

AS CONTRIBUIÇÕES DO PSICODRAMA NO PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAL NAS ORGANIZAÇÕES

CONTRIBUTIONS OF THE PSYCHODRAMA IN THE PROCESS OF PERSONNEL SELECTION IN ORGANIZATIONS

FEZA, T. F. V.¹; VIANA BRAZ, M.²

^{1 e 2.} Departamento de Psicologia – Faculdades Integradas de Ourinhos – FIO/FEMM

RESUMO

Atualmente há um índice significativo de desemprego no Brasil, mas, ainda assim, as organizações enfrentam o problema da falta de mão de obra especializada para uma série de cargos oferecidos. Desta forma, a área de recursos humanos (RH) das organizações busca ferramentas que auxiliem a captação e retenção de bons profissionais. O departamento de RH das organizações está utilizando frequentemente o processo de recrutamento e seleção (R&S) como ferramenta de auxílio na escolha e desenvolvimento do profissional mais adequado para os cargos disponíveis. Recrutamento e seleção compreende uma ferramenta importante para as organizações, pois, nos dias atuais, em um mundo de negócios cada vez mais competitivo, expande-se a busca por profissionais mais adequados aos cargos, que agreguem talentos à organização, para com isso, aumentar sua vantagem competitiva. Nesse contexto, as técnicas psicodramáticas podem contribuir no processo de seleção, pois o psicodrama tem como fundamento a dramatização, isto é, a representação de determinado papel, que pode oferecer informações singulares sobre o perfil dos candidatos. Nota-se, em suma, que recrutamento e seleção é uma ferramenta de extrema importância para as organizações, pois sendo utilizada de maneira eficaz contribui para que a organização agregue talentos. Desta forma, unindo as técnicas e a metodologia psicodramática com as de seleção, o referido processo torna-se efetivamente mais dinâmico, assertivo e eficaz.

Palavras-chave: Recrutamento. Seleção. Psicodrama.

ABSTRACT

Currently there is significant unemployment rate in Brazil, but still the organizations face the problem of lack of skilled labor for a number of jobs offered. In this way, the Human Resources (HR) area of organizations seeks tools that help attract and retain good professionals. The HR department of organizations is often using the recruitment and selection process (R & S) as a tool to help in choosing and developing the most appropriate professional for the positions available. Recruitment and selection are important tools for organizations, because nowadays, in an increasingly competitive business world, the search for professionals more suitable to the positions expands, which adds talent to the organization, in order to increase Competitive advantage. In this context, psychodramatic techniques can contribute to the selection process, since psychodrama is based on theatre, that is, the representation of a certain role, which can offer singular information about the profile of the candidates. In summary, recruitment and selection are extremely important tools for organizations, because being used effectively helps the organization to aggregate talent. In this way, uniting the techniques and the psychodramatic methodology with of selection, this process becomes effectively more dynamic, effective and assertive.

Keywords: Recruitment. Selection. Psychodrama.

INTRODUÇÃO

Atualmente há um grande índice de desemprego no Brasil, mas, ainda assim, algumas organizações enfrentam a dificuldade da falta de mão de obra especializada para os cargos oferecidos. Desta forma, a área de recursos humanos (RH) das

empresas busca ferramentas que auxiliem a captação e retenção de bons profissionais.

Chiavenato (2009a) destaca que a excelência das organizações depende das habilidades e competências das pessoas. Para o autor, o segredo das empresas bem sucedidas é saber agregar profissionais que tenham condições de auxiliar a organização a se manter nesse contexto. Segundo Chiavenato (2009a), as companhias estão caçando talentos, a fim de manter e garantir sua competitividade em um mundo de negócios cada vez mais dinâmico, mutável e competitivo. “O sucesso de uma organização depende cada vez mais do conhecimento e das habilidades, da motivação e da criatividade de seus empregados”. (ALMEIDA, 2004, p. 12).

Recrutamento e seleção (R&S) são duas etapas de um mesmo processo, ou seja, o preenchimento de um cargo vago, com o profissional adequado. O recrutamento tem início a partir de uma necessidade interna da organização, ou seja, o preenchimento de uma vaga. Para que o processo de seleção seja eficaz é necessário utilizar algumas técnicas de seleção, isto é, ferramentas que auxiliam o selecionador a escolher o candidato mais adequado ao cargo. As técnicas de seleção aplicadas conjuntamente fornecem subsídios ao selecionador, todavia, ainda assim, não há um conhecimento amplo deste candidato. Como complemento, pode-se ainda recorrer a uma técnica que possibilite ao candidato dramatizar um papel, para que assim, o selecionador possa fazer uma melhor leitura, favorecendo uma escolha mais adequada e assertiva. Desta forma, as técnicas psicodramáticas podem contribuir no processo de seleção, pois o psicodrama tem como fundamento a dramatização, isto é, a representação de determinado papel.

Segundo Drummond e Souza (2008), Psico = Psique = Alma = Eu. Já Drama, palavra derivado do grego, significa ação. Sendo assim, Psicodrama é: eu na ação. Na área empresarial, o psicodrama tem sido utilizado em processo de seleção de pessoal mediante técnicas psicodramáticas como o *role-playing* (ou jogo de papéis). Com a alta competitividade vivida pelas organizações, nota-se a necessidade de instrumentos que auxiliem o processo de R&S, para que o processo se torne efetivo, e conseqüentemente as empresas tenham capacidades de selecionar os melhores profissionais. Portanto, o processo seletivo é altamente necessário e valioso para a organização que pretende se diferenciar das demais neste mundo competitivo de negócios. A escolha do candidato certo é fundamental para o sucesso da organização,

sendo assim, o processo de recrutamento e seleção deve ser planejado e bem elaborado, para que desta forma obtenha o retorno esperado. A atenção especial a esse processo se justifica a medida que comumente variados colaboradores são substituídos, devido escolhas inadequadas, ocasionando retrabalho na busca de outro candidato e gerando prejuízos à organização, como tempo gasto e custos com treinamentos.

O mercado está cada vez mais competitivo, exigente e dinâmico, sendo assim, a maneira de se obter uma vantagem competitiva é agregando bons profissionais, que acrescentem valores à organização. Para que o recrutamento e seleção sejam efetivos é necessário utilizar ferramentas adequadas, e o psicodrama possui técnicas que auxiliam a seleção de pessoal. No presente artigo, objetiva-se apresentar as principais contribuições do arcabouço teórico, técnico e metodológico do psicodrama no referido processo. Ademais, foi destacado o papel do psicólogo como importante aliado na consolidação de uma visão sistêmica na organização, de modo a aperfeiçoar o processo e selecionar o candidato mais adequado. Dessa forma, unindo as técnicas e a metodologia psicodramática com as de seleção, o processo se torna mais dinâmico e eficaz.

METODOLOGIA

A metodologia escolhida para realização do trabalho foi uma pesquisa bibliográfica, de caráter qualitativo. Primeiro apresenta-se uma breve conceituação sobre o processo de recrutamento e seleção. Depois, destaca-se a teoria, método e técnica do psicodrama, de modo a articulá-lo com o processo anteriormente elucidado, almejando compreender quais técnicas e subsídios podem ser evocadas.

DESENVOLVIMENTO

Psicodrama no Processo de Seleção de Pessoal

O recrutamento compreende um recurso utilizado pelas organizações para atrair profissionais de dentro da própria empresa ou de fora. O processo surge a partir de uma necessidade interna da organização, ou seja, há um cargo que necessita ser preenchido. Recrutamento tem como objetivo atrair candidatos adequados para as vagas disponíveis. “Candidatos adequados são aqueles que possuem as características requeridas que permitirão que eles tenham um desempenho

satisfatório no cargo específico”. (ROTHMANN; COOPER, 2009, p. 154). De acordo com Limongi-França e Arellano (2002), o recrutamento pode ser realizado de duas formas: atraindo pessoas já contratadas pela empresa, mas que trabalham em outros cargos, ou buscando candidatos que não têm vínculo direto com a empresa no mercado de trabalho.

Para Chiavenato (2009b), o processo de recrutamento implica algumas questões basais: o que a empresa necessita em termos de pessoas, o que o mercado de recursos humanos oferece em termos de mão de obra, onde localizar as fontes e quais as técnicas de recrutamento utilizar. Marras (2011) menciona que as fontes de recrutamento mais utilizadas são: funcionários da própria empresa; banco de dados interno; indicações; cartazes (internos e externos); entidades (sindicatos, associações etc.); escolas, universidades, cursos etc.; outras empresas (fornecedores, clientes etc.); consultorias; agências de emprego; mídia (anúncios classificados, internet, rádio, televisão etc.) e os *headhunters*. Dependendo do tipo de fonte utilizada na busca de recursos humanos, o recrutamento pode ser interno, externo ou misto.

Recrutamento interno visa atrair candidatos da própria empresa, já recrutamento externo baseia-se em atrair candidatos no mercado de trabalho, a busca de candidatos é feita por meio de técnicas de recrutamento, tais como banco de talentos, anúncios em jornais, contatos com universidades, agências de empregos, entre outros. A escolha do tipo de recrutamento a ser adotado, nem sempre é tarefa fácil, a empresa deve analisar todas as questões envolvidas, pois, tanto o recrutamento interno quanto o recrutamento externo podem oferecer vantagens e desvantagens à organização e aos colaboradores. Sendo assim, é possível realizar o recrutamento misto. Recrutamento misto envolve as técnicas do recrutamento externo e interno. “O recrutamento misto ocorre quando a empresa faz uso, no mesmo processo de divulgar suas vagas, tanto do recrutamento interno quanto do externo”. (BANOV, 2015, p. 55).

O processo de recrutamento de pessoal se encerra com o recebimento dos currículos, dando início ao processo de seleção de pessoal. Seleção de pessoal pode ser definida como a escolha da pessoa certa para o cargo certo. De acordo com Chiavenato (2005) no processo de seleção é feita uma comparação entre os candidatos, de forma a avaliar as características e o padrão exigidos pelo cargo. Para que o processo de seleção seja eficaz é necessário utilizar algumas técnicas de seleção, que por sua vez implicam ferramentas que auxiliam o selecionador a escolher

o candidato mais adequado ao cargo. “Comumente, escolhe-se mais de uma técnica de seleção para cada caso. Cada técnica pode auxiliar as demais fornecendo um amplo conjunto de informações sobre o candidato [...]”. (CHIAVENATO, 2009b, p. 126). Chiavenato (2009b) menciona ainda algumas técnicas de seleção: entrevistas, testes de conhecimentos ou de capacidade, testes psicológicos, testes de personalidade e técnicas de simulação. Em conjunto, essas técnicas proporcionam ao selecionador um maior conhecimento do candidato, pois possibilitam avaliar aspectos relacionados à personalidade, aptidões, para tornar a contratação mais eficaz.

Entrevista de seleção é uma das técnicas do processo seletivo mais utilizada nas empresas. “A entrevista permite averiguar conhecimentos, esclarecer dados que não estejam claros no currículo, aprofundar informações [...]”. (BANOV, 2015, p. 72). Entende-se que para a entrevista de seleção ser eficaz, é necessário que o entrevistador esteja apto para tal atividade, sendo que seu resultado procede da maneira que a entrevista foi conduzida pelo entrevistador. É imprescindível que o entrevistador conheça a empresa, dirigentes, e saiba quais as particularidades exigidas para o cargo, com vistas a tornar a entrevista uma importante ferramenta para a escolha do melhor profissional. A entrevista de seleção é uma técnica fundamental e eficiente, contudo, é necessário utilizá-la em conjunto com as distintas técnicas de seleção, para analisar os demais aspectos do candidato. Para analisar aspectos de personalidade, aptidões e comportamento são utilizadas outras técnicas de seleção, como testes, provas, dinâmicas de grupo e técnicas psicodramáticas.

Existem inúmeros testes que podem ser utilizados em um processo de seleção, ficando a critério de cada selecionador a organização de qual melhor teste utilizar. Segundo Chiavenato (2009b), as provas ou testes de conhecimentos ou de capacidade são ferramentas para avaliar os conhecimentos e habilidades adquiridos por meio de estudo, da prática ou do exercício. Procuram medir o nível de conhecimentos profissionais exigidos pelo cargo. Por sua vez, “teste psicológico é o instrumento que permite ao psicólogo prospectar, mensurar e avaliar características específicas dos indivíduos”. (MARRAS, 2011, p. 71). Segundo Carvalho, Nascimento e Serafim (2012), o uso de testes psicológicos é exclusivo do profissional de psicologia, pois esse profissional é capaz de avaliar, escolher e aplicar os testes regulamentados pelo Conselho Federal de Psicologia (CFP). Para Banov (2015) os testes psicológicos auxiliam na avaliação de personalidade e habilidades, e não podem ser utilizados como instrumentos únicos de seleção.

Outra opção de avaliação é a dinâmica de grupo, em que os candidatos são avaliados em grupo, e são postos em situações que terão de demonstrar sua forma de reação. A dinâmica de grupo avalia algumas características, tais como: liderança, iniciativa, criatividade, tomada de decisão, resiliência, entre outras. Esse recurso visa avaliar também o relacionamento em equipe. É possível analisar alguns quesitos comportamentais do candidato em uma dinâmica de grupo. Com efeito, é possível unir dinâmica de grupo ao psicodrama. Verifica-se, então, a possibilidade de unir dinâmicas de grupo com as técnicas do psicodrama em processos seletivos, contribuindo para uma melhor análise do candidato, pois o selecionador obtém resultados superiores utilizando as técnicas psicodramáticas e a dinâmica de grupo no processo seletivo. Observa-se que as dinâmicas de grupo fornecem dados do candidato, entretanto, as técnicas psicodramáticas oferecem ao selecionador um conhecimento mais amplo do candidato, sendo que, a junção das técnicas contribui ainda mais para o processo seletivo, oferecendo informações mais sólidas e assertivas.

Para Chiavenato (2009b), as técnicas de seleção habituais não analisam, de fato, o comportamento dos candidatos e suas interações com pessoas, situações e desafios. Logo, é necessário aguardar um tempo de atuação do candidato no cargo para analisá-lo. Desta forma, verifica-se a eficácia que o psicodrama pode fornecer à seleção de pessoal. “As técnicas de simulação abriram um campo interessante para a seleção de pessoas [...]”. (CHIAVENATO, 2009b, p. 155).

Cabe sublinhar que o psicodrama tem como metodologia a intervenção nas relações humanas, proporcionando saúde, transformações, mudanças de atitude, percepção de fenômenos e desenvolvimento de papéis. De acordo com Drummond e Souza (2008), o fundador do psicodrama é Jacob Levy Moreno (1889-1974), médico romeno. Para Moreno (2014) o psicodrama pode ser definido como a ciência que procura a veracidade dos fatos por meio das técnicas dramáticas. “As técnicas do psicodrama são numerosas e algumas têm aplicações muito específicas”. (ROJAS-BERMÚDEZ, 2016, p. 39). Para Drummond e Souza (2008), o diferencial do psicodrama é o *role-playing*, ou seja, as pessoas assumem o papel do outro, fazendo a inversão de papéis, colocando-se então, no lugar do outro, se vendo e percebendo como o outro.

Percebe-se que o psicodrama trouxe inúmeras contribuições para a psicologia. Através da dramatização o sujeito pode demonstrar seu verdadeiro “eu”. Portanto,

nota-se que o psicodrama pode ser utilizado em diversas áreas, inclusive na área organizacional, através de suas técnicas. Pode ser considerado um instrumento valioso na solução de conflitos, preparação de grupos, treinamento e desenvolvimento, seleção de pessoal entre outros. Os jogos de papéis são uma excelente técnica a ser utilizada em processo de seleção de pessoal. Segundo Garcia (2009) o psicodrama enquanto técnica, sendo utilizado no processo de seleção de pessoal contribui para revelar o potencial de uma pessoa. As técnicas psicodramáticas oferecem oportunidades aos candidatos para expressarem algumas de suas características, pois, com a utilização das técnicas os candidatos tendem a atuarem de forma espontânea e criativa, o que facilita e elucida a avaliação do selecionador.

O psicodrama pode ser utilizado no processo seletivo por meio de algumas técnicas, como jogos dramáticos e inversão de papéis (ou *role-playing*), com o objetivo de analisar o candidato dramatizando uma situação cotidiana, o que faz com que seja possível avaliar diversos aspectos do candidato, como seu comportamento em determinada ocasião, sua personalidade, atitudes, suas ações e reações. Segundo Datner (1995), o jogo dramático na seleção de pessoal tem como objetivo identificar e averiguar a dinâmica pessoal, como cada candidato se posiciona, como lida com o jogo. A autora ainda menciona que vários jogos dramáticos podem ser utilizados no processo de seleção. Percebe-se que com os jogos de papéis, o candidato atua em determinado papel, com certa liberdade, desta forma, ele tende a mostrar ser quem realmente é.

No processo seletivo é possível solicitar ao candidato que dramatize uma determinada situação, para que ele atue em determinado papel. A título de exemplificação, se a vaga é para Analista de Recursos Humanos, pode-se utilizar o *role playing* da seguinte maneira: separa-se os candidatos em duplas, e solicita-se que dramatizem um processo seletivo. Em primeiro momento o candidato A será o entrevistador, e o candidato B será o entrevistado. O candidato A tem alguns minutos para analisar o currículo do candidato B e realizar uma entrevista de seleção. Feito isso, invertem-se os papéis, sendo que, o candidato B assume o papel de entrevistador e o candidato A de entrevistado. Com essa técnica é possível avaliar os candidatos atuando em uma atividade corriqueira do cargo, sendo possível qual candidato tem o perfil mais correspondente às necessidades do cargo oferecido pela empresa. Além disso, no próprio processo de representação de papéis, amiúde o candidato pode empreender um trabalho de autoconhecimento de si, à medida que

pode descobrir potencialidades e fragilidades inerentes às suas atitudes no jogo dramático.

Nota-se que as técnicas do psicodrama contribuem no processo seletivo, pois exploram a vivência de forma espontânea. O candidato é convidado a dramatizar uma situação que favorece um olhar mais amplo do selecionador, para que possa analisar aspectos do candidato que não são revelados nas entrevistas, nos testes de seleção ou dinâmica de grupos. Com a utilização das técnicas psicodramáticas minimiza as chances do candidato manipular a técnica, como pode ser feito na entrevista ou nas dinâmicas de grupo. O candidato pode até se preparar, utilizar de estratégias que foram memorizados, no entanto, quando ele está no jogo, os principais recursos utilizados e demandados são a criatividade e a espontaneidade.

O selecionador deve propiciar um contexto e um ambiente harmonioso, para que toda carga de tensão e ansiedade do candidato seja amenizada, bem como para que ele possa representar seus papéis com autenticidade. É, portanto, fundamental que o candidato sinta-se tranquilo no processo seletivo, todavia é importante considerar em primeiro plano que o candidato participante do processo de seleção muitas vezes está desempregado ou mesmo almejando uma mudança de emprego. Logo, é inevitável que exista nesse cenário certa carga de ansiedade e pressão por parte do próprio candidato. Isso implica que o selecionador, ao utilizar as técnicas psicodramáticas, tenha condições de reconhecer e manejar essas questões, de modo a proporcionar um ambiente harmonioso e agradável ao candidato. Há, ainda, nesse reduto uma dimensão contra transferencial importante, que não pode ser desprezada. O selecionador deve estar atento se não está interferindo no processo, ou seja, se questões pessoais não estão influenciando suas avaliações, como por exemplo, uma apatia ou afinidade por determinado candidato, amizade, um desafeto passado, entre outras questões.

Hoje, as empresas buscam excelentes profissionais, e desta forma, não desejam errar no momento da contratação. Sendo assim, unindo as demais técnicas de seleção com as do psicodrama logra-se um processo fidedigno e eficaz, que favorece a escolha do candidato mais adequado ao cargo, sem, contudo aumentar os custos da seleção. Todas as técnicas utilizadas no processo seletivo devem ser manejadas da melhor maneira, o que demanda conhecimento e domínio das técnicas que se dispõe a utilizar. Como o psicodrama compreende uma abordagem imbricada à psicologia, para utilizar as técnicas psicodramáticas é de substancial importância

que o selecionador seja um profissional da psicologia especialista em psicodrama. Com efeito, entende-se que este profissional tem condições e conhecimentos técnicos para analisar os comportamentos e interpretar conteúdos que surgem no decorrer do processo, que muitas vezes passam despercebidos por outros profissionais com outras formações. Observa-se que o psicólogo tem um olhar diferenciado no processo, pois empreende uma visão sistêmica da organização e não desconsidera condutas e evidências importantes que possam surgir. A especialização em psicodrama é fundamental, pois permite que o profissional possua mais condições de manusear as técnicas, otimizando a operacionalização da seleção. Conforme destaca Chiavenato (2009b), as técnicas de simulação devem ser conduzidas por psicólogos e não por leigos. “Para operar com o psicodrama, há necessidade de um treinamento prévio e um conhecimento profundo das técnicas [...]” (ROJAS-BERMÚDEZ, 2016, p. 92).

Após a realização das técnicas de seleção julgadas como mais adequadas ao processo seletivo e ao cargo, tais como entrevista, os testes de seleção, dinâmica de grupo e os jogos dramáticos, a próxima etapa é a escolha do melhor candidato, portanto, deve-se selecionar entre os candidatos avaliados, o candidato que tem o perfil que mais se aproxima das exigências e perfil do cargo, isto é, o candidato mais adequado ao cargo. Feita essa escolha, o próximo passo será a preparação dos documentos e exames admissionais, o fornecimento dos treinamentos necessários, e a integralização do novo colaborador na organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que escolher o melhor candidato para um cargo não é tarefa fácil para o setor de recursos humanos. Para que as organizações selecionem o profissional como maior potencial e alinhamento com suas demandas, é fundamental que seja colocado em prática um consolidado processo de recrutamento e seleção. Para que ele seja eficaz, é necessário utilizar as principais técnicas de seleção, entretanto, nota-se a importância de inserir também as técnicas psicodramáticas nesse processo, pois o psicodrama contribui para a escolha do melhor candidato e se torna um diferencial, à medida que fornece dados valiosos na dramatização, concernentes à dinâmica do desempenho profissional do candidato e do grupo. Mais ainda, por fim cabe enfatizar a inserção das técnicas psicodramáticas, além de não demandarem custos adicionais, nesse reduto tem o potencial de possibilitar uma

experiência de autoconhecimento aos candidatos, no momento próprio da representação de papéis.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Lucia. **O trabalhador no mundo contemporâneo**: Psicodrama nas organizações. São Paulo: Ágora, 2004.

BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento, seleção e competências**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

CARVALHO, Antonio Viera de; NASCIMENTO, Paulo Luiz do; SERAFIM, Oziléia Clean Gomes. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Cengage, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**: Como agregar talentos à empresa. 7. ed. Barueri: Manole, 2009b.

_____. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**: Como incrementar talentos na empresa. 7. ed. Barueri: Manole, 2009a.

_____. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DATNER, Yvette Betty. Jogando e aprendendo a viver. In: MOTTA, Júlia, M. C. **O jogo no psicodrama**. 2. ed. São Paulo: Ágora, 1995. p. 85-95.

DRUMMOND, Joceli; SOUZA, Andréa Claudia. **Sociodrama nas organizações**. São Paulo: Ágora, 2008.

GARCIA, Mariana Grassi Maciel. **A teoria de papéis no processo de seleção**. 2009, 38 f. Monografia (Especialização em Psicodrama), Potenciar Consultores Associados, São Paulo.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. Os processos de recrutamento e seleção. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização**. 13. ed. São Paulo: Gente, 2002. p. 63-72.

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

MORENO, Jacob Levy. **Fundamentos do psicodrama**. São Paulo: Summus, 2014.

ROJAS-BERMÚDEZ, Jaime G. **Introdução ao psicodrama**. São Paulo: Ágora, 2016.

ROTHMANN, Ian; COOPER, Cary. **Fundamentos de psicologia organizacional e do trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

