

AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA EM PROCESSOS SELETIVOS: CONSIDERAÇÕES SOBRE DINÂMICA DE GRUPO NO PROCESSO

Guilherme Modelli CUALHETE¹

Júlia Domec STRACHMAN²

Laiz Helena Borges VOLANTE³

Lina Emy Tei KADOMOTO⁴

Edward GOULART JÚNIOR⁵

Resumo

A prática de avaliação psicológica possui relevância em diversas esferas da atuação profissional em psicologia, com destaque para sua aplicação em processos de seleção de pessoal em organizações. A dinâmica de grupo pode compor uma estratégia de avaliação psicológica, mas enfrenta desafios devido à falta de padronização e à complexidade na medição de variáveis. O artigo tem como objetivo discorrer sobre a prática da dinâmica de grupo no contexto de avaliação psicológica para subsidiar processos seletivos em diferentes organizações de trabalho. Propõe também, a título de exemplificação, um modelo de dinâmica de grupo aplicada em avaliações psicológicas nos processos seletivos. Ademais, salienta a importância dos cuidados técnicos e éticos ao longo do processo, tais como o estabelecimento de objetivos claros, a pré-definição dos constructos a serem avaliados e a precisão na avaliação desses. Visou-se ilustrar como ocorre, na prática, a avaliação de competências em processos de seleção utilizando essa técnica.

1

Palavras-Chave: Avaliação psicológica; Dinâmica de grupo; Processo seletivo; Cuidados técnicos.

PSYCHOLOGICAL ASSESSMENT IN SELECTION PROCESSES: CONSIDERATIONS ON GROUP DYNAMICS IN THE PROCESS

Abstract

The practice of psychological assessment is relevant in several spheres of professional practice in psychology, with emphasis on its application in personnel selection processes in organizations. Group dynamics can be part of a psychological assessment strategy, but it faces challenges due to the lack of

¹ Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Ciências, Bauru, SP, Brasil. E-mail: guilherme.modelli@unesp.br. ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-2395-0427>

² Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Ciências, Bauru, SP, Brasil. E-mail: julia.domec@unesp.br. ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-4664-5260>

³ Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Ciências, Bauru, SP, Brasil. E-mail: laiz.borges@unesp.br. ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-0992-0086>

⁴ Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Ciências, Bauru, SP, Brasil. E-mail: lina.emy@unesp.br. ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-6227-8602>

⁵ Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Ciências, Bauru, SP, Brasil. E-mail: edward.goulart@unesp.br. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4923-433X>

standardization and the complexity in measuring variables. This article aims to discuss and problematize the practice of group dynamics in the context of psychological assessment to support selection processes in different work organizations. It also proposes, as an example, a model of group dynamics applied to psychological assessments in selection processes. Furthermore, it highlights the importance of technical and ethical care throughout the process, such as the establishment of clear objectives, the pre-definition of the constructs to be evaluated and the precision in their evaluation. Therefore, it aimed to illustrate how, in practice, the assessment of competencies in selection processes occurs using this technique.

Keywords: *Psychological assessment; Group dynamic; Selective process; Technical care.*

EVALUACIÓN PSICOLÓGICA EN PROCESOS SELECTIVOS: CONSIDERACIONES SOBRE DINÁMICA DE GRUPO EN EL PROCESO

Resumen

La evaluación psicológica es relevante en varios ámbitos del ejercicio profesional de la psicología, con énfasis en los procesos de selección de personal en las organizaciones. La dinámica de grupo puede ser parte de una estrategia de evaluación psicológica, pero enfrenta desafíos debido a la falta de estandarización y la complejidad en la medición de variables. Este artículo tiene como objetivo discutir la práctica de la dinámica de grupo, en el contexto de la evaluación psicológica para apoyar los procesos de selección en organizaciones. Propone un modelo de dinámica aplicado a las evaluaciones psicológicas en procesos de selección. Resalta la importancia del cuidado técnico y ético durante todo el proceso, como el establecimiento de objetivos, la predefinición de los constructos a evaluar y la precisión en su valoración. Se pretendió ilustrar cómo, en la práctica, la evaluación de competencias en los procesos de selección se produce mediante esta técnica.

Palabras-clave: *Evaluación psicológica; Dinámica de grupo; Proceso selectivo.*

INTRODUÇÃO

A avaliação psicológica é uma das principais práticas profissionais do psicólogo e é aplicada em diferentes áreas de sua atuação. Segundo Schneider et al. (2020), avaliação psicológica é uma atividade reservada apenas ao psicólogo, que envolve a utilização de métodos, técnicas e instrumentos específicos, visando fornecer informações relevantes para a tomada de decisão em níveis individuais, grupais ou institucionais. Essas decisões são baseadas em demandas, circunstâncias e objetivos específicos bem delimitados, tendo como propósito examinar os fenômenos psicológicos. Para Oliveira et al. (2022) a Avaliação Psicológica é um método estruturado e sistemático de levantamento e integração de

informações para compreender o funcionamento de pessoas (ou grupo de pessoas) e subsidiar a tomada de decisão.

Para o Conselho Federal de Psicologia (2018, p. 11) a avaliação psicológica “é um processo técnico e científico realizado com pessoas ou grupos de pessoas que, de acordo com cada área do conhecimento e com as demandas exigidas, requer metodologia específica”. Portanto, à luz dos conhecimentos da psicologia, o profissional deve efetuar um minucioso planejamento da avaliação que atenda as demandas necessárias utilizando de métodos, técnicas e instrumentos cientificamente reconhecidos os quais darão base às suas decisões. Trata-se de um processo amplo e complexo de integração de conhecimentos e informações oriundos de diferentes estratégias de avaliação, requerendo capacitação e aprimoramento profissional constante de quem a executa. Trata-se de uma prática que pode subsidiar a atuação profissional do psicólogo em qualquer contexto, independentemente de sua abordagem teórica.

Reynolds et al. (2021) explicam que o caráter investigativo dos processos psicológicos, oriundo da avaliação psicológica sobre os fenômenos psicológicos, aplica-se em diferentes contextos, tais como: educacional, clínico, forense, ocupacional, etc. Bueno e Peixoto (2018) argumentam que a área da avaliação psicológica desempenha um papel histórico significativo no desenvolvimento da Psicologia enquanto disciplina científica e profissão, tanto em nível internacional quanto nacional. Para Noronha e Santos (2021), é uma das áreas de especialidade profissional e um dos processos técnico-científicos mais antigos e importantes para a atuação em Psicologia.

3

Para que essa prática seja efetivada com eficácia e qualidade de maneira a prestar um serviço adequado à sociedade, o profissional precisa desenvolver algumas competências que são imprescindíveis. Segundo Lan e Chang (2016), o psicólogo deve dominar o conhecimento teórico e básico em avaliação psicológica, ter conhecimento e compreensão sobre o desenvolvimento humano, domínio na utilização das técnicas de avaliação psicológica e atuar sempre com ética.

A temática envolvendo a avaliação psicológica vem sendo, ao longo do tempo, um fator de atenção especial do Conselho Federal de Psicologia (CFP) que, por meio da emissão de diferentes Cartilhas, Resoluções e Notas Técnicas, objetiva normatizar e orientar os psicólogos na sua prática profissional. Em destaque, a Resolução nº 31, de 15 de dezembro de 2022, que estabelece diretrizes sobre Avaliação Psicológica para orientar a prática do psicólogo (a) em diferentes contextos profissionais, cuja principal finalidade é contribuir para o aprimoramento da qualidade técnico-científica dos métodos e procedimentos psicológicos (CFP, 2022). É importante ressaltar que o CFP tem como principal atribuição a de orientar, disciplinar e fiscalizar o exercício profissional do Psicólogo (Lei nº 5.766/1971) na direção do constante aprimoramento da qualidade dos serviços psicológicos destinados à população que os utiliza.

A American Educational Research Association (2014) destaca que o procedimento de investigação na avaliação psicológica envolve abordagens que combinam informações

provenientes de diversas fontes, tais como testes, questionários, entrevistas, entre outros. O objetivo dessas abordagens é obter o máximo de conhecimento detalhado possível sobre o indivíduo avaliado, a fim de embasar as melhores decisões a serem tomadas (Groth-Marnat & Wright, 2016; Primi, 2018, CFP, 2022). Enquanto isso, Noronha e Alchieri (2004) explicam que a avaliação psicológica é um procedimento abrangente realizado com o objetivo de abordar questões específicas relacionadas ao funcionamento psíquico adaptado ou não de uma pessoa em um determinado período de tempo, ou para prever seu funcionamento psicológico futuro. Assim, esta avaliação deve oferecer informações respaldadas cientificamente, que possam guiar, sugerir e fundamentar o processo de tomada de decisão em um contexto específico onde a decisão necessita considerar informações sobre o estado psicológico da pessoa.

Schneider et al. (2020) e Parpinelli & Lunardelli (2006) pontuam que a condução de um processo de avaliação psicológica requer ampla fundamentação nas teorias da Ciência Psicológica, domínio no uso de testes psicológicos e outros instrumentos e técnicas, cuidados éticos e habilidade para contextualização dos resultados e integração do material. É importante considerar que a avaliação psicológica demanda um minucioso planejamento que se inicia pela identificação clara do que ele deve avaliar, especialmente as características e constructos relacionados a demanda a qual a avaliação psicológica está sendo realizada.

A avaliação psicológica, como já descrito, se aplica em diferentes áreas de atuação do psicólogo. Neste texto, destacaremos sua aplicação em processos de seleção de pessoal em organizações de trabalho.

4

DESENVOLVIMENTO

Avaliação psicológica nos processos seletivos nos contextos de trabalho

Segundo Paim e Pereira (2018) a seleção de pessoal representa o processo utilizado para a contratação de profissionais qualificados para atender as necessidades apontadas por diversos setores de uma organização. O processo seletivo envolve uma avaliação bem planejada, estruturada e conduzida, visando a identificar entre os candidatos aqueles que melhor se integrarão às atividades do cargo e as peculiaridades de cada organização de trabalho.

Dada a relevância que os indivíduos apresentam em uma organização de trabalho, a área de gestão de pessoas adquire um papel indispensável, uma vez que é responsável pelas suas políticas e práticas, dentre elas a de recrutamento e seleção de pessoas. Os processos seletivos, segundo Ferreira e Vargas (2014), ocorrem quando as empresas buscam por profissionais externos ou internos. Nesses processos, é crucial que o profissional que melhor se compatibilize com as exigências do cargo em aberto seja escolhido, assim sendo, o processo de avaliação psicológica traz significativas contribuições. Essas contribuições relacionam-se com a avaliação de competências comportamentais dos candidatos ao cargo,

competências essas que são fundamentais para o bom exercício profissional considerando as demandas do trabalho na atualidade.

No tocante ao planejamento da avaliação psicológica em processos seletivos, é fundamental considerar diversas etapas, estratégias e abordagens para garantir uma atuação efetiva. Primeiramente, é importante conhecer o sistema maior em que a seleção ocorrerá, ou seja, a organização de trabalho em si. Compreender a cultura, os valores e os objetivos da organização fornecerá subsídios para uma avaliação alinhada às suas necessidades e interesses. Além disso, é essencial se inteirar da área/setor no qual o indivíduo a ser selecionado atuará, identificando as demandas, as características e as competências necessárias para o exercício das atividades e responsabilidades oriundas do cargo em questão. Uma visão totalizada (sistêmica) do contexto permitirá direcionar a avaliação psicológica de forma mais precisa, uma vez que todas as informações coletadas e identificadas vão atuar como base do planejamento do processo de avaliação psicológica, garantido as peculiaridades de cada contexto e de cada cargo. O posto de trabalho precisa ser cuidadosamente estudado, considerando que suas atividades e responsabilidades são, na maioria das vezes, exclusiva de uma organização específica, mesmo que sua nomenclatura seja similar ou comum as outras organizações de trabalho.

Schneider et al. (2020) acrescentam que um planejamento adequado da avaliação psicológica é de significativa importância para garantir resultados confiáveis e evitar possíveis prejuízos. Para os autores, ao iniciar o processo, é essencial dedicar tempo e cuidado para pensar minuciosamente em cada etapa destacando que um dos cuidados cruciais está em evitar o uso de instrumentos/técnicas inadequadas ao contexto da avaliação, atentando às evidências de qualidade psicométrica dos testes e técnicas utilizadas, a fim de assegurar a validade e a confiabilidade dos resultados. O uso inadequado dessas ferramentas pode comprometer a precisão das informações obtidas e, conseqüentemente, gerar prejuízos para a pessoa avaliada, as organizações, bem como outras pessoas envolvidas. Não menos importante, os mesmos autores explicam que, ao iniciar o planejamento da avaliação psicológica, é fundamental também questionar-se se possui o conhecimento e a competência necessários para conduzir adequadamente o processo.

Portanto, o planejamento da avaliação psicológica requer atenção e cuidado em cada etapa. Desde a escolha adequada dos instrumentos até o estudo do construto a ser avaliado, sendo essencial embasar-se em literatura confiável e atualizada, garantindo a qualidade e a validade dos resultados obtidos. Cabe aos profissionais de psicologia buscar aprimoramento constante e estar atualizado com as normativas do CFP, reconhecendo sempre os limites das técnicas que irá utilizar, bem como seus próprios limites.

Parpinelli e Lunardelli (2006) pontuam que se faz necessário refutar estratégias prontas que pretendem ser universais e aplicáveis a todos os contextos. Como exemplo, as autoras explicam que não se deve adotar uma abordagem de causalidade linear que utilize sempre os mesmos instrumentos de avaliação para um cargo específico, independentemente da organização, da comunidade ou do indivíduo avaliado. Segundo as autoras, cada contexto

é único, e as estratégias devem ser adaptadas e personalizadas de acordo com as características e as particularidades de cada situação. Cada organização tem suas estratégias de atração, seleção e retenção de profissionais, considerando suas expectativas atuais e futuras, a cultura predominante vigente, as atividades e tarefas profissionais a serem realizadas e sobre os resultados esperados do trabalho. Assim sendo, são necessárias a colaboração e o trabalho multiprofissional do psicólogo com outros profissionais que atuam em diferentes setores da organização e que possuam alguma relação com o cargo a ser preenchido. A participação de diferentes especialistas enriquece a avaliação, permitindo uma visão mais abrangente e completa do indivíduo em processos seletivos a partir de diferentes pontos de vista. O diálogo e a troca de conhecimentos entre esses profissionais contribuem para a efetividade da avaliação e a tomada de decisões mais embasadas.

Portanto, o planejamento da avaliação psicológica requer uma abordagem integrada, que considere o contexto organizacional, as características do cargo e as interações entre os diferentes profissionais envolvidos. Somente assim será possível desenvolver uma atuação efetiva, que leve em conta a singularidade de cada situação e promova uma seleção adequada e alinhada às necessidades da organização e as características das pessoas envolvidas.

Como já citado, o processo de avaliação psicológica envolve a aplicação e integração de diferentes técnicas e dentre elas, destacaremos a dinâmica de grupo, por tratar-se de uma técnica que revela importantes características dos candidatos recrutados, contribuindo para subsidiar as decisões sobre eles.

6

A dinâmica de grupo como estratégia de avaliação psicológica: breve histórico, considerações e desafios

Dentre as diferentes estratégias de avaliação psicológica, destaca-se, entre outras, a dinâmica de grupo. De acordo com Silva (2016), a expressão “dinâmica de grupo” se popularizou no século XX, apresentando-se como campo de pesquisa nos Estados Unidos, no fim da década de 1930. A origem dos estudos referentes às dinâmicas grupais teve influência do contexto histórico, marcado pelo “mal-estar” da sociedade consequente da primeira e segunda guerra mundial. O autor explica que os conflitos verificados no cotidiano da época inspiraram teorias e pesquisas que buscavam compreender aspectos sociais e psicológicos, debruçando-se sobre a dinâmica interna dos grupos e sobre como era possível a sociedade formar cidadãos que se comportassem de maneira semelhante. Nesse cenário, Kurt Lewin surge como um dos pioneiros nos estudos de dinâmicas grupais. Em 1944, Lewin criou o Centro de Pesquisa em Dinâmica de Grupos após seu ingresso no Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT). Em suas pesquisas, delimitou a dinâmica de grupo como os estudos das forças que atuam no grupo, suas origens, consequências, estrutura, comunicação e influências dos grupos sobre os indivíduos (Alberti et al., 2014; Silva, 2016).

Militão & Militão (2000 citado por Baí, 2008) apontam que, anteriormente à Lewin, as pesquisas a respeito da dinâmica em grupo começaram a ser produzidas em 1912, com Jacob

Levy Moreno, que se debruçou sobre as problemáticas geradas a partir da interação entre os indivíduos, entre um “Eu” e um “Outro”. Após o surgimento da expressão “dinâmica de grupo” cunhado por Lewin, Carl Rogers foi o primeiro a efetuar atividades grupais, em um processo que ficou conhecido como “grupos de encontro”.

Já no Brasil, com a fundação do laboratório de Sensibilidade Social, por Pierre Weil, a dinâmica de grupo passou a ser utilizada a partir dos anos 1960. Esse instituto tinha como objetivo desenvolver a qualidade de atuação do indivíduo como membro e líder de grupos, tendo como base a Psicologia Gestaltista e a Abordagem Centrada na Pessoa (Silva, 2016).

Ao longo dos anos, outras teorias contribuíram para o desenvolvimento do tema, havendo evolução e inovação do conceito de dinâmica de grupo que, quando facilitada como competência e seriedade, tem aprimorado o profissional (Moscovici, 2003). Assim, o conhecimento sobre a dinâmica de grupo tem se difundido por inúmeras áreas e múltiplos contextos, a depender do objetivo, por exemplo, em avaliação psicológica no contexto escolar, de trânsito, de processo seletivo e outros.

Desse modo, a dinâmica de grupo passou a ser representada por diferentes abordagens, sendo as principais: uma tradicional e outra da área do trabalho. Na abordagem tradicional, Cartwright e Zander (Cabral, 2010) propõem que a dinâmica grupal seja direcionada ao conhecimento da natureza dos grupos, das leis do seu desenvolvimento e de suas interrelações com indivíduos, outros grupos e instituições. Já na abordagem do trabalho, o autor expõe que as empresas reconhecem a importância dos grupos no gerenciamento e orientação de pessoas, equipes e departamentos e, dessa concepção, surge o uso da dinâmica de grupo como uma técnica empregada em programas de treinamento, integração e seleção de pessoal, principalmente.

Assim, a utilização de dinâmicas de grupo na área de avaliação psicológica pode ser uma ferramenta valiosa em diversos contextos. No entanto, a validação científica dessas dinâmicas pode ser desafiadora por várias razões. Uma delas é a falta de padronização - ao contrário dos testes psicológicos - o que significa que não existe um conjunto uniforme de instruções, tarefas ou critérios de avaliação pré-estabelecidos. Isso torna difícil a comparação entre diferentes estudos e a generalização dos resultados. Outro aspecto está na dificuldade em medir variáveis nas dinâmicas de grupo, tendo em vista que esse procedimento visa, muitas vezes, avaliar atributos de grande complexidade, como habilidades de comunicação, liderança, empatia, tomada de decisão, entre outros. Por fim, menciona-se também o tempo e custo envolvidos na condução de estudos a partir das dinâmicas de grupo, que pode ser demorada e dispendiosa.

No entanto, infere-se que a dinâmica de grupo se desenvolveu, tornando-se um campo de pesquisa instrumentado, que visa estabelecer uma relação de causa/efeito entre os fenômenos grupais e, atualmente, possui diversas abordagens e áreas de aplicação. Dito isso, o objetivo deste ensaio teórico é discorrer e problematizar sobre a prática da dinâmica de grupo, no contexto de avaliação psicológica para subsidiar processos seletivos em diferentes

organizações de trabalho. Apresentamos também, a título de exemplo, os procedimentos primários para a aplicação da dinâmica de grupo nesse contexto.

Dinâmica de grupo: conceituação e considerações em processos seletivos

Antes de se debruçar sobre a dinâmica de grupos na perspectiva dos processos seletivos, é necessário definir, de maneira geral, sua conceituação. Gattai (2014) explica que “dinâmica” deriva da palavra grega *dynamis*, que significa ação e sugere a noção de movimento. No recorte temático em questão, esse dinamismo pode ser de dois tipos: visível – aquilo que é manifestado pelo grupo através de seu comportamento verbal e não-verbal – e invisível, em um movimento interno que provém da reflexão individual e da tomada de consciência. Para o autor, a dinâmica grupal consiste em atividades, empregadas com um propósito, que ajudam a sensibilizar, conscientizar e incentivar o indivíduo em sua busca pelo autodesenvolvimento, na vida pessoal e profissional.

Ainda, as dinâmicas de grupo consistem em instrumentos utilizados pelo observador para estudar a natureza do grupo e o dinamismo que guia seu desenvolvimento, envolvendo as relações indivíduo/grupo, grupo/grupo e grupo/instituições (Cabral, 2010). A Dinâmica de Grupo pode, então, segundo Militão & Militão (2020) e Pinto (2019) ser definida como qualquer atividade criada com um grupo – seja ela reunião, workshop, grupo de treinamento ou até um grande evento – que pretende criar condições para integração, união, estímulo ao conhecimento, apresentação, competição e reflexão.

De acordo com Alberti et al. (2014), a dinâmica grupal diz respeito a um instrumento que permite os indivíduos participantes terem uma experiência significativa no processo em que estão inseridos. Para os autores, é importante considerar que as dinâmicas de grupo não devem responder a determinados objetivos de uma estratégia específica, visto que se trata de uma técnica empregada para um fim, seja a seleção de pessoas ou a aprendizagem, por exemplo. Ainda para os autores, a fim de atingir tais objetivos, é necessário um minucioso planejamento daquilo que é pretendido trabalhar e avaliar.

Parpinelli & Lunardelli (2006) indicam que a abordagem sistêmica contribui com algumas observações acerca da dinâmica em grupo, pontuando que – especialmente em processos seletivos – a técnica não elimina diferenças individuais, mas sim, as considera, dado que a visão do todo não elimina o estudo mais detalhado de cada parte.

Pode-se, também, definir a dinâmica de grupo, segundo Gattai (2014), como uma técnica de integração de pessoas que, no contexto organizacional, é utilizada pelos recrutadores como uma ferramenta auxiliar no processo de seleção e que, por isso, não deve ser empregada isoladamente. Para o autor, isso significa que as informações obtidas a partir da dinâmica de grupo contribuem para completar os resultados das técnicas de seleção, ressaltando que não há estudos que conferem uma validade sobre a mesma, já que não se trata de um teste, mas sim, de uma técnica que permite observar o indivíduo em ação, destacando as competências individuais e interpessoais.

Para Hallack e Carvalho (2011), a dinâmica de grupo consiste em uma técnica vivencial que envolve a participação do indivíduo em situações semelhantes às aquelas com as quais o sujeito poderá se deparar ao exercer um cargo em questão ou em situações que evidenciem competências para o exercício desse cargo. Desse modo, as dinâmicas indicam a possibilidade de utilização do Gerenciamento de Impressões (GI), seja por parte dos candidatos ou por parte das empresas contratantes. No primeiro caso, o candidato tenta sobressair-se em uma dinâmica de grupo e mostrar que se integra ao perfil desejado. No segundo, há a tentativa de se apresentar uma imagem da empresa como um lugar atraente para se trabalhar, de modo a dispor de fatores tais como uma boa oferta salarial, a identificação do candidato com a cultura da empresa, entre outros (Hallack & Carvalho, 2011).

O gerenciamento de impressões ou a autoapresentação é um processo no qual os sujeitos se comportam de determinada maneira para criar uma imagem social desejada (C. de Mendonça & Amantino-de-Andrade, 2003). Em outras palavras, conforme os candidatos concluem que, ao agirem normalmente, não atenderiam às exigências demandadas pela empresa, optam por representar um “personagem” diante dos selecionadores. Assim, o indivíduo busca controlar a impressão dos outros sobre seus valores, comportamentos, e atributos pessoais.

Há autores que se posicionam a favor do uso do GI e outros que se opõem ao seu uso como meio de avaliação fidedigna dos candidatos. Percebe-se, nesse ponto, um adendo: algumas dinâmicas, devido ao fato de serem realizadas por consultorias, são muito semelhantes umas às outras, facilitando a percepção do candidato de como atuar. Além disso, nota-se a existência de publicações e manuais de autoajuda que fornecem informações de como as pessoas devem se comportar diante de dinâmicas e entrevistas. Assim, a dinâmica também pode ser percebida, por alguns, como um processo injusto que favorece candidatos que tenham facilidade em emitir comportamentos teatralizados, valorizando sujeitos que possam exercer diferentes papéis a depender da situação em que estão inseridos.

No âmbito da seleção de pessoas propriamente, a dinâmica de grupo consiste em reunir um grupo para que os indivíduos possam demonstrar sua maneira de reagir frente às situações propostas (Gil, 2001). A finalidade é identificar e analisar as interações, associando os comportamentos do candidato àqueles esperados pela organização. Para isso, vivências, jogos, simulações, estudos de caso ou debates são propostos, com o intuito de atuarem estímulos para desnudar a interação entre os participantes e promover a observação da conduta de cada indivíduo perante os problemas propostos (Almeida, 2004). A dinâmica de grupo deve favorecer, nas atividades propostas, que seus participantes possam apresentar determinadas características, comportamentos e sua estrutura psicológica particular que sejam desejados na execução das atividades do trabalho a ser realizado.

Em relação ao funcionamento da dinâmica grupal, o facilitador deve criar um clima de descontração e informalidade para promover a interação do grupo, propiciando condições para o surgimento de relações interpessoais. Também é necessário que os observadores

estejam atentos às atitudes que expressam criatividade, iniciativa, persuasão, liderança, conflitos e competição (Parpinelli & Lunardelli, 2006).

É importante esclarecer que nenhuma técnica de avaliação vai possibilitar ao psicólogo um conhecimento total do indivíduo (nem se faz necessário), ou seja, o resultado final da avaliação deve contemplar a integração de todas as técnicas utilizadas no processo. Assim sendo, mesmo a dinâmica de grupo não sendo uma técnica padronizada, pode dar ao avaliador algumas informações relevantes sobre os participantes que, associado às outras etapas do processo, contribui para uma decisão com maior probabilidade de acerto.

Cuidados técnicos e éticos

A utilização das dinâmicas de grupo nos processos de avaliação psicológica requer alguns cuidados técnicos e éticos que devem ser considerados antes, durante e após a sua execução. Cabe ao profissional que a utilizará em sua prática, atentar para que esses cuidados sejam garantidos.

Um dos principais cuidados iniciais é ter clareza dos objetivos de sua utilização, ou seja, se a sua realização vai trazer benefícios e contribuições significativas ao processo de avaliação psicológica. Se algumas características e comportamentos que o profissional precisa avaliar no processo de avaliação psicológica podem ser revelados e analisados na atividade da dinâmica de grupo, ela deve ser considerada como uma opção nesse processo. Caso contrário, o psicólogo deve optar por outras técnicas de avaliação.

Por óbvio, outra questão não menos importante é definir com precisão o que se pretende avaliar na dinâmica de grupo, garantindo que os constructos (características e competências) pré definidos serão possíveis de serem avaliados no decorrer do exercício grupal. Saber com exatidão o que se pretende avaliar nos indivíduos durante a atividade grupal torna-se condição para a aplicação de uma dinâmica, tendo ciência de que será possível observar o sujeito e suas interações num contexto específico e predeterminado, ou seja, essa clareza de quais construtos serão avaliados é essencial para a criação e escolha de uma dinâmica adequada. Aqui já se evidencia um outro cuidado, ou seja, saber escolher as características (tipo, atividades, estratégias, número de participantes, critérios de avaliação, etc.) do exercício grupal que os indivíduos se submeterão é de fundamental importância, pois são essas características e condições que possibilitarão avaliar os construtos previamente definidos. As atividades oriundas do processo de dinâmica de grupo precisam favorecer com que os comportamentos esperados dos participantes possam “aparecer” durante o transcorrer da técnica.

Carvalho (2015) corrobora essas orientações, explicando que é necessária a definição, previamente, das características a serem observadas. Para o autor, tal ação visa tornar o direcionamento dos observadores, responsáveis pela observação e registro dos comportamentos dos participantes da dinâmica, mais precisos, durante a realização da atividade. Segundo Cabral (2010), ao predeterminar os conceitos a serem avaliados, os

observadores também compreendem a competência, em questão, que será analisada, aprimorando suas observações. A execução de observações baseadas em características e competências pré-determinadas e compreendidas é condição para a objetividade dos critérios de avaliação e permite que os mesmos sejam aplicados de maneira igualitária a todos os participantes. Ressalta-se na fala dos autores supracitados outros cuidados necessários à aplicação da dinâmica de grupo: definir com exatidão quais serão os critérios para avaliação dos indivíduos envolvidos e quem serão os avaliadores/observadores da atividade.

Considerando a dinâmica de grupo sendo utilizada em avaliações psicológicas em processos seletivos, esses avaliadores/observadores, provavelmente, serão profissionais da própria organização que está contratando, muito embora isso não seja necessariamente obrigatório. No entanto, se são profissionais que já atuam na organização e possuem alguma relação com o cargo que está sendo selecionado, avaliar os candidatos a partir de critérios pré estabelecidos pode favorecer uma avaliação mais integrada às necessidades e exigências do cargo e da organização. Porém, independentemente de quem e quantos serão os observadores/avaliadores eles precisam ser capacitados e orientados adequadamente para fazerem a avaliação de forma correta, reconhecendo com precisão e clareza as características e competências que serão avaliadas no exercício grupal. Todos esses comportamentos têm que estar muito bem definidos e conceituados, visando assim, um olhar comum quando na análise e definição da avaliação dos mesmos. Cabe ao psicólogo que vai conduzir o exercício grupal, capacitar os avaliadores para essa tarefa, planejamento previamente ações educativas (encontros, treinamentos, reuniões) para essa finalidade. Seria de importância que esses avaliadores tivessem conhecimento do cargo a ser preenchido, suas exigências e características, portanto, os avaliadores devem ser, preferencialmente, profissionais que atuam na organização e que, de forma direta ou indireta, se relacionam com esse cargo, como já citado.

11

Além dos observadores, faz-se necessário explicitar a função dos facilitadores, a qual abarca a orientação e instrução dos candidatos, além do controle do ritmo da atividade, em seu decorrer, facilitando as condições para a emissão dos comportamentos propostos. Cabe, também ao facilitador, a definição do número mínimo e máximo de participantes da dinâmica de grupo.

Rabaglio (2001) recomenda que o número mínimo de participantes seja de seis, enquanto o número máximo seja de doze candidatos. Isso porque um número inferior a seis participantes ameniza as possíveis interações entre os participantes e aumenta a tensão durante a atividade devido ao maior sentimento de observação, o que, para o autor, alteraria o padrão de comportamento. Contudo, um número de participantes superior a doze indivíduos pode inviabilizar uma análise precisa dos comportamentos emitidos durante a atividade, já que, devido ao grande número de participantes, o indivíduo precisa se expor somente em momentos em que os observadores o estiverem observando, de fato (Hallack & Carvalho, 2011).

É importante salientar que os avaliadores/observadores não devem emitir comportamentos verbais e não-verbais que possam influenciar os participantes, além de não terem permissão de responder às dúvidas dos mesmos, uma vez que tal papel cabe aos facilitadores. Como o próprio nome diz, são observadores/avaliadores que deverão ser os mais discretos possíveis durante o exercício grupal. No tocante ao número de observadores/avaliadores, isso deve ser definido no planejamento da dinâmica de grupo e tem relação com a quantidade de constructos a serem avaliados, a complexidade na avaliação desses, o número de participantes e o tempo destinado à atividade grupal.

Acerca das etapas de uma dinâmica de grupo, segundo Rabaglio (2001), segue-se a ordem: abertura, apresentação, aquecimento, atividade principal e fechamento. Na abertura, são apresentadas as informações iniciais que concernem ao participante, tal como a apresentação do facilitador e de sua função, um breve informe sobre os avaliadores/observadores, a indicação do tempo de duração da dinâmica e no que consiste a atividade que será realizada, além da apresentação da organização e da vaga em questão.

Já na apresentação, o facilitador busca promover a interação dos participantes de modo que, ao fim dessa etapa, os indivíduos conheçam uns aos outros. Para isso, faz-se o uso de diálogos breves ou, até mesmo, de dinâmicas específicas, podendo o facilitador utilizar roteiros simplificados. A fase de aquecimento e seu respectivo objetivo podem ser alterados de acordo com o entendimento das necessidades dos participantes, isso é, se necessitam de maior integração, relaxamento, entre outros. Em seguida, a atividade principal engloba a dinâmica em si e seus passos, objetivos e estruturas, já mencionados anteriormente.

Para Carvalho (2015), o desempenho de cada um dos candidatos, nos exercícios de grupo, será avaliado separadamente por cada avaliador/observador. Posteriormente, busca-se o consenso entre eles de modo a obter um escore mais preciso. Mais adiante, será aprofundado e exemplificado o modo como ocorre a avaliação dos candidatos ao longo do processo seletivo.

Por fim, na etapa de fechamento, o facilitador tem de se comprometer a explicar claramente qual será a sequência de eventos da avaliação psicológica como um todo, permitindo um esclarecimento de dúvidas e o encerramento da atividade, em clima de cordialidade. Ainda nesse passo, deve-se garantir um retorno – àqueles que solicitarem – acerca da participação na avaliação psicológica e, também, na dinâmica. A devolutiva dos resultados de uma avaliação precisa ocorrer de forma assertiva e explicativa, respeitando não somente os candidatos participantes, mas sobretudo, as normativas do Conselho Federal de Psicologia e princípios fundamentos do Código de Ética da profissão.

Acerca das questões éticas na prática da dinâmica de grupo há escassa disponibilidade de materiais específicos, principalmente na literatura nacional. No Brasil, não há orientações específicas do Conselho Federal de Psicologia no tocante à conduta ética do psicólogo no exercício da avaliação psicológica e, menos ainda, relacionada especificamente à prática da dinâmica de grupo. Espera-se que o comportamento ético dos profissionais de psicologia

baseie-se no próprio Código de Ética da Profissão (CFP, 2005), que, em seu conteúdo, explicita claramente o que se exige desses profissionais em sua atuação.

Rasera et al. (2014) realizaram um estudo acerca das questões éticas presentes nos documentos oficiais direcionados para a prática grupal na psicologia. O estudo investigou três documentos. Como já citado, não há documentos brasileiros investigados, uma vez que não existem diretrizes específicas. A definição para prática grupal, isoladamente, não é abordada por nenhum dos documentos mencionados. Nesse ponto, é válido ressaltar que os documentos da AGPA American Group Psychotherapy Association (AGPA) e International Association for Group Psychotherapy and Group Processes (IAPG) são mais voltados à psicoterapia em grupo, enquanto o da Association of Specialists in Group Work (ASGW) é mais abrangente e, por isso, articula-se com o objetivo do presente trabalho. Nesse cenário, este será o documento priorizado para essa análise.

No estudo de Rasera et al. (2014), nota-se que os documentos se sustentam nos princípios da bioética principialista - muito comum nas áreas de saúde, os quais englobam a *autonomia*, *beneficência*, *não maleficência* e *justiça*. A *autonomia* aborda a capacidade de tomar decisões, impor limites e se afirmar. No contexto da dinâmica de grupo em avaliação psicológica, ela corresponde ao processo de esclarecimento de dúvidas do participante, o oferecimento de informações necessárias, além do retorno posterior à atividade. O *princípio da beneficência* rege que o profissional deve sempre realizar a melhor prática possível. Como exemplo, pode-se citar a autoavaliação constante das condições de atuação do profissional; o requerimento institucional para o exercício profissional; além de uma adequação da prática profissional às necessidades dos participantes ou requerentes do serviço. Já a *não maleficência* estabelece que não se faça o mal. Nesse sentido, é relatado que as relações entre o profissional e os participantes podem diversificar a depender do tipo de grupo. A *justiça*, por sua vez, se relaciona com a distribuição equivalente de recursos e tratamento entre os indivíduos. Logo, no contexto da dinâmica de grupo, deve-se analisar os recursos locais do ambiente que será utilizado, além das condições e necessidades do grupo. Ademais, o respeito entre a diversidade dos participantes deve ser mantido a todo momento.

Nesse íterim, exemplos de documentos, tais como os abordados, podem auxiliar esse movimento de estabelecimento de padrões a serem seguidos pelo profissional, fornecendo embasamento prático e objetivo para suas ações nesse contexto específico. Segundo Rasera et al. (2014), tal visão institucionalizada, decorrente da tentativa de respaldo profissional da ética pode, por um lado, especificar orientações para o exercício profissional em geral e, por outro, desamparar certa quantidade de soluções de dilemas éticos envolvidos no cotidiano profissional. Muniz (2018) argumenta que, de maneira geral, as diretrizes do Código de Ética Profissional do Psicólogo apontam para uma conduta com base nos direitos humanos universais, com ênfase na promoção da justiça social e na dignidade da atuação profissional.

O psicólogo que fará o planejamento da dinâmica do grupo, para buscar sua efetiva contribuição no processo de avaliação psicológica, deve estar atento aos diferentes fatores que influenciam sua aplicação e eficácia. Isso sugere, como já citado, a escolha correta das

atividades do exercício grupal, a definição e preparo adequado do local de sua aplicação, os cuidados com todo o material que será utilizado, a definição dos critérios de avaliação, a escolha e capacitação dos observadores/avaliadores e a adoção de uma postura que favoreça um clima cordial e espontâneo para os participantes, oferecendo as explicações necessárias. Cabe aqui uma observação de significativa importância: quando se trata de aplicação da dinâmica em público adulto (que é quase que a totalidade dos processos de avaliação psicológica para seleção de pessoal nas organizações), o cuidado com as atividades e exercícios grupais precisam considerar as características e prontidão desta população. Dinâmicas que infantilizam, oprimem, discriminam ou mesmo que colocam os indivíduos em situações desconfortáveis são proibidas de acordo com princípios fundamentais do Código de Ética da Profissão, especialmente o II princípio: *“O psicólogo trabalhará visando promover a saúde e a qualidade de vida das pessoas e das coletividades e contribuirá para a eliminação de quaisquer formas de negligência, discriminação, exploração, violência, crueldade e opressão”* (CFP, 2005). Outra preocupação deve ser com exercícios e situações excessivamente invasivas considerando as subjetividades de cada indivíduo, lembrando que os processos seletivos envolvem especificamente o conhecimento de algumas competências e motivações relacionadas às exigências do trabalho. Assim sendo, a escolha correta e adequada do exercício grupal, bem como sua forma de condução, devem ser uma preocupação do profissional psicólogo, sempre considerando as características de quem vai participar das atividades.

14

Tendo em vista a dificuldade de encontrar materiais que exemplifiquem a utilização da dinâmica de grupo em avaliações psicológicas para processos seletivos, esse texto se propõe, também, em apresentar, de forma sucinta e objetiva, um exemplo de aplicação da técnica nos processos seletivos. Importante considerar tratar-se de um simples exemplo para elucidar alguns procedimentos para o planejamento da dinâmica de grupo.

Exemplo prático de dinâmica de grupo aplicada em avaliações psicológicas nos processos seletivos

O caso em questão trata-se de um processo de avaliação psicológica, que faz uso da dinâmica de grupo, com o objetivo de selecionar um candidato (dentre 9 participantes) para o cargo de “Diretor Criativo” de uma empresa de cosméticos. A dinâmica consiste na divisão dos 9 candidatos em trios. Desse modo, ao fim da separação, formar-se-ão 3 trios que receberão do facilitador, todas as instruções e orientações necessárias para a execução da atividade, previamente à sua realização.

As instruções consistem em informações sobre as atividades que deverão ser realizadas, o tempo e os recursos disponíveis para a sua realização. Assim, os candidatos são instruídos a criar uma campanha de venda de produtos da marca para o Dia das Mães e a apresentar a sua proposta, em trios, para os avaliadores - dentro de um tempo estipulado de 90 minutos. Para tal, os participantes terão acesso a alguns recursos, como folhas de sulfite,

lápiz, borracha, canetas, computadores com acesso à internet e ao pacote Office, projetor, tela e cabos necessários para a conexão. Nesse ponto, é válido ressaltar que, ainda que a atividade proposta seja fictícia, ela pode vir a se tornar uma situação-problema típica ao cargo em questão e, conseqüentemente, a análise da dinâmica pode avaliar algumas competências dos candidatos que são requisitos esperados ao exercício do cargo em aberto.

No decorrer da execução da atividade, os presentes observadores realizam anotações sobre aspectos pertinentes a uma posterior análise dos candidatos. E, ao fim de sua execução, os observadores reúnem-se com facilitador da dinâmica a fim de discutir os apontamentos feitos, as pontuações dos candidatos em relação às competências avaliadas e o resultado final da dinâmica, buscando, se possível, um consenso. Nesse caso, as competências que serão avaliadas são: liderança, criatividade, trabalho em equipe, comunicação, organização e gestão de tempo. Suas respectivas definições/conceituações (Tabela 1) devem resultar do consenso dos avaliadores com a finalidade de padronizar as designações das características desejadas ao cargo, limitando-as ao que será observado e, posteriormente, avaliado pelos profissionais. Importante esclarecer que, como se trata de um exemplo, as competências supra citadas que serão avaliadas na dinâmica de grupo, são, supostamente, requeridas pela vaga em questão na organização fictícia contratante. Em uma situação real, o cargo, suas características e exigências deverão ser minuciosamente estudados, bem como as expectativas atuais e futuras da organização para o seu preenchimento. Deverá também ser considerado aspectos culturais presentes e a interação do cargo em aberto com outros cargos/setores da organização para a definição fidedigna das competências técnicas e humanas desejadas.

Tabela 1

Competências a serem avaliadas e suas definições

COMPETÊNCIAS	DEFINIÇÕES
Liderança	Manejo de pessoas e suas motivações em prol dos objetivos de uma empresa. Envolver saber como inspirá-las e influenciar suas ações, decisões e comportamentos direcionando seus esforços a fim de alcançar os resultados desejados.
Criatividade	Capacidade de criar, imaginar ou produzir algo novo e diferente.
Trabalho em equipe	Demonstrar estar disposto a unir seus esforços e conhecimentos com os outros participantes para desenvolver um projeto ou solucionar o problema de forma coletiva. Capacidade de dividir tarefas e respeitar tal divisão.
Comunicação	Exercitar o diálogo com os colegas de grupo de modo a promover informações precisas e facilitar o trabalho em equipe; fazer-se compreendido.
Organização	Ter um plano de ação claro e estruturado. Manter seu espaço e materiais organizados durante a dinâmica.
Gestão do tempo	Gerenciar, planejar e organizar o uso do tempo para a execução de atividades específicas, com o objetivo de aumentar o aproveitamento operacional.

Nota. **Fonte:** dos autores

Para critérios de pontuação e avaliação, utiliza-se a Escala Likert, a qual consiste em um instrumento de mensuração usado para classificar o nível ou grau de concordância de um indivíduo a uma certa atitude (Likert, 1932). A Escala, então, faz uso de números que indicam o grau de adequação do indivíduo a uma determinada competência e permite que, posteriormente, haja a somatória de pontos de cada um dos candidatos de forma a avaliá-los de modo comparativo. No caso em questão, a escala utilizada varia de 1 a 4. Foi utilizado uma graduação de número par para evitar a tendência central, a tendência ao meio-termo, buscando na prática, evitar uma escolha neutra. Nesse caso, portanto, o número 1 indica que o candidato não dispõe de tal competência; o número 2 indica que o candidato dispõe de tal competência de forma insatisfatória; o número 3 indica que o candidato dispõe de tal competência de forma satisfatória; e o número 4 indica que o candidato dispõe de tal competência acima do esperado, como é possível observar na Tabela 2.

Tabela 2

Escala Likert (1-4) utilizada para pontuação das competências avaliadas na dinâmica

Escala Likert (1-4)			
1	2	3	4
Não dispõe da competência	Dispõe da competência de forma insatisfatória	Dispõe da competência de forma satisfatória	Dispõe de tal competência de modo acima do esperado

Nota. Fonte: dos autores

Além da Escala Likert, é utilizada uma planilha que deve apresentar, de forma clara e objetiva, as competências avaliadas, suas respectivas definições, os nomes dos candidatos, as pontuações dos participantes (seguindo a escala pré-definida) para cada uma das competências e as pontuações finais. Desse modo, a planilha permite organizar, de forma visual e comparativa, as pontuações obtidas pelos indivíduos em cada uma das características avaliadas, conforme demonstra a Tabela 3.

Tabela 3

Planilha contendo as competências avaliadas, os nomes dos candidatos e suas pontuações

CANDIDATOS	COMPETÊNCIAS						Pontuação final
	Liderança (definição)	Criatividade (definição)	Trabalho em equipe (definição)	Comunicação (definição)	Organização (definição)	Gestão do tempo (definição)	
Carlos							
Sérgio							
Edmundo							
Caroline							
Eliana							
Beatriz							
Sofia							
João							
Reinaldo							

Nota. Fonte: dos autores

Nesse ponto, também é válido ressaltar, como já descrito, que não há um número pré-determinado de competências a serem avaliadas; isso vai depender do cargo que está sendo selecionado e suas exigências e complexidade. No tocante ao número de participantes, esse deve ser definido considerando as características dos exercícios que serão aplicados na dinâmica de grupo. Pode-se inferir que, quanto maior as exigências do cargo, maior o número de competências a serem avaliadas - o que pode demandar um número maior de avaliadores devido à complexidade da avaliação da dinâmica que será realizada. Lembrando sempre que os observadores/avaliadores devem ser capacitados para participar da dinâmica e utilizar devidamente as planilhas de avaliação. Faz-se importante que esses observadores/avaliadores participem da definição das características/competências que

serão avaliadas e, sobretudo, na definição dos conceitos de cada uma delas, evitando assim interpretações individualizadas e subjetivas.

O exemplo acima descrito revela que uma dinâmica de grupo para compor uma avaliação psicológica demanda um minucioso planejamento e preparo, envolvendo a definição das competências que serão avaliadas, bem como sua conceituação, os exercícios da dinâmica que favorecerão a avaliação das mesmas, o confecção de uma planilha de anotações e pontuações, o cuidado na capacitação dos avaliadores, a condução correta do exercício vivencial, a definição do número de participantes, os cuidados técnicos e éticos requeridos, entre outras.

Entendemos que esse planejamento vai favorecer uma avaliação e análise dos participantes de uma forma mais objetiva e direcionada ao propósito da dinâmica e, assim, oferecendo ao psicólogo importantes informações sobre as características dos candidatos. Os dados identificados pela equipe de avaliadores, juntamente com outras técnicas utilizadas pelo psicólogo, contribuirão para uma definição mais fidedigna e alinhada a demanda do processo de avaliação psicológica.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

18

Uma das principais razões que nos fizeram apresentar esse texto, foi a escassez (e até inexistência) de bibliografia retratando a utilização da dinâmica de grupo em processos de avaliação psicológica para subsidiar seleção de pessoal nos contextos de trabalho. Considerando que essa técnica é comumente utilizada por psicólogos em sua prática profissional nas organizações de trabalho, reconhecer a importância e sua adequada utilização, com cuidados técnicos e éticos bem considerados, nos parece algo relevante, especialmente por envolver pessoas nesse processo, com todas as expectativas e subjetividades demandadas.

Obviamente, o texto não pretende esgotar o assunto, ou mesmo apresentar algo irreconstruível ou irretratável, mas fomentar a reflexão sobre a importância de se ter cuidados quando se refere a utilização da dinâmica de grupo. Muitos entendem essa técnica como algo simplesmente lúdico, reduzindo-a como uma “brincadeira” para descontrair o grupo e como tal, qualquer atividade “serve”. Ledo engano! Trata-se de uma técnica de avaliação significativamente rica quando bem planejada e conduzida com competência e cuidados. Técnica essa que pode trazer importantes contribuições para a avaliação psicológica quando revela alguns comportamentos dos participantes, afinal esse é o maior propósito de um processo de avaliação psicológica, ou seja, conhecer com mais propriedade as pessoas e suas subjetividades para atender a um objetivo específico.

É possível verificar o desenvolvimento, ao longo do tempo, da conceituação de dinâmica de grupo, constituindo um campo de pesquisa acerca do tema, embora ainda pouco explorado, especialmente ressaltando que sua aplicação ocorre em inúmeras áreas, tais como

em contexto escolar, de trânsito ou organizacional, principalmente. Nesse ponto, o âmbito de seleção de pessoas consiste em uma das áreas de maior utilização no que diz respeito à prática de avaliação psicológica e a utilização da dinâmica de grupo, revelando comportamentos importantes para o prognóstico do futuro exercício profissional. Ela se configura na análise dos indivíduos a partir de sua atuação grupal, visando a observação e a avaliação de competências comportamentais (e técnicas, dependendo dos exercícios propostos na dinâmica) requeridas para um determinado cargo e suas respectivas atividades e exigências; a configuração em grupo dos indivíduos possibilita o surgimento de relações interpessoais e de características que perpassam o nível individual dos participantes, nível esse que pode ser explorado com a utilização de outras técnicas como os testes psicológicos e as entrevistas psicológicas.

Para os efetivos resultados esperados na dinâmica o facilitador deve atuar de modo a criar um clima confortável aos candidatos, evitando a ocorrência de situações aversivas aos mesmos, devendo basear sua atuação em princípios técnicos e éticos dos procedimentos ao longo da execução das atividades. O comportamento ético no planejamento e condução da dinâmica de grupo é condição para o êxito da técnica e o cuidado necessário com os participantes. Para isso, o profissional deve considerar as normativas do CFP, bem como, o Código de Ética do Profissional Psicólogo.

A técnica precisa permitir e favorecer a identificação e a análise da conduta dos candidatos frente às atividades propostas, revelando assim algumas competências - cujas definições são pré-determinadas pelos observadores/avaliadores - demandadas para o exercício do cargo em questão. Assim sendo, os observadores/avaliadores desempenham um papel imprescindível durante a ocorrência da dinâmica, já que serão responsáveis pelo registro dos comportamentos que darão base para a avaliação e para tal, precisam estar bem orientados e capacitados para a tarefa. Por fim, a avaliação da dinâmica baseia-se em instrumentos pré-elaborados que visam auxiliar na mensuração das competências avaliadas e na comparação das pontuações dos indivíduos, demonstrados anteriormente a título de exemplificação.

Tendo em vista a baixa disponibilidade de material e bibliografia acerca da temática, o presente trabalho visa também além de contribuir para o aprimoramento do exercício da prática profissional, auxiliar no fomento de pesquisas na área com o objetivo de fornecer um maior embasamento teórico para a execução da dinâmica de grupo de maneira adequada.

REFERÊNCIAS

Alberti, T. F., Abegg, I., Costa, M. R. J., & Tilton, M. (2014). Dinâmicas de grupo orientadas pelas atividades de estudo: desenvolvimento de habilidades e competências na educação profissional. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*, 95, 346-362. <https://www.scielo.br/j/rbeped/a/hPc6CRnw4C4TMp6jF5P4ZWQ/>

Cualhete, G. M., Strachman J. D., Volante, L. H. B., Kadomoto, L. E. T., & Goulart Júnior, E. (2024). Avaliação psicológica em processos seletivos: considerações sobre a dinâmica de grupo no processo. *PLURAL – Revista de Psicologia UNESP Bauru*, 3, e024003.

Almeida, W. (2004). *Captação e seleção de talentos: repensando a teoria e a prática*. Atlas.

Baí, D. T. (2008). *A utilização das dinâmicas de grupo nas empresas* [Trabalho de Conclusão de Curso, Centro Universitário de Brasília].
<https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/235/9976>

Cabral, T. M. D. F. (2010). Dinâmica de grupo no processo de seleção. Recuperado de:
<https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/9917/1/9951072.pdf>

Carvalho, I. M. V. (2015). *Recrutamento e seleção por competências*. Editora FGV.

Conselho Federal de Psicologia (2005). *Código de Ética da Profissão*. CFP.

Conselho Federal de Psicologia (2018). *Resolução N° 009, de 25 de abril de 2018*: Estabelece diretrizes para a realização de Avaliação Psicológica no exercício profissional da psicóloga e do psicólogo, regulamenta o Sistema de Avaliação de Testes Psicológicos - SATEPSI e revoga as Resoluções n° 002/2003, n° 006/2004 e n° 005/2012 e Notas Técnicas n° 01/2017 e 02/2017. CFP.

Conselho Federal de Psicologia (2022). *Resolução nº 31, de 15 de dezembro de 2022*. Estabelece diretrizes para a realização de Avaliação Psicológica no exercício profissional da psicóloga e do psicólogo, regulamenta o Sistema de Avaliação de Testes Psicológicos - SATEPSI e revoga a Resolução CFP nº 09/2018. CFP.

Ferreira, F. S., & Vargas, E. C. (2014). A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial. *Estação Científica (UNIFAP)*, 4(2), 21-39.
<http://doi.org/10.35265/2236-6717-190-8601>

Pinto, G. M. C. (2019). *Dinâmicas de grupo: Da teoria à prática*. Editora Senac São Paulo.

Gil, A. C. (2001). *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. Atlas.

Hallack, R. T. P., & Carvalho, J. L. F. (2011). Dinâmicas de grupo e gerenciamento de impressões: estudo sobre auto-apresentação na seleção de estagiários e trainees. *Revista de Ciências da Administração*, 13(29), 243–275. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2011v13n29p243>

Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22, 140, 55.

Cualhete, G. M., Strachman J. D., Volante, L. H. B., Kadomoto, L. E. T., & Goulart Júnior, E. (2024). Avaliação psicológica em processos seletivos: considerações sobre a dinâmica de grupo no processo. *PLURAL – Revista de Psicologia UNESP Bauru*, 3, e024003.

C. de Mendonça, J. R., & Amantino-de-Andrade, J. (2003). Gerenciamento de impressões: em busca de legitimidade organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 43(1), 36–48. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902003000100005>

Moscovici, F. (2003). *Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano*. José Olympio.

Muniz, M. (2018). Ética na Avaliação Psicológica: Velhas Questões, Novas Reflexões. *Psicologia: Ciência E Profissão*, 38(spe), 133–146. <https://doi.org/10.1590/1982-3703000209682>

Noronha, A. P. P., & Alchieri, J. C. (2004). Conhecimento em avaliação psicológica. *Estudos de Psicologia (campinas)*, 21(1), 43–52. <https://doi.org/10.1590/S0103-166X2004000100004>

Noronha, A. P. P., & Santos, A. A. A. (2021). Histórico da formação em Avaliação Psicológica no Brasil. In K. L. Oliveira, M. Muniz, T. H. Lima, D. S. Zanini & A. A. A. Santos (Orgs.), *Formação e estratégias de ensino em Avaliação Psicológica* (pp. 13-20). Vozes.

Oliveira, F. Y. A., Souza, M. C. S., Lopes, N. S., & Sobrinho, C. R. (2022). Importância da dinâmica de grupo no processo de seleção de pessoas: um relato de experiência. *Humanidades (Montes Claros)*, 11(S2). <http://revistas.funorte.edu.br/revistas/index.php/humanidades/article/view/285>

Paim, A. S., & Pereira, M. E. (2018). Judging good appearance in personnel selection. Judging good appearance in personnel selection. *Organizações & Sociedade*, 25(87), 656–675. <https://doi.org/10.1590/1984-9250876>

Parpinelli, R. F., & Lunardelli, M. C. F. (2006). Avaliação psicológica em processos seletivos: contribuições da abordagem sistêmica. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 23(4), 463-471. <https://doi.org/10.1590/S0103-166X2006000400014>

Primi, R. (2018). Avaliação psicológica no século XXI: De onde viemos e para onde vamos. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 38(spe.), 87-97. <https://doi.org/10.1590/1982-3703000209814>

Schneider, A. M. de A., Marasca, A. R., Dobrovolski, T. A. T., Müller, C. M., & Bandeira, D. R. (2020). Planejamento do Processo de Avaliação Psicológica: Implicações para a Prática e para a Formação. *Psicologia: Ciência E Profissão*, 40, e214089. <https://doi.org/10.1590/1982-3703003214089>

Rabaglio, M. O. (2001). *Seleção por competências*. Educator.

Cualhete, G. M., Strachman J. D., Volante, L. H. B., Kadomoto, L. E. T., & Goulart Júnior, E. (2024). Avaliação psicológica em processos seletivos: considerações sobre a dinâmica de grupo no processo. *PLURAL – Revista de Psicologia UNESP Bauru*, 3, e024003.

Rasera, E. F., Oliveira, F. M., & Jesus, M. J. B. S. de (2014). A prática grupal e o discurso sobre a ética em documentos oficiais. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 31(3), 405–414. <https://doi.org/10.1590/0103-166X2014000300009>

Reynolds, C. R., Altmann, R. A., & Allen, D. N. (2021). Introduction to Psychological Assessment. In C. R. Reynolds, R. A. Altmann & D. N. Allen, *Mastering Modern Psychological Testing: Theory and Methods* (pp. 1-47). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-59455-8_1

Silva, M. A. da (2016). Uso da Técnica de Dinâmica de Grupo na Avaliação Psicológica no Contexto do Trânsito: Relato de Experiência. *Psicologia: Ciência E Profissão*, 36(2), 380–388. <https://doi.org/10.1590/1982-3703001392014>

Recebido em: 04/04/2024

Reapresentado em: 13/11/2024

Aprovado em: 27/11/2024

SOBRE OS AUTORES

22

Guilherme Modelli Cualhete é graduando do Curso de Psicologia – FC/Unesp.

Julia Domec Strachman é graduanda do Curso de Psicologia – FC/Unesp.

Laiz Helena Borges Volante é graduanda do Curso de Psicologia – FC/Unesp.

Lina Emy Tei Kadomoto é graduanda do Curso de Psicologia – FC/Unesp.

Edward Goulart Júnior é Professor Doutor do Departamento de Psicologia da Faculdade de Ciências – Unesp, atuando na área da Psicologia Organizacional e do Trabalho. Coordenador do Curso de Especialização “Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional e do Trabalho”.