



## DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE CARGOS POR DINÂMICAS DE GRUPO: UMA PESQUISA AÇÃO NO GRUPO BRT

### **Barbara Pizzamiglio**

*Aluna formanda do Curso de Administração. Artigo apresentado como requisito formal para a obtenção do Diploma de Graduação em Administração. Centro Universitário Autônomo do Brasil – UniBrasil. Endereço eletrônico para contato: bapizzamiglio@gmail.com.*

### **Camile Bispo Messias**

*Aluna formanda do Curso de Administração. Artigo apresentado como requisito formal para a obtenção do Diploma de Graduação em Administração. Centro Universitário Autônomo do Brasil – UniBrasil. Endereço eletrônico para contato: camile.messias@gmail.com.*

### **Kelvin Christopher Costa**

*Aluno formando do Curso de Administração. Artigo apresentado como requisito formal para a obtenção do Diploma de Graduação em Administração. Centro Universitário Autônomo do Brasil – UniBrasil. Endereço eletrônico para contato: kelvincosta02@gmail.com.*

### **Stefany Slobada da Silva Starepravo**

*Aluna formanda do Curso de Administração. Artigo apresentado como requisito formal para a obtenção do Diploma de Graduação em Administração. Centro Universitário Autônomo do Brasil – UniBrasil. Endereço eletrônico para contato: stefany.star@hotmail.com.*

### **Claudio Marlus Skora**

*Professor orientador do Trabalho de Conclusão de Curso. Professor do Centro Universitário Autônomo do Brasil – UniBrasil. Endereço eletrônico para contato: claudiomskora@gmail.com.*

#### **Correspondência/Contato**

UniBrasil - Centro Universitário Autônomo do Brasil  
Rua Konrad Adenauer, 442 - Tarumã - Curitiba - PR -  
82821-020

cademosdenegocios@unibrasil.com.br  
<http://revistas.unibrasil.com.br/cademosnegocios/>

#### **Editor responsável**

Claudio Marlus Skora  
[claudio.skora@unibrasil.com.br](mailto:claudio.skora@unibrasil.com.br)

### **RESUMO**

O aperfeiçoamento de competências de cargos desperta cada vez mais o interesse de empresários, em razão de sua contribuição para o atingimento dos resultados estabelecidos para as organizações. Visando gerar contribuições para debates relacionados ao tema foi estabelecido como objetivo geral do estudo verificar o impacto de dinâmicas de grupo no desenvolvimento de competências dos colaboradores ocupantes do cargo de auxiliar administrativo no Grupo BRT. Para a realização do estudo foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: a) contextualizar as competências do cargo de Auxiliar Administrativo; b) identificar quais as dinâmicas de grupo adequadas ao desenvolvimento das competências do cargo e c) aplicar as dinâmicas e analisar os resultados. Em relação aos procedimentos metodológicos adotados optou-se pela realização de uma pesquisa aplicada de caráter exploratório por meio de análises bibliográficas e documentais para identificar os principais problemas da empresa e também quais dinâmicas seriam mais adequadas para a aplicação e realização do estudo. Destacam-se nos resultados encontrados na pesquisa as deficiências nas competências de cargos, os resultados atingidos devido à má desenvoltura das competências e as possibilidades de evolução das competências a partir das dinâmicas aplicadas. Conclui-se que o desenvolvimento das competências dentro do cargo de auxiliar administrativo pode ser observado a partir das dinâmicas de grupo.

**Palavras-chave:** Competência; Gestão de Competência; Dinâmica de Grupo.

# 1 INTRODUÇÃO

Capacitar colaboradores em suas funções é característica de organizações que buscam melhores processos e por meio destes, melhores resultados. É sabido que as pessoas devem ter condições de aperfeiçoar suas competências e desta forma, atuar de maneira alinhada com as exigências do cargo ocupado.

Para que as competências das pessoas estejam em sintonia com as atividades realizadas por elas, deve-se promover a contínua capacitação. Uma das formas de se realizar capacitações se dá por meio de dinâmicas de grupo, que permitem que os próprios colaboradores façam reflexões sobre suas ações e a partir disso, auxiliem para aprimorar algumas competências e agregarem outras. (SANDBERG; TAGARMA, 2007; RETOUR; KHROMER, 2011 apud Ruas et al 2014)

Quinn et. al. (2012) descreve que a competência preconiza o uso do conhecimento quanto à capacidade comportamental de agir de modo correto utilizando o conhecimento. Para ampliar as competências é necessário ser apresentado aos conhecimentos e ter oportunidades para realizar as habilidades.

Segundo Picarelli (2002) a gestão por competências busca administrar as pessoas tomando por base as características necessárias para a organização alcançar seus objetivos e a forma que essas características serão ampliadas entre os profissionais que fazem parte de uma empresa. Essa forma de gestão atenta-se e procura integrar as competências de cada profissional, de modo que definem perfis para os cargos e funções. O mesmo autor afirma que a gestão por competências busca centralizar todo o sistema de recursos humanos, buscando o melhor proveito do capital humano.

A dinâmica permite que cada indivíduo demonstre, observe e avalie suas próprias características e também as do grupo no qual está inserido. Ela proporciona o compartilhamento e a integração no ambiente corporativo.

Segundo Antunes (1987), independente das suas especificações, as técnicas de dinâmica de grupo não devem ser realizadas com o intuito de criação de um novo modelo e nem algo para diferenciar o ensino. Esse processo deve ser aplicado quando se procura formar uma base definitiva, uma filosofia formativa, quando se encontra nas pessoas envolvidas um desejo de ampliar conhecimento sobre si próprio ou até mesmo aceitar uma inovação.

Para Cartwright (1966) a dinâmica de grupo é uma área do conhecimento ou do intelecto que tem como interesse o comportamento humano e as relações sociais. Ela tem como intenção proporcionar aprendizagem às pessoas envolvidas no grupo, tanto para as relações pessoais como para as relações interpessoais.

Desta forma, as dinâmicas foram todas voltadas para os pontos que o grupo não tinha total domínio, podendo obter melhores resultados nas atividades, após as aplicações das mesmas.

Observando que a empresa possui diferentes pessoas, cada qual com qualidades individuais, mas que poderiam proporcionar um estudo bastante relevante para o artigo. Optou-se por utilizar o método de dinâmicas de grupo para o desenvolvimento e evolução das competências no cargo de auxiliar administrativo no setor de reembolso, conferência e faturamento.

O estudo foi realizado na agência de turismo Grupo BRT em Curitiba. A empresa está presente no mercado desde 1974, atuando como agência consolidadora, ou seja, é intermediária entre as agências de turismo e as companhias aéreas.

Buscando compreender o ambiente de estudo, as informações foram coletadas por meio de dinâmicas aplicadas em doze funcionários que compõem o cargo de Auxiliar Administrativo no Grupo BRT dentro dos setores citados anteriormente e na conversação com eles após a aplicação.

Este artigo teve como objetivo geral verificar o impacto de dinâmicas de grupo no desenvolvimento de competências dos colaboradores ocupantes do cargo de auxiliar administrativo no Grupo BRT.

Para atingir o objetivo geral foram realizados os seguintes objetivos específicos: a) contextualizar as competências do cargo de Auxiliar Administrativo; b) identificar quais as dinâmicas de grupo adequadas ao desenvolvimento das competências do cargo e c) aplicar as dinâmicas e analisar os resultados.

Este trabalho justificou-se pela compreensão que a equipe obteve sobre o tema escolhido, ressaltando que cada indivíduo detém uma característica diferente, ou seja, facilidades e dificuldades para uma determinada área organizacional.

Miranda (1996) descreve que a dinâmica de grupo quando bem realizada pode desenvolver competências tais como a busca do autoconhecimento, da responsabilidade, da confiança mútua, da interação grupal, da cooperação, da polidez, da benignidade, da capacidade de liderar, de tomada de decisão e de iniciativas.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Para embasar o conhecimento sobre o tema é necessário compreender a origem, significados, conceito e até mesmo opiniões de autores renomados para cada uma das palavras-chave, sendo elas, competência, gestão por competências e dinâmicas de grupo.

## 2.1 COMPETÊNCIAS

Neste tópico busca-se transmitir ao leitor o que são as competências e o motivo de abordá-las neste artigo.

Para McClelland (1973) apud Fleury e Fleury (2001) competência como uma característica pessoal de cada indivíduo, que é relacionada com o desempenho superior na realização de uma determinada situação.

Já Le Boterf (2003) apud Dutra (2004) descreve o conceito de competência envolvendo a ideia de valores da pessoa e o que este colaborador exerce em um determinado contexto independente do cargo.

Para Fleury e Fleury (2001) a palavra competência é do senso comum, utilizada para denominar as qualificações das pessoas pela realização de algo.

Nesse contexto competência pode ser entendida como o conjunto de características particulares de cada colaborador, influenciando de forma positiva ou negativa o desempenho da organização devido os resultados obtidos individualmente.

Segundo Ferreira et al (1996) apud Swiatkiewicz (2014) as competências, habilidades ou capacidades possuem características que proporcionam a uma pessoa atingir algum determinado desempenho ou resultado, no entanto, não devem ser trocadas com o próprio resultado ou desempenho, este que pode variar, entre outros fatores com a motivação.

Durand (1998) apud Pelissari et al (2011) fundamenta competência em três dimensões – conhecimentos, habilidades e atitudes. O conhecimento é um conjunto de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo. A habilidade é a capacidade de aplicar o conhecimento adquirido. E a atitude é a predisposição em relação à adoção de uma ação.

Através disso compreende-se que competência caracteriza-se por: conhecimentos já existentes do indivíduo, a forma de como ele utiliza os mesmos e sua proatividade em buscar novos.

De acordo com Le Boterf (2003) apud Godoy e D'amelio (2012) a competência é um processo em construção, podendo ser aperfeiçoado e transformado a qualquer momento. Em decorrência do resultado de experiências e vivências contínuas, de aprendizagens formais e/ou informais, sendo responsabilidade individual esse exercício de aprender a aprender.

Percebe-se que competência não é algo estático e está diretamente relacionado à continuidade da aprendizagem.

Orsi e Bose et al (2003) apud Garcia (2013) conceituam competência como sendo um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados, que afetam a maior parte de uma tarefa (papel ou responsabilidade), correlacionado à performance, que possa ser medido contra parâmetros bem-aceitos e que pode ser melhorada através de treinamento e desenvolvimento.

Do mesmo modo Parry (1996) apud Dutra et al. (2000) também descreve o conceito de competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes associados, que atinge a maior parte de alguma tarefa, papel ou responsabilidade que se refere ao desempenho da função assumida. Essas competências devem ou não incluir traços de personalidade, valores e estilos.

Certifica-se então, que a competência é baseada em um conjunto de capacidades. Essas capacidades constituem a condição de competência apenas no momento em que são instigadas para a realização de uma ação específica (Ruas, et. al. 2005).

A construção de novas competências surge da necessidade de evolução do funcionário para um melhor desempenho de suas atividades, com isso elas podem ser desenvolvidas através de treinamentos e trocas de conhecimento mútuo.

Quinn et al (2012) descreve que a competência preconiza o uso do conhecimento quanto a capacidade comportamental de agir de modo correto utilizando o conhecimento. Para ampliar as competências devem ser apresentados os conhecimentos e ter oportunidades para realizar as habilidades.

De maneira semelhante, Le Boterf (2003) apud Pelissari et al, (2011) descreve que é indispensável o entendimento de que a competência está integrada a verbos como saber agir, saber se engajar, movimentar recursos, assumir responsabilidades, associar saberes múltiplos e complexos, saber aprender e ter visão estratégica.

O saber agir é indispensável para que cada indivíduo desenvolva com êxito suas capacidades comportamentais.

Conforme Zarifian (2003) apud Lima et al (2015), a competência compõe uma forma de qualificação, ainda que imediato. O funcionário assalariado é qualificado tanto na sua eficiência durante o processo de produção e também em relação a sua posição salarial.

Dessa maneira contata-se que a palavra competência tem muitas formas de interpretação. No entanto todas elas estão relacionadas com as características pessoais de um indivíduo. Será aceito para esse artigo prioritariamente a ideia de continuidade de aprendizagem.

## **2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIA**

Neste momento, aborda-se a gestão por competências. Busca-se fazer uma ponte entre competências e a forma de geri-las.

De acordo com Heene e Sanchez et al (1997) apud Ghedine (2015), o objetivo de entender como o conceito de competência organizacional pode auxiliar nos estudos acerca da competitividade das organizações, surgiu a expressão “Gestão por Competência”, que tem sido empregada tanto no ambiente acadêmico como no organizacional. Essa expressão consiste na

gestão das competências e capacidades da empresa realizada com base em sua estratégia, mesma linha da teoria da competição baseada em competências.

Do mesmo modo, Tilles (1997) apud Brandão e Guimarães (2001) diz que a gestão de competências está inserida dentro de um sistema de gestão organizacional. Ela tem como base a estratégia da organização e direcionam suas ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e formalização de alianças estratégicas, entre outras, para a retenção e ampliação das competências necessárias para atingir seus objetivos. Esse processo tem como objetivo proporcionar uma maior consistência interna de estratégias, ou seja, um impacto positivo fruto de ações sobre interior da organização. A gestão de competências deve ser vista como um ciclo e deve envolver todos os diferentes níveis da organização. Ela deve estar em perfeita sintonia com a estratégia da empresa, envolvendo missão, visão de futuro e os objetivos.

Na opinião de Kochanski (1998) apud Amorim (2011) o desenvolvimento da gestão por competências está ligado diretamente à velocidade com a qual os produtos são comercializados no mercado, a satisfação dos clientes e a adaptação dos mercados. Isso proporciona uma constante alteração cultural, bem como amplia também o senso de responsabilidade e autogestão dos colaboradores.

Desta forma percebe-se que a gestão por competência surgiu para atender as questões particulares de cada empresa e a sua metodologia de gestão busca atender às necessidades próprias e a dominar a concorrência num mercado globalizado, logo, a intenção é exigir agilidade, diferenciação e inovação contínua e a busca pelo saber para estar sempre pronta para lidar com questões incomuns que surgem a cada dia nas organizações. Gerir conhecimentos, habilidades, capacidades e personalidade, de forma que afetem respectivo desempenho no trabalho de forma positiva.

De acordo com Venosa (2002) competências são características percebidas nas pessoas, sejam conhecimentos (é o que se adquiriu seja conhecimento técnico, conceitual ou de teorias), habilidades (aquilo que é colocado em prática com sucesso) ou atitudes (atos comportamentais e da personalidade do indivíduo) e são essas características que elevam o desempenho de cada um. A gestão de competências é a forma de gerir pessoas tendo sua base nos conhecimentos necessitados pela empresa para obter êxito em seus negócios. Por meio dela e das diferentes competências necessárias pela organização, surgem novos padrões para o processo de contratação dos funcionários.

Na visão de Dutra (2009) a gestão por competências é essencial no contexto competitivo em que vivemos, assim, a gestão por competências reúne as pessoas com as características adequadas para cada necessidade observada pela organização.

Igualmente para Rabaglio (2005) para Amorim (2011) a finalidade da gestão por competências é criar um padrão de competência para cada função dentro da organização, ou seja, é preciso identificar as competências e descrevê-las em detalhes bem como as

características necessárias para o cargo com o intuito de designar para cada função, quais são as competências necessárias para obter o desempenho esperado.

Diante dessas semelhanças, observa-se que o conceito evoluiu a partir da necessidade de cada organização ter no seu quadro de funcionários pessoas com características aptas para o cargo.

Para Gramigna (2002) apud Sorano (2009) as organizações, que antes agiam como se houvessem talentos de sobra entre seus funcionários perceberam que nem todos os seus funcionários realmente atendem aos requisitos e possuem as competências necessárias pelo mercado no qual estão inseridos devido ao mundo globalizado em que vivemos, que exige muito mais das empresas e dos empregados conseqüentemente. Há falta de potencial humano e na busca pelos melhores profissionais as empresas pagam caro pelos melhores. A gestão por competências impacta fortemente nos resultados obtidos pelas organizações, visto que desde que foi adotada como método de contratação comprova sua eficiência.

O mesmo autor diz também que, a principal dificuldade para implantar a gestão por competências é alinhar as necessidades humanas com os processos, pois seria o ideal, tornar o ambiente de trabalho um local de aprendizado constante e de troca de experiências e conhecimentos.

De forma semelhante Smaneto e Cassol (2009) afirmam gestão por competências é a separação das funções de cada cargo de acordo com as competências necessárias para a aplicação de cada uma em sua tarefa, ou seja, faz referência às características de um indivíduo.

Igualmente Belfort, Santos e Tadeucci (2012), declaram que o gerenciamento da gestão por competências busca avaliar as competências essenciais, elas são identificadas em cada colaborador e busca-se a melhor pessoa para determinada função, encaixando cada colaborador onde suas competências proporcionem melhor aproveitamento de suas capacidades. Dentro disso, busca-se que a equipe de colaboradores torne-se mais produtiva, assertiva, participativa, motivada, comprometida, fortalecida e valorizada pela organização.

Este conceito serviu como base para este trabalho, visto que ele busca elevar o padrão de competências básicas para cada cargo e ampliar as competências individuais para cada função, sendo um dos principais objetivos.

## **2.3 DINÂMICA DE GRUPO**

A dinâmica de grupo é apresentada nesse tópico com o intuito de expor o porquê foi usada dentre os outros métodos que existem.

Alberti et al (2014) declaram de acordo com a Sociedade Brasileira de Dinâmica de Grupo (2006, p. 1) “dynamis” vem do vocabulário grego que significa força, energia, ação. A expressão “dinâmica de grupo” teve origem depois que o autor Kurt Lewin publicou um artigo

em 1944, ano em que passou a integrar o Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT), onde criou o Centro de Pesquisa em Dinâmica de Grupos (Research Center for Group Dynamics).

Castilho (1999) utiliza-se da seguinte argumentação, que trabalhar em grupo é fazer com que as pessoas se familiarizem, pois, diariamente nas organizações as pessoas passam por processos de mudanças e aceitações. Então quando se tem uma convivência com as pessoas do ambiente de trabalho, as barreiras de mudanças se tornam mais fáceis de aceitação e superação.

Dinâmica tem como base integrar as pessoas no ambiente de trabalho, fazendo com que esse vínculo pessoal amplie a sua capacidade de interagir juntamente ao grupo.

Tavares e Lira (2001) apud Alberto et al (2002), dizem que a dinâmica de grupo pode ser classificada em quatro tipos:

- **Dinâmica de Apresentação:** Tem a intensão de acabar com as tensões, adequar a um local de cordialidade e aceitação mútua.
- **Dinâmica de Descontração:** Tem como objetivo a descontração, eliminar a monotonia, para que desperte o interesse da equipe de temas específicos dando crédito à liberdade em seus comentários.
- **Dinâmicas de Aplicação:** São as que colaboram para o repasse do conteúdo, facilitando a associação dos mesmos pelos que compõem o grupo.
- **Dinâmicas de Avaliação:** É a dinâmica que colabora para que depois dos exercícios, as pessoas do grupo possam avaliar o desenvolvimento do estudo, abrindo espaço à exposição de propostas para possíveis acrescentamentos.

Neste caso, cada dinâmica tem um objetivo diferente e é necessário analisá-las para que a aplicação alcance o resultado esperado.

Na opinião de Miranda (1996) é vastamente conhecida à importância da dinâmica de grupo, uma vez que está se referindo ao desenvolvimento individual e coletivo de certo segmento. E também a busca do autoconhecimento, da responsabilidade, da confiança mútua, da interação grupal, da cooperação, da polidez, da benignidade, da capacidade de liderar, de tomada de decisão e de iniciativas.

Esses autores dizem ainda que ao aplicar uma dinâmica de grupo é tornar possível o exercício de vivência. Um processo vivencial, o momento que as pessoas não têm apenas um “quebra-gelo” como os autores relatam, mas serve para reflexão, um aprendizado aprofundado.

No ponto de vista de Failde (2010) apud Silva e Mendes (2012) a dinâmica de grupo pode funcionar como um estímulo para o comportamento das pessoas e suas atividades como liderar, ter relação interpessoal e a facilidade de tomar iniciativas que essas provavelmente não aconteceriam em atividades individuais.

Para Cartwright (1966) é uma área do conhecimento ou do intelecto que tem como interesse o comportamento humano e as relações sociais. A dinâmica de grupo tem como intenção proporcionar aprendizagem às pessoas envolvidas no grupo, tanto para as relações pessoais como para as relações interpessoais.

Observa-se que esses conceitos demonstram que a dinâmica de grupo faz com que as pessoas desenvolvam um autoconhecimento, percebendo que podem de alguma forma compartilhar seus conhecimentos com os demais membros da equipe.

Segundo Alberto et. al. (2002) muitas das vezes a associação feita à dinâmica de grupo é de que não passa de brincadeira, diversão ou entretenimento em grupo. Ao contrário disso, a dinâmica de grupo é um instrumento que se utiliza para que haja uma relação espontânea entre os integrantes do grupo, dando a possibilidade para que as pessoas envolvidas possam expor suas opiniões e experiências, a qual governa ao desenvolvimento das capacidades dos indivíduos que compõem o grupo.

Conforme Perpétuo e Gonçalves (2005), apud Alberti et. al. (2014), ponderam que a dinâmica de grupo no processo coletivo não deve ser absolutizada ou subestimada. Para as autoras, sua utilização deve responder a objetivos específicos de uma determinada estratégia educativa, no sentido de estimular a produção do conhecimento e a recriação deste conhecimento tanto no grupo/coletivo quanto no indivíduo/singular, uma vez que a técnica da dinâmica não é um fim, mas um meio - é uma ferramenta a ser usada.

Para Ruas et al (2014) a dinâmica de grupo tem como intuito desenvolver aprendizagem no espaço organizacional podendo ser compreendida em três dimensões:

- A aprendizagem individual - pelas evidências por absorção de um fluxo ativo de conhecimento, habilidades e experiências agregadas a vivência das pessoas, renovada no interior da organização. Que são aprimorados por indivíduos e podem colaborar na formação e no desenvolvimento das CEO's. Argyris, Schon (1996) apud Ruas et al (2014).
- Aprendizagem de grupo ou coletiva - cujas ênfases podem ser ratificadas pelo aspecto de processos de compartilhamento de conhecimentos e interação, habilidades e experiências entre as pessoas e começam a refletir na atuação do grupo ou coletivo. Analisando em um período mais longo, os destaques podem ser vistos pela prática de novos métodos e processos na atuação dos grupos e/ou pela colocação de alguns atributos como linguagem praticada, memória coletiva e outros. Assim os conhecimentos agregados no momento da aprendizagem, executados no ambiente de trabalho passam a ser apropriados às competências organizacionais. (SANDBERG; TAGARMA, 2007; RETOUR; KHROMER, 2011 apud Ruas et al 2014);

- Aprendizagem organizacional – Denominada pela relação de novos conhecimentos as rotinas mais importantes da organização, mesmo que esta apropriação proporcione total ou parcialmente um caráter implícito. (NELSON; WINTER, 2005; ZAHRA; IRELAND; HITT, 2000; DREJER, 2000; apud Ruas et al 2014). Nessa dimensão, e mais do que nas outras, a aprendizagem tem sentido de alavancar as CEO's.

Para que as competências sejam aprimoradas no dia a dia da organização e as atividades sejam realizadas com mais eficiência, visto que nem tudo está cem por cento alinhados. Pode-se perceber que a melhor atitude a ser tomada é usar do conhecimento das pessoas para que entre elas, a partir das dinâmicas de grupo, as competências exigidas sejam aprimoradas chegando a excelência dos processos diários da empresa.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Os procedimentos metodológicos são necessários para demonstrar a forma pela qual a pesquisa buscará atender aos objetivos estabelecidos. Classificando o estudo quanto sua natureza, afirma-se que ela caracteriza-se como pesquisa aplicada.

Quanto à classificação objetivo, trata-se de uma pesquisa exploratória, pois se espera um melhor entendimento sobre os assuntos que serão abordados.

Com os dados já selecionados, será utilizado o método de pesquisa qualitativa para desenvolver o assunto na pesquisa.

O procedimento da coleta de dados foi através de pesquisa bibliográfica, pesquisa participante e pesquisa ação.

Conforme Severino (2003) na pesquisa participante o pesquisador fica a observar os fenômenos partilhando a vivência dos envolvidos com a pesquisa. De maneira semelhante, Thiollent (2004) afirma que na pesquisa participante o pesquisador está envolvido diretamente com as pessoas ou grupos de trabalho em uma determinada situação investigada.

De acordo com Silva (2003), na pesquisa-ação os pesquisadores realizam um papel participante no desempenho dos problemas identificados, no acompanhamento e avaliação das ações iniciando as funções dos problemas, desenvolvendo intervenção direta e continua na realidade.

Para que exista a execução da pesquisa, foi necessária a contribuição da população envolvida no processo, sendo ela formada por 12 colaboradores atuantes nos setores de reembolso, conferência e faturamento, que atuam no cargo de auxiliar administrativo. Esses foram escolhidos devido serem parte operacional da organização e são da área que exige maior dinamismo por parte dos funcionários.

O quadro 1 resume os instrumentos de coleta de dados e os procedimentos de tratamento dos mesmos.

#### QUADRO 1 – INSTRUMENTOS PARA COLETA DE DADOS

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	PROCEDIMENTO DE TRATAMENTO DOS DADOS
Contextualizar as competências do cargo de Auxiliar Administrativo.	Através de pesquisa bibliográfica.	Análise do conteúdo obtido.
Identificar quais as dinâmicas de grupo adequadas ao desenvolvimento das competências do cargo.	Observação pessoal, participante. Através de pesquisa bibliográfica.	Análise do conteúdo obtido.
Aplicar as dinâmicas e analisar os resultados.	Observação pessoal, participante. Através de pesquisa bibliográfica.	Análise do conteúdo obtido.

FONTE: Os Autores (2016).

Para o tratamento dos dados coletados em estudo, utilizaram-se dados qualitativos da análise de discurso.

Com base na conversa após a aplicação das dinâmicas foram selecionados trechos de fala dos participantes que podem ser encontrados no capítulo a seguir.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo foram abordadas, tratadas, escolhidas e interpretadas as informações extraídas dos funcionários com relação à participação nas dinâmicas de grupo.

### 4.1 PERFIL ORGANIZACIONAL

O Grupo BRT iniciou suas atividades em 1974, com apenas uma unidade, denominada como Brementur Agência de Turismo. Seu fundador, Eraldo Palmerini, anos depois, abriu sua primeira agência consolidadora, ou seja, atenderia apenas as agências de turismo propriamente ditas, seria intermediária entre as agências de turismo e as companhias aéreas.

A organização atua sob o nome de Grupo BRT e razão social Brementur Agência de Turismo. O Grupo BRT está localizado na Rua Presidente Faria 321, Curitiba-PR.

Atua no ramo do turismo, na distribuição de produtos e serviços como passagens aéreas, pacotes de viagens e hotelaria para agências de turismo. A empresa opera em diversas cidades brasileiras, com sua sede em Curitiba, e unidades em Maringá, Londrina, Florianópolis, Natal, Fortaleza e Salvador, com atendimento comercial em Criciúma, Chapecó, Bauru, Presidente Prudente, Belo Horizonte, João Pessoa, São Luís, Teresina, Belém e Porto Velho. Atendendo em média 300 agências mensalmente em todo Brasil.

É composta atualmente pelo seu fundador e pelo sócio Marco Aurélio Di Ruzzi. A força de trabalho é composta por 150 colaboradores que estão distribuídos entre as demais unidades, sendo duas funcionárias terceirizadas que são responsáveis pela limpeza.

Os seguimentos de mercado do turismo são voltados para viagens aéreas, hoteleiras e passeios turísticos. Todos os clientes do Grupo BRT são agências de turismo.

O grupo BRT tem como principais fornecedores as companhias aéreas e hotéis. Seus principais fornecedores de voos domésticos são: TAM, Gol e Azul. E para voos internacionais são: Emirates, Airfrance, KLM, United e Lufthansa.

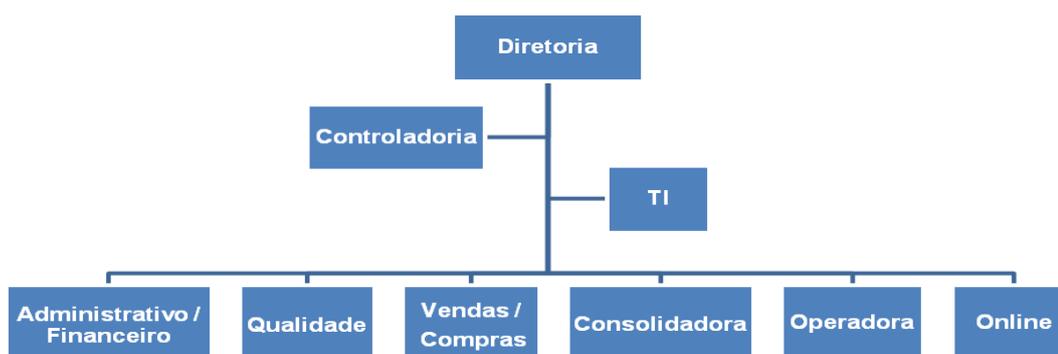
Quando o Grupo BRT surgiu no mercado, seu diferencial era o atendimento, através de visitas comerciais pôde aumentar seu portfólio de clientes, assim começou a ganhar espaço no mercado por ser uma empresa que prestava um ótimo serviço.

Para que a organização atue de forma adequada e uma melhoria contínua foram desenvolvidos dois setores, o setor de projetos e de qualidade. No setor de qualidade há uma equipe especializada trabalhando para que todos os processos na organização, desde o início de uma venda ao envio de uma fatura à agência, estejam sempre em conformidade. E no setor de projetos, para cada ideia nova ou problema identificado, seja discutido, escrito e aplicado se necessário na organização.

Um ERP, sob nome de Wooffice, foi implantado na organização para atender toda a demanda de mercado e suas necessidades. O sistema tem como objetivo mostrar as agências vendas que a mesma efetuou em tempo real, ao finalizar a venda automaticamente os clientes recebem por e-mail a venda com seus respectivos valores, tendo como um controle mais eficiente da agência. O sistema também mostra de uma forma mais simples todas as vendas efetuadas no mês em suas faturas recebidas, relatórios mais detalhados. Para o Grupo BRT, o sistema é ainda mais eficaz, pois melhora na rapidez de respostas, lançamentos de vendas mais rápidas, envio de cobranças com a seleção de apenas alguns itens, etc.

A figura 1 apresenta o organograma da organização:

**FIGURA 1 – ORGANOGRAMA GRUPO BRT**



FONTE: Grupo BRT (2013).

No organograma da empresa, a diretoria é composta por dois diretores, eles são responsáveis pelas tomadas de decisões financeiras, acompanhamento do desenvolvimento econômico e o fluxo de caixa empresarial. A seguir encontra-se a controladoria que é composta pelo gerente, encarregado de controlar todos os processos desenvolvidos na organização.

O setor de T.I. é composto por cinco funcionários no qual a equipe é responsável pelas atividades de manutenção dos sistemas da empresa. Fica sob responsabilidade deles implantar os sistemas e dar suporte a problemas operacionais relatados no cotidiano.

Encontra-se no nível operacional da empresa os setores administrativo/financeiro, de qualidade, vendas/comercial, o consolidador, que vende apenas passagens aéreas, o setor operador, responsável por efetuar as vendas de pacotes de viagens e o setor online, encarregado de oferecer suporte ao cliente e serviços avulsos, tais como, hotelaria, transfer, aluguel de carros, entre outros.

O estudo embasou-se no organograma da empresa, dando ênfase ao setor administrativo/financeiro no cargo de auxiliar administrativo, que trabalham nas funções do faturamento, reembolso e conferência. Foi identificado na análise, que há deficiência nas competências, as mesmas foram identificadas de instante a partir da observação de falhas no meio do processo diário, como passado por um dos integrantes do grupo que trabalha na empresa, depois disso todos os participantes da equipe foram até o local para uma observação mais detalhada. E para desenvolvê-las utilizou-se a ferramenta de dinâmica de grupo.

## **4.2 DESCRIÇÃO DE CARGO: AUXILIAR ADMINISTRATIVO**

No ano de 2013 foi elaborada a descrição de cargo pelo gerente administrativo com o auxílio dos funcionários com maior experiência dentro da organização.

Notou-se a necessidade de uma descrição de funções no cargo de auxiliar administrativo, a partir disto foi realizado um check-list comportando todas as atividades que o cargo possuía.

Para a criação do cargo os funcionários com maior conhecimento das atividades exercidas tiveram influência no desenvolvimento do cargo.

A seguir apresenta-se a descrição do cargo analisado neste trabalho, conforme disposto no quadro 2.

**QUADRO 2 – DESCRIÇÃO DO CARGO CONFORME A EMPRESA**

<b>1. Identificação</b>	Data: 10/07/2013
Título do Cargo: Auxiliar Administrativo	
Departamento: Auxiliar Administrativo/Financeiro	
<b>2. Descrição Sumária</b>	
Executam serviços nas áreas de administração: atendem clientes e fornecedores, fornecendo e recebendo informações sobre os processos que estão inseridos no cargo. Atuam também com tomadas de decisão quando necessário.	
<b>3. Competências</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tomar as providências necessárias para correção das faturas dos fornecedores.</li> <li>- Gerar e encaminhar faturas aos clientes.</li> <li>- Administrar processos de notas enviados pelas companhias aéreas.</li> <li>- Atender aos clientes sobre o assunto a ser questionado, sendo objetivo nas respostas.</li> <li>- Lançar os processos com qualidade para que seja cobrado corretamente do cliente.</li> <li>- Trabalho em equipe.</li> <li>- Capacidade de lidar com qualquer situação.</li> <li>- Boa comunicação.</li> </ul>	

FONTE: Os Autores (2016)

Como base para comparação nas descrições de cargo de auxiliar administrativo do Grupo BRT, foi utilizado a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO). Este documento tem como função relatar a efetividade das profissões do mercado brasileiro. Seu objetivo é manter-se atualizado e apresentar com veracidade a realidade das profissões, sendo elas regulamentadas ou não.

As descrições realizadas pela empresa comparadas ao CBO são convergentes nos seguintes pontos: controle de relatórios, tomada de decisões, suporte ao cliente e comunicação. Os pontos divergentes são: executar rotinas de apoio na área de recursos humanos, prestar apoio logístico, prospectar cliente.

A nova descrição resultou-se no quadro três, apresentado a seguir:

**QUADRO 3 – DESCRIÇÃO DO CARGO CONFORME A EMPRESA E DE ACORDO COM A CLASSIFICAÇÃO BRASILEIRA DE OCUPAÇÕES:**

<b>1. Identificação</b>	Data: 12/08/2016
Título do Cargo: Auxiliar Administrativo	
Departamento: Auxiliar Administrativo/Financeiro	
<b>2. Descrição Sumária</b>	
Executam serviços nas áreas de administração: atendem clientes e fornecedores, fornecendo e recebendo informações sobre os processos que estão inseridos no cargo. Atuam também com tomadas de decisão quando necessário. Bem como trabalhar em equipe, obter boa comunicação, orientação em treinamentos e capacidade de lidar com qualquer situação.	
<b>3. Competências</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tomar as providências necessárias para correção das faturas dos fornecedores.</li> <li>- Programar o pré-pagamento para as datas especiais.</li> <li>- Administrar processos de notas enviados pelas companhias aéreas.</li> <li>- Atender aos clientes sobre o assunto a ser questionado, sendo objetivo nas respostas.</li> <li>- Demonstrar iniciativa.</li> <li>- Trabalho em equipe.</li> <li>- Capacidade de lidar com qualquer situação.</li> <li>- Boa comunicação.</li> <li>- Prestar orientação técnica.</li> </ul>	

- Lançar os processos com qualidade para que seja cobrado corretamente do cliente.
- Demonstrar capacidade de organização.

FONTE: Os Autores (2016)

O cargo de auxiliar administrativo atende aos parâmetros do CBO de acordo com as informações extraídas e confrontadas com as descrições estabelecidas pela empresa.

### 4.3 A DINÂMICA DE GRUPO PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DO CARGO

As dinâmicas selecionadas foram definidas a partir a análise das competências que deveriam ser melhoradas e desenvolvidas nos colaboradores do cargo de auxiliar administrativo da organização. Teve como auxílio o site Leme Consultoria (2016) e o Blog Gazin Atacado (2014).

O quadro abaixo apresenta a relação entre as dinâmicas propostas e as competências a serem desenvolvidas.

**QUADRO 4 – DINAMICAS DE GRUPO E COMPETÊNCIAS DO CARGO**

DINÂMICA	CASTELO	SIGA AS INSTRUÇÕES
Objetivo da Dinâmica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolver o trabalho em equipe.</li> <li>- Demonstrar iniciativa.</li> <li>- Demonstrar capacidade de organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lidar com qualquer situação.</li> <li>- Assimilar as informações.</li> <li>- Desenvolver boa comunicação.</li> </ul>
Etapas da Dinâmica	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Breve apresentação da Dinâmica de Grupo.</li> <li>2. Separação das equipes</li> <li>3. Aplicação da Dinâmica.</li> <li>4. Explicação da Dinâmica aplicada.</li> </ol> Avaliar os resultados.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Breve apresentação da Dinâmica de Grupo.</li> <li>2. Separação das equipes</li> <li>3. Aplicação da Dinâmica.</li> <li>4. Explicação da Dinâmica aplicada.</li> </ol> Avaliar os resultados.
Competências Relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demonstrar iniciativa.</li> <li>- Trabalho em equipe.</li> <li>- Demonstrar capacidade de organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidade de lidar com qualquer situação.</li> <li>- Capacidade de absorção de informações.</li> <li>- Boa comunicação.</li> </ul>

FONTE: Os Autores (2016)

A seguir será apresentado o calendário proposto para a aplicação das dinâmicas no quadro 5.

**QUADRO 5 – CALENDARIO DE APLICACAO DAS DINÂMICAS**

DINÂMICA	DATA	HORÁRIO	Nº DE FUNCIONÁRIOS	DURACÃO DA DINAMICA	FEEDBACK PÓS APLICAÇÃO
Dinâmica do Castelo	09 de setembro	08:00 às 08:50 hrs	12	10 minutos	40 minutos
Siga as Instruções	10 de outubro	08:00 às 08:40 hrs	12	10 minutos	30 minutos

FONTE: Os Autores (2016)

O calendário das dinâmicas propostas foi definido com o auxílio do gerente Paulo Garcia, com a definição de duas datas, para que todos os colaboradores dos setores envolvidos com o cargo pudessem participar. Os aplicadores e avaliadores das dinâmicas foram os autores.

A primeira dinâmica foi aplicada no dia 09 de setembro de 2016 no horário compreendido entre às 08:00 às 08:50. A aplicação foi dividida em três etapas, sendo a primeira a fase de introdução, em seguida a execução da dinâmica e por fim o feedback.

A segunda dinâmica foi aplicada no dia 10 de outubro de 2016 no horário compreendido entre às 08:00 às 08:40. A dinâmica foi realizada em três partes, sendo elas a fase de introdução, em seguida a execução da dinâmica e por fim o feedback.

#### 4.3.1 Aplicação da Dinâmica O CASTELO

O objetivo da dinâmica CASTELO foi desenvolver competências de comunicação e trabalho em equipe. Isso foi possível na dinâmica devido aos colaboradores terem sido expostos a situações em que deveriam trabalhar na equipe em que foram destinados pelos aplicadores e observados constantemente pelos mesmos (BLOG GAZIN ATACADO, 2014).

A dinâmica iniciou com a escolha das equipes, foram formados três grupos compostos por quatro pessoas cada um. Em seguida os aplicadores explicaram como funcionaria a dinâmica. Foi disponibilizado sobre a mesa de cada equipe dez folhas sulfite e os três grupos teriam disponível uma tesoura, uma cola e um rolo de fita crepe, que seriam compartilhados entre todos os participantes. O tempo de aplicação foi de dez minutos e o castelo mais alto e resistente foi o vencedor.

A cada dois minutos os aplicadores informava o tempo restante para a conclusão da dinâmica. No final da atividade, os avaliadores coletaram informações dos participantes, com o objetivo identificar algumas características que o cargo exige. Em seguida expuseram o objetivo da dinâmica aplicada, tendo como base a boa comunicação entre os participantes do mesmo grupo e do grupo externo.

A dinâmica aplicada teve o objetivo de identificar como se dá a comunicação entre diferentes grupos, a forma que gerenciam os recursos disponíveis, características de liderança e persuasão, a capacidade de ouvir, absorver informações e avaliar a relação entre as equipes.

Na conclusão foi dado um feedback com base nas observações feitas pelos aplicadores, a fim de reforçar aos participantes que a atividade possuía objetivos específicos que precisavam ser seguidos e a importância para o cargo em que atuam.

#### QUADRO 6 – DEMONSTRATIVO DE DESENVOLVIMENTO DURANTE A DINÂMICA

	Grupo A	Grupo B	Grupo C
Composição de Grupo	3 Mulheres 1 Homem	3 Mulheres 1 Homem	2 Mulheres 2 Homens
Atuação na Dinâmica	Todos atuaram de maneira igual	Apenas um homem e uma mulher atuaram na dinâmica, os outros participantes apenas ficaram olhando.	Todos atuaram de maneira igual
Demonstrar Iniciativa	Todos os participantes deram opiniões e trabalharam juntos sem um líder	Apenas o homem mas não conseguiu desenvolver e concluir o objetivo final	Uma das mulheres tomou a iniciativa de montar o castelo
Trabalho em equipe	Todos de grupo	Não houve trabalho em equipe, a equipe não conseguiu chegar ao objetivo final, montar o castelo.	Todos trabalharam como equipe
Boa comunicação	Tiveram boa comunicação e chegaram ao objetivo final, montar o castelo	Faltou comunicação entre a equipe para o desenvolvimento do castelo	Comunicação eficiente para chegar ao objetivo final

FONTE: Os Autores (2016)

#### 4.3.2 Análise Dinâmica CASTELO

A seguir será apresentado com imagens o local onde se desenvolveu a dinâmica de grupo, o momento em que os participantes estão realizando a mesma e o resultado que foi obtido após a dinâmica.

A primeira foto do castelo foi confeccionado pelo grupo A, a segunda pelo grupo C e por fim a terceira pelo grupo B.

## FIGURA 2 – DINÂMICA DO CASTELO



FONTE: Os Autores (2016)

No começo da dinâmica de grupo do CASTELO, foi verificado que os participantes interagiam entre si, com os ocupantes de sua equipe, concordando e discordando de algumas situações. Este fato foi observado em situações como:

“[...] A melhor forma para nós desenvolvermos a atividade é cada um dar uma ideia, e já vamos nos organizando para não perdermos tempo, porque temos apenas dez minutos para fazer, vamos se comunicar, trabalho em equipe gente, sempre estar se comunicando para que um não atrapalhe o outro, e assim vamos construir o castelo e vencer [...]”

“[...] Vamos fazer um castelo começando com quatro torres, acho que fica bom, depois a gente pode fazer a parte de cima, recortar as janelas, e colar para que não caia, mas rápido, temos pouco tempo, o que vocês acham?

- Eu não sei cortar direito, vai sair torto, posso ir montando o castelo?

- Deixa que eu corto então e você vai montando [...]”

A dinâmica CASTELO foi desenvolvida dia 09 de setembro com início às 08:00 e término às 08:50, com três grupos de quatro pessoas dos setores de conferência, reembolso do cargo se auxiliar administrativo que participaram da mesma. Foi desenvolvida em uma sala de treinamento, nesta tinham mesas grandes, ampla e clara. Todo o processo de aplicação da dinâmica de grupo foi filmado para melhor desenvolvimento da análise pós aplicação.

As equipes foram escolhidas pelos aplicadores na intenção de misturá-los sem que

houvesse nenhuma formação de grupos informais, entre eles, afim de obter melhores resultados. No decorrer da dinâmica pode-se perceber que da mesma forma que algumas equipes se destacaram, outras tiveram dificuldades de comunicação e divisão de tarefas. Visivelmente essas dificuldades interferiram no resultado estimado em alguns momentos ao decorrer da dinâmica.

Ao analisar a conversa que os aplicadores tiveram com os participantes, todos alegaram gostar de praticas de dinâmica de grupo, visto que a mesma pode desenvolver algumas características pessoais e grupais em relação ao ambiente de trabalho.

Em seu desenvolvimento, dois participantes alegaram não ter ajudado na construção, porém, deixaram claro que deveriam ter ajudado mais sua equipe, pois o desenvolvimento deveria ter sido em conjunto e ajuda entre eles era ponto chave para a conclusão do castelo.

O restante do grupo avaliou a dinâmica do castelo para que o resultado fosse satisfatório deveriam ter uma boa comunicação e um trabalho em equipe eficaz para que não houvesse desperdício de tempo e o resultado viesse a aparecer. Na fase de construção todos davam opiniões e a conversa fluía normalmente entre eles.

A dinâmica CASTELO além de demonstrar capacidade de comunicação entre os participantes e um trabalho em equipe bem alinhado, demonstrou também quem pode delegar e ser delegado, quem toma a iniciativa das decisões para o desenvolvimento, quem pode executar melhor o que foi orientado. Ou seja, há muito mais vantagens em uma dinâmica em grupo do que se pode perceber.

#### 4.3.3 Relato do Observador

Foi escolhido aleatoriamente um colaborador do cargo de auxiliar administrativo de outro setor que participou exclusivamente para relatar os principais pontos do desenvolvimento da dinâmica, com o objetivo de demonstrar as principais observações feitas por ele.

Na dinâmica aplicada no Grupo BRT notou-se o trabalho em equipe de todos os participantes envolvidos, os mesmos, contribuíram com ideias e as colocaram em prática na realização do castelo, exercitando a criatividade de cada um, os integrantes buscavam colaborar com suas equipes para obter resultados satisfatórios. Duas participantes relataram poder ter ajudado, pois não sabiam como ajudar.

Pode-se perceber que ocorreu flexibilidade entre os envolvidos, pois, cada um teve que se adaptar aos materiais que possuía disponibilidade naquele momento de necessidade, todos souberam também dividir o material entre cada grupo.

Dos três grupos que participaram, o grupo C foi o que mais se destacou, alcançando o que foi pedido, os mesmos, conseguiram detalhar bem o castelo, fazendo uma estrutura firme, com portas e torres. Porém, ao final da dinâmica, todos compreenderam a importância daquele feito, onde não contava o que mais se destacava e sim as contribuições que estariam sendo

agregadas a eles, e ao desenvolvimento pessoal de cada parte como empresa.

Percebe-se o quanto a dinâmica de grupo contribuiu com a empresa, visto que, consegue desenvolver características individuais bem como da equipe para alcançar interação entre funcionários, melhorar a comunicação, estimular a iniciativa e o desenvolvimento de ideias que venham a contribuir com a organização.

#### 4.3.4 Dinâmica Siga as Instruções

A segunda dinâmica, classificada como de aplicação, foi a SIGA AS INSTRUÇÕES, essa teve o intuito desenvolver da melhor forma as competências relacionadas com as capacidades de lidar com qualquer situação, absorver melhor as informações e desenvolver boa comunicação (LEME CONSULTORIA, 2016).

Na dinâmica os colaboradores foram expostos a situações como ouvir o que o orientador estava falando e em seguida deveriam apresentar essas informações aos demais integrantes do grupo.

Um breve texto foi apresentado pelos aplicadores da dinâmica a um dos participantes de cada grupo, enquanto os demais integrantes dos grupos acompanhavam o que cada um passava para o outro, a equipe que estava sendo observada e tinha como instrução se atentar ao que lhe era pronunciado, para que o último apresentasse essa frase com maior precisão e de forma correta o que o aplicador havia falado ao primeiro.

Para o desenvolvimento da dinâmica foram utilizados três textos que discorriam sobre as funções de reembolso, conferência e faturamento. Tendo duração de dez minutos. Os aplicadores permitiram que os envolvidos escolhessem suas próprias equipes, sendo compostas por três equipes de quatro pessoas.

Ao final da atividade o avaliador reuniu-se com os grupos, dando um feedback com base nas informações obtidas durante a aplicação da mesma. Com o objetivo de apontar a necessidade de transmitir a informação correta, de maneira apropriada e de forma clara.

#### 4.3.5 Análise Dinâmica Siga as Instruções

A seguir será apresentado o quadro de demonstração de desenvolvimento da dinâmica de grupo SIGA AS INSTRUÇÕES e conclusão da equipe. E também uma análise feita por um integrante da equipe que participou da dinâmica:

**QUADRO 7 – DEMONSTRATIVO DE DESENVOLVIMENTO DURANTE A DINÂMICA B**

	Equipe A Reembolso	Equipe B Faturamento	Equipe C Conferência
Capacidade de lidar com qualquer situação	Todos do grupo.	Todos do grupo.	Todos do grupo.
Capacidade de absorção de informações	Apenas dois integrantes.	Apenas uma, a primeira pessoa.	Duas pessoas, apenas a metade da frase.
Comunicação	Todos tiveram comunicação.	Todos tiveram comunicação.	Todos tiveram comunicação.

FONTE: Os Autores (2016)

No desenvolvimento da dinâmica de grupo SIGA AS INSTRUÇÕES, verificou-se que os participantes tiveram dificuldades para absorver as informações e esqueciam o que falar. Este fato foi observado no grupo de foco que ocorreu:

“[...] Por mais que pareceu fácil, foi muito difícil, porque tínhamos pouco tempo para gravar as informações, são informações do nosso setor mas no hora gravar tudo e já falar é muito complicado. Senti como se não soubesse nada [...]”

“[...] Trabalhamos como uma linha de produção, temos que saber os processos anteriores ao nosso, os nossos processos e os processos posteriores, como foi o objetivo da dinâmica, temos que falar a frase inteira para não esquecer de nenhum detalhe que nos prejudique[...]”

A dinâmica denominada SIGA AS INSTRUÇÕES, foi desenvolvida dia dez de outubro, com duração de quarenta minutos, com grupos formados de quatro pessoas, sendo três equipes que compõem o cargo de auxiliar administrativo. A dinâmica de grupo foi aplicada na sala de treinamento do Grupo BRT. A sala comportava mesas, era ampla e clara. Todo o processo de aplicação foi filmado para uma melhor análise dos aplicadores.

A escolha das equipes foi feita por eles, sem interferência dos aplicadores, como apresentado na dinâmica anterior. No desenvolvimento percebeu-se que no momento de repassar a informação eles demonstravam medo de falar, pois tinham esquecido algumas partes da frase. Isso dificultou o entendimento do próximo participante ao escutar a frase pela metade e precisar repassar a diante.

Um fato curioso que ocorreu durante a atividade foi quando a equipe que estava à frente tentado lembrar-se da frase os outros grupos ajudavam com pequenos lembretes, dizendo o começo da frase ou alguma palavra que esqueciam para continuar falando.

Ao fim do exercício os aplicadores se reuniram com os participantes para discussão da atividade que exercitaram. Todos os envolvidos alegam gostar de dinâmicas de grupo, pois

aderem como aprendizado e desenvolvimento de competência que ainda não possuem, ou que a organização não os estimula a ter, mas que a dinâmica de grupo pôde apresentar.

Em análise, cinco participantes alegaram que entenderam a proposta da dinâmica, mas que uma informação repassada rapidamente à dificuldade de absorção das informações é quase impossível, mesmo ela sendo do setor em que atuam. Os outros sete participantes avaliaram como um processo de desenvolvimento dentro do setor em que atuam, possibilitando até uma mudança de setor a qualquer momento. Alegaram também que o exercício proposto faz com que as pessoas pensem rapidamente em uma resposta ou uma solução para um problema ou dificuldade enfrentada, podendo lidar com qualquer situação e mantendo uma comunicação entre todos.

Sendo assim, a dinâmica se demonstrou positiva, pois por mais que alguns ainda tenham dificuldades de executá-la, demonstra que todos os que praticam estas atividades podem melhorar seu entendimento, desenvolvimento e até mudanças em suas características pessoais diante uma organização.

#### 4.3.6 Relato do Observador

Foi escolhido aleatoriamente um colaborador do cargo de auxiliar administrativo de outro setor que participou exclusivamente para relatar os principais pontos do desenvolvimento da dinâmica, com o objetivo de demonstrar as principais observações feitas por ele.

Analisando o desenvolvimento da dinâmica SIGA AS INSTRUÇÕES, foi observado que algumas pessoas nas equipes tiveram dificuldades para desenvolver a atividade e esqueciam-se de pontos do texto. As pessoas que tinham o texto em mãos se propuseram a ajudar citando palavras-chave com o intuito de fazer com que quem estivesse falando o texto se recordasse do restante.

Sem perceber a atividade se desenvolveu como um trabalho em equipe, proporcionando que a comunicação entre todos fosse explorada ao máximo durante a realização da atividade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da pesquisa foi verificar o impacto de dinâmica de grupo no desenvolvimento de competências dos colaboradores ocupantes do cargo de auxiliar administrativo do Grupo BRT.

Para contextualizar as competências do cargo de auxiliar administrativo verificou-se a descrição de cargo da organização em comparação com a Classificação Brasileira de Ocupação (CBO), a partir dessa foi elaborada uma nova relação que serviu como base para a preparação das dinâmicas de grupo em relação às competências.

Depois de selecionadas as dinâmicas mais adequadas para atingir os objetivos específicos, baseadas nas referências Blog Gazin Atacado (2014) e Leme Consultoria (2016), foram então adaptadas para a realidade da organização em que foram aplicadas.

As aplicações aconteceram em datas e maneiras diferentes, levando em conta que cada uma priorizou as competências que a dinâmica demonstrava.

No fim de cada atividade, todos os integrantes se reuniam com os aplicadores e discutiam sobre o seu desenvolvimento, com a finalidade de identificar os resultados atingidos, se as mesmas foram compreendidas e as competências estavam inseridas na atividade. Sendo assim, todos puderam expressar suas opiniões, independentemente de serem positivas ou negativas.

Com as expressões dos autores Miranda (1996) e Failde (2010) apud Silva e Mendes (2012) conclui-se que as dinâmicas de grupo desenvolvem competências e isso pôde ser visto durante a execução das mesmas.

Os autores afirmam que nenhuma pessoa consegue individualmente desenvolver as competências exigidas diariamente pelas organizações, por tanto a dinâmica de grupo funciona como estímulo para o comportamento das pessoas e suas atividades como liderar, ter relação interpessoal e a facilidade de tomar iniciativas, que essas provavelmente não aconteceriam em atividades individuais.

A confirmação de resultados positivos da pesquisa pôde ser visto durante a realização das dinâmicas de grupo, onde os participantes conseguiram em algum momento demonstrar suas competências exigidas pela atividade.

Foram analisadas situações do trabalho desenvolvido e a partir disso chegou à conclusão que novas pesquisas podem ser realizadas, para que haja um melhor entendimento de dinâmicas de grupo como desenvolvimento de competências. As sugestões podem ser realizadas com base em: uma pesquisa relacionando competências no nível tático da organização; aplicação de dinâmica de grupo por um período maior para que se possam avaliar os resultados mais detalhadamente, apontando possíveis mudanças; pesquisa de dinâmica de grupo, demonstrando a importância da sua aplicação antes de ingressar no mercado de trabalho; pesquisa relacionando a dinâmica de grupo em setores da organização, visando à comunicação eficaz entre os mesmos.

## REFERÊNCIAS

ALBERTI, Táis Fim *et. al.* Dinâmicas de grupo orientadas pelas atividades de estudo: desenvolvimento de habilidades e competências na educação profissional. **Rev. bras. Estud. pedagog.** (online), Brasília, v. 95, n. 240, p. 346-362, maio/ago. 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbeped/v95n240/06.pdf>>. Acesso em: 22 de maio 2016.

ALBERTO, Maria de Fátima Pereira *et. al.* Dinâmicas de grupo: instrumentos no processo de formação de agentes sociais. In: Congresso Brasileiro de Extensão Universitária, I., 2002. **Anais.** João Pessoa : EDUEPB, 2002. s/p.

AMORIM, T. N. G. F.; SILVA, L. B. Gestão por Competências: nuances e peculiaridades. **Reuna**, v. 16, n. 1, p. 103-119, 2011. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/5574/gestao-por-competencias--nuances-e-peculiaridades>>. Acesso em: 08 de maio de 2016.

ANTUNES, Celso. **Manual de Técnicas**: De dinâmica de grupo, de sensibilização, de ludopedagogia. 24. ed. São Paulo: Vozes, 1987.

BELFORT ,Rhecyelle Mota ; SANTOS, Ediana Di Franco Matos da; TADEUCCI, Marilsa de Sá Rodrigues. **Gestão por competências**: Um novo modelo de gerenciamento. Revista UNI. Imperatriz (MA). Janeiro/julho, 2012. Disponível em: <[http://www.unisulma.edu.br/Revista\\_UniEd2\\_Belfort1\\_Santos\\_Tadeucci2.pdf](http://www.unisulma.edu.br/Revista_UniEd2_Belfort1_Santos_Tadeucci2.pdf)>. Acesso em: 08 de maio de 2016.

BLOG HOTELARIA. **Dinâmica de grupo para integração, comunicação e liderança**. Disponível em <<http://blog.gazinatacado.com.br/dinamica-de-grupo-para-integracao-comunicacao-e-lideranca/>> Acessado em: 09 de julho de 2016.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? - **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1. Jan./Mar. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>>. Acesso em: 07 de maio de 2016.

CARTWRIGHT, D. Como mudar as pessoas: algumas aplicações da teoria de dinâmica de grupo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 6, n. 20, p. 129-148, 1966. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/24132/como-mudar-as-pessoas--algumas-aplicacoes-da-teoria-de-dinamica-de-grupo>>. Acesso em: 07 de maio de 2016.

CASTILHO, Áurea. **Liderando grupos**: um enfoque gerencial. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. 1.ed. São Paulo: Atlas,2009.

DUTRA, J. S. HIPOLITO, J. A. M. SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Rev. adm. contemp.** Curitiba, v. 4, N. 1. Jan. / Abr. 2000. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552000000100009&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552000000100009&lang=pt)>. Acesso em: 07 de maio de 2016.

FLEURY, A. FLEURY, M. T. L. Estratégias **Empresariais e Formação de Competências**. Um quebra – cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, M. T. L. FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. **RAC**. V. 5, N. Edição especial. 2001. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552001000500010&script=sci\\_abstract](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552001000500010&script=sci_abstract)>. Acesso em: 07 de maio de 2016.

GARCIA, A. Cenário da implantação de gestão por competências no Brasil. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 3, n. 2, p. 20-34, 2013. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/40343/cenario-da-implantacao-de-gestao-por-competencias-no-brasil>>. Acesso em: 22 de maio de 2016.

GHEDINE, T. Abordagem Gestão por Competências na Construção da Estratégia Organizacional . **Revista Alcance**, v. 22, n. 2, p. 278-297, 2015. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/38079/abordagem-gestao-por-competencias-na-construcao-da-estrategia-organizacional>>. Acesso em: 22 de maio de 2016.

GODOY, A. S. D'AMELIO, M. Competências gerenciais desenvolvidas por profissionais de diferentes formações. **Organ. Soc.** Salvador, v. 19, N. 63. Out. / Dez. 2012. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-92302012000400004&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302012000400004&lang=pt)>. Acesso em: 08 de maio de 2016.

LEME CONSULTORIA. **Conteúdos Multimídia**: atividades e dinâmicas para T&D. Disponível em <<http://www.lemeconsultoria.com.br/multimidia/jogos/>>. Acessado em: 09 de julho de 2016.

LIMA, J. O. SILVA, A. B. Determinantes do desenvolvimento de competências coletivas na gestão de pessoas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 5, p. 41-67, 2015.

MIRANDA, Simão de. **Oficina de dinâmica de grupos para empresas, escolas e grupos comunitários**. 15. ed. São Paulo: Papyrus, 1996.

PELISSARI, A. S. GONZALEZ, I. V. D. P. VANALLE, R. M. **Competências gerenciais: um estudo em pequenas empresas de confecções.** *READ. Rev. eletrôn. adm. Porto Alegre*, v. 17, N. 17. Jan. / Abr. 2011. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-23112011000100006](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112011000100006)>. Acesso em: 08 de maio de 2016.

PICARELLI, V. **Gestão por competências** in BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. **Manual de gestão de pessoas e equipes: Estratégias e tendências.** 1. ed. São Paulo: Gente, 2002.

QUINN, R. E. *et. al.* **Competências Gerenciais.** A abordagem de valores concorrentes na gestão. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

RUAS, R. ANTONELLO, C. S. BOFF, L. H. **Os Novos Horizontes da Gestão.** Aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUAS, R. L.; RAUPP, D. R.; BECKER, G. V.; PEGORINI, G. A dinâmica das Competências Organizacionais e a contribuição da aprendizagem: um estudo de caso no setor bancário. **Revista Alcance**, v. 21, n. 4, p. 612-649, 2014. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/34760/a-dinamica-das-competencias-organizacionais-e-a-contribuicao-da-aprendizagem--um-estudo-de-caso-no-setor-bancario> Acesso em: 09 de maio de 2016.

SWIATKIEWICZ, O. Competências transversais, técnicas ou morais: um estudo exploratório sobre as competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam. **Cad. EBAPE.BR.** Rio de Janeiro, v. 12, N. 3. Jul./Set. 2014. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512014000300008&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512014000300008&lang=pt)>. Acesso em: 07 de maio de 2016.

SMANEOTO, Cecília. CASSOL, Lucia Maria. **GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.** 2009. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em MBA em Gestão Empresarial) - Sociedade Educacional Três de Maio. Três de Maio (RS). Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/artigos05/251\\_Gestao%20por%20Competencias.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos05/251_Gestao%20por%20Competencias.pdf)>. Acesso em: 27 de maio de 2016.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico.** 22. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro. **Metodologia da Pesquisa aplicada à Contabilidade.** São Paulo: Atlas, 2003.

SILVA, Sandra Coelho Barreto; MENDES, Mônica Hoehn. Dinâmicas, jogos evivências: ferramentas úteis na (re)construção psicopedagógica do ambiente educacional. **Rev psicopedag**, v. 29 n. 90 São Paulo 2012. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-84862012000300008](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-84862012000300008)>. Acesso em: 22 de maio de 2016.

SORANO, Geraldo Aparecido. **Gestão por competências – Um estudo de caso na Companhia Brasileira de Alumínio.** *ReFAE – Revista da Faculdade de Administração e Economia* v. 1, n. 1, 2009. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistasmetodista/index.php/ReFAE/article/view/1286/1299>>. Acesso em: 27 de maio de 2016.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da Pesquisa Ação.** 13. ed. São Paulo: Cortes, 2004.

VENOSA, R. **A carreira do profissional de recursos humanos.** In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. **Manual de gestão de pessoas e equipes: Estratégias e tendências.** 1. ed. São Paulo: Gente, 2002.

## **APENDICE A – TEXTOS ELABORADOS PARA A EXECUÇÃO DA DINÂMICA - SIGA AS INSTRUÇÕES**

Reembolso - O reembolso para que seja finalizado, deve primeiramente ser solicitado. No setor de reembolso para que ocorra os pagamentos, deverá constar no sistema seu lançamento.

Faturamento - Faturamento, ultimo procedimento que antecede o envio de faturas as agências. Considera-se pontos que antecedem o mesmo, o setor de vendas das passagens, setor de lançamentos e conferencia de bilhetes e processos e por fim o faturamento.

Conferência - Atualmente o processo de conferência é feito pelo sistema wooffice e tem como objetivo eliminar as não conformidades, sendo elas: divergências de lançamento, bilhetes não lançados e conferência de processo feito pelos emissores.