selecionar atividades que façam emergir tais habilidades e não utilizar apenas uma única metodologia de trabalho.

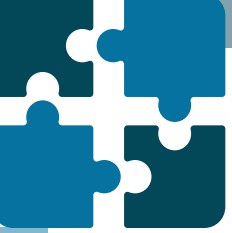
### **5 AS DINÂMICAS DE GRUPOS NOS PROCESSOS SELETIVOS**

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

Lobos (1979) utiliza uma definição mais ampla para seleção de pessoas:

O processo de Administração de Recursos Humanos, por meio do qual a empresa procura satisfazer suas necessidades de recursos humanos, escolhendo aqueles que melhor ocupariam determinado cargo na organização, com base em uma avaliação de suas características pessoais (conhecimentos, habilidades etc.) e de suas motivações. (LOBOS, 1979 *apud* PONTES 2005, p.129).

Para Chiavenato (2008, p.133), “[...] a seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização:



aquelas que apresentam características desejadas pela organização”.

Dessa forma, as dinâmicas de grupo são atividades excelentes para se utilizar nesse processo, pois, conforme salientam Mariano R. e Mariano M. (1979), um bom programa de seleção deve fundamentar-se na maior quantidade de informações possíveis a respeito dos candidatos. Selecionar bem as pessoas é proveitoso tanto para colaboradores quanto para o empreendimento, pois o bom desempenho empresarial gera benefícios para as duas partes.

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

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

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

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



**Figura 4** – Curtograma

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

Fonte: Andrade (1999, p. 51).

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

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

Campos (2011) conclui que a postura da área de seleção deve ser de colaboradora do progresso da empresa, no sentido de saber utilizar-se das técnicas de seleção.

A dinâmica de grupo é um instrumento utilizado na busca de profissionais eficientes e competitivos, mas existem outras técnicas, como a entrevista, cabendo aos gestores de RH saber identificar a relevância de cada uma para o processo seletivo.

A dinâmica de grupo pode ser encarada como uma técnica que busca basicamente a identificação de certos comportamentos nos participantes. Sua importância se dá pelo incentivo ao relacionamento interpessoal e pela busca por competências específicas, o que fez com que a técnica de grupo ganhasse espaço nos processos de seleção empresarial.

## **6 CONCLUSÃO**

Esta apostila foi desenvolvida com o objetivo de mostrar as dinâmicas de grupos e toda sua importância dentro e fora das instituições empresariais. Observou-se, entretanto, que as dinâmicas de grupo não são utilizadas em todos os tipos de processo seletivo, havendo alguns em que é desnecessário o uso dessa técnica, o que depende muito da vaga.

Outra conclusão sobre a aplicabilidade da dinâmica de grupo é que seu uso não exclui a existência de outros métodos no processo seletivo. Também observamos que se trata de um instrumento de avaliação que deve ser comparado com outros para se



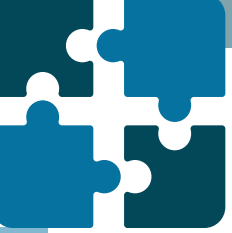
obter o resultado final. Ademais, a dinâmica pode dar uma ideia de como as pessoas se comportam, mas existem outros requisitos básicos para se fazer um trabalho.

A eficiência das dinâmicas de grupo, conforme explicitado no decorrer do texto, depende da correta aplicação da técnica com número limitado de candidatos para facilitar a avaliação. Quando o recrutador possui o conhecimento teórico e a formação adequada, a dinâmica se torna uma ferramenta confiável para identificar as competências desejadas pelas organizações.

Por fim, pode-se destacar que a dinâmica é uma técnica muito valiosa quando utilizada no processo de seleção de pessoas, pois auxilia na identificação de candidatos que valorizam o trabalho em equipe e retêm bons relacionamentos, comportamentos de liderança, criatividade e relacionamento interpessoal, os quais podem ser vistos através da aplicação bem desenhada de dinâmicas de grupo.

## **REFERÊNCIAS**

- ANDRADE, Suely Gregori. **Teoria e prática de dinâmica de grupo: jogos e exercícios**. São Paulo: Casa do psicólogo, 1999.
- ANTUNES, M. NA. **POTENCIALIDADES DAS DINÂMICAS DE GRUPO. GRADUAÇÃO EM PEDAGOGIA**. 2008.
- ARAUJO, Luis César G. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2008.
- BACK, K. W. Group dynamics. *In*: WEINER; Irving B.; CRAIGHEAD W. Edward (ed.). **Encyclopedia of Psychology**. New York: Wiley, 1984.
- BANOV, Márcia Regina. **Psicologia no gerenciamento de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- CAMPOS, Dinael Corrêa de. **Atuando em psicologia do trabalho, psicologia organizacional e recursos humanos**. Rio de Janeiro: LTC, 2011.
- CARTWRIGHT, D; ZANDER, A. F. **Dinâmica de grupo: pesquisa e teoria**. São Paulo: Herder, 1967.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- SOUZA, Monique; CEREJA, Carlos. **PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU” FACULDADE INTEGRADA AVM. Os Desafios do Processo Seletivo na inserção do jovem ao mercado de trabalho**, 2011.
- LEWIN, K. **Problemas de Dinâmicas de Grupos**. 2. ed. Tradução de José Paulo



Paes. São Paulo: Cultrix, 1973, p. 87-99.

MAIHOT, G. B. **Dinâmica e gêneses dos grupos**. São Paulo: Livraria Duas Cidades, 1991.

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

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

ZANDER, A. The psychology of group processes. **Annual Review of Psychology**, 30, 1979, p. 417-451.



ISBN: 978-65-88329-60-3

9 786588 329603