Workshop:

**Técnicas de seleção**

**Identificando o candidato ideal**



|  |  |
| --- | --- |
| **Relação de Técnicas de Seleção e seus Indicadores de Performance** | |
| Técnica | Indicadores |
| **Imagem&Ação** | Ativador; Abertura;  Descontração. |
| **Folha de Autógrafos** | Abertura; Apresentação pessoal;  Descontração. |
| **Gente pra Gente** | Abertura; Apresentação pessoal;  Descontração. |
| **Apresentação Diferente** | Abertura; Apresentação pessoal;  Descontração. |
| **Coffee Break** | Abertura; Apresentação pessoal;  Descontração. |
| **Case – A Copa do Mundo** | Capacidade de comunicação e expressão;  Capacidade de análise e síntese;  Senso de realidade;  Trabalho em equipe. |
| **Lontex SA** | Capacidade analítica;  Planejamento e organização;  Liderança e gestão de processo;  Trabalho em equipe;  Iniciativa e Pró-atividade; |
| **Oficina de Produção** | Trabalho em equipe e Relacionamento Interpessoal;  Pró-atividade/ iniciativa;  Negociação e comunicação;  Liderança e capacidade de gestão;  Comportamento sobre pressão; |
| **Cia de Alumínio** | Planejamento e organização;  Iniciativa e liderança;  Raciocínio lógico;  Trabalho em equipe; |
| **Inventando Moda** | Trabalho em equipe e Relacionamento Interpessoal;  Negociação e Criatividade;  Capacidade de persuasão;  Capacidade de argumentação e contra-argumentação; |
| **Mercado Alvo** | Capacidade de comunicação e expressão;  Habilidade de argumentação e contra-argumentação;  Capacidade de manter diálogo e persuasão;  Iniciativa/pró-atividade;  Flexibilidade e negociação;  Capacidade analítica; |
| **Mega Sena Premiada** | Capacidade de argumentação e persuasão;  Relacionamento Interpessoal;  Negociação;  Criatividade;  Flexibilidade; |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Identificando o Candidato Ideal**  **Considerações sobre o Processo Seletivo**  *Peter Altoé Noronha*  Comprar um sapato costuma ser uma coisa difícil não é mesmo? Olhamos muitas vitrines durante alguns dias e quando achamos que encontramos o sapato perfeito, não tem o nosso número ou o preço é muito salgado...! Recomeçamos... mais um passeio em algumas lojas e nada... Diante desta situação costumamos apresentar três comportamentos básicos: (1) compro um sapato maior do que o meu pé (no começo parece bom, mas depois você acha ridículo, pois é grande demais ou começa a sair do pé), (2) compro aquele sapato que é bem justo, mas que parecia – a princípio - perfeito e depois de uns dias começa a te machucar ou (3) faço mais um esforço e continuo procurando até encontrar o sapato que atenda totalmente as minhas necessidades para que eu possa ter conforto duradouro...  A melhor maneira de conceituar seleção é representá-la como um processo de comparação entre duas variáveis: de um lado, os *requisitos do cargo* a ser preenchido e, de outro lado, o *perfil das características dos candidatos* que se apresentam para disputá-lo. A primeira variável é fornecida pela descrição e análise do cargo, enquanto a segunda é obtida por meio de aplicação das técnicas da seleção.   |  |  | | --- | --- | | Requisitos do cargo | Descrição e análise do cargo | | Perfil das características | Aplicação das técnicas de seleção |   O processo seletivo também é visto como um processo de produção... Partimos da necessidade de algo que pode surgir naturalmente ou proveniente de alguma demanda específica e daí, partimos para a coleta de matéria prima. Com esta em mãos, seguimos para o processo de produção. A partir daqui, devemos transportar aquilo que foi produzido para o consumidor final para que dessa maneira o ciclo possa continuar. É importante ressaltar que qualquer falha ou atraso em alguma dessas etapas compromete todo o sistema. Diante disso podemos afirmar que, senso de urgência e orientação para o cliente são atitudes essenciais para um selecionador.  Confirmada a necessidade de se “startar” um processo seletivo temos que ter muito claro quais são os indicadores de performance essenciais ao cargo em questão (*core competences*) que nada mais são do que *conhecimentos, habilidades e atitudes* necessários para o êxito numa posição específica. Os indicadores têm como principal função intrínseca assegurar a busca de informações realmente importantes e reduzir a possibilidade de impressões tendenciosas na avaliação dos candidatos.  Geralmente, os indicadores são definidos juntamente com a área solicitante e o RH da empresa. Fatores como cultura da empresa, estilo de liderança, benefícios, possibilidades de carreira/ desafios entre outros são essenciais de serem analisados neste momento.  Após levantar os indicadores de performance você deve defini-los a fim de manter o aspecto científico do processo e, principalmente, tomar decisões baseadas em comportamentos observáveis. Exemplo: *Planejamento – habilidade em definir objetivos, desenvolver estratégias e planos para atingir os objetivos, antecipar obstáculos e definir alternativas estratégicas.*  Vamos falar um pouco sobre o profissional que fica a frente do processo seletivo. No início de qualquer processo, geralmente há um clima de ansiedade. Por um lado, os participantes não sabem o que se espera deles e, por outro lado, o facilitador preocupa-se com questões do tipo: “serei capaz de lidar de forma assertiva com as questões surgidas durante as dinâmicas?”. Por esses e outros motivos a aplicação de atividades de quebra-gelo, preferencialmente, que já permitam fazer alguma relação com a realidade organizacional ou do cargo em questão, a apresentação pessoal, um bate papo informal sobre o funcionamento e estrutura do processo e o esclarecimento de dúvidas a respeito do mesmo são dicas que podem diminuir o clima de ansiedade e promover uma maior abertura por parte dos candidatos. Percebe-se também uma tendência em transformar o ambiente de seleção em uma ambiente de aprendizado e autoconhecimento para o candidato. Maria Rita Gramigna concorda com essa visão ao comentar que “*o facilitador da metodologia participativa antes de treinar, selecionar e identificar talentos tem por missão proporcionar ao grupo a chance de passar por um processo de aprendizagem e crescimento pessoal*”. Se ele não for indicado para a posição poderá, pelo menos, saber quais as competências que são requeridas pelas empresas podendo assim ter um ponto de partida para o aperfeiçoamento de sua performance. Além disso, este tipo de abordagem contribui para o estabelecimento de uma imagem positiva da empresa ou consultoria junto não só ao cliente (pois o candidato também é um cliente!) mas também junto ao mercado como um todo.  Em suma, *o papel do profissional de seleção é alinhar indivíduos a níveis de complexibilidade de um determinado trabalho visando o alcance das metas organizacionais*. Para isso o profissional deve investigar os pilares da performance:  **maturidade** (capacidade de aceitar e impor limites, tomar decisões...);  **conhecimentos hábeis** (treináveis e relacionados aos nossos valores);  **valores** (o que valorizamos dá direção ao nosso investimento);  **traços de personalidade** (padrões estruturais de comportamento).  **“Quando nossas funções estão além ou aquém de nossa capacidade, existe ansiedade ou desmotivação, com conseqüentes danos para a pessoa e para a organização”.***(Marcos Luiz Bruno****,*** *Diretor do Instituto Pieron)* |

**Fases da Dinâmica**

As etapas das dinâmicas de grupo aplicadas nos processos seletivos podem ser estruturadas da seguinte forma:

* **Apresentação**   
  Pode ser feita só oralmente, quando cada participante fará uma pequena descrição de sua vida pessoal e profissional. Pode ser também uma apresentação mais dinâmica, utilizando-se alguma técnica lúdica associada a apresentação formal. O objetivo é fazer com que cada um se defina usando esses recursos. Serve para "quebrar o gelo" e fazer com que todos se conheçam.
* **Aquecimento**  
  Essa fase pode ser a primeira ou a segunda. O aquecimento serve para quebrar o gelo ou desacelerar a equipe. Isso quer dizer que o facilitador da dinâmica precisará fazer uma leitura corporal do grupo para saber se há entrosamento. A partir daí define-se o tipo de aquecimento, que pode ser físico, para relaxar e diminuir a empolgação, ou algum tipo de jogo que proporcione oportunidades de integração do grupo.
* **Atividade Principal**   
  Pode ser subdividida em três tipos:

*Execução ou Realização* - construção de um produto ou um projeto, como uma campanha de marketing, por exemplo. Nesse caso, propõe-se aos candidatos que criem um produto inovador, apresentando viabilidade de custo, estratégia de marketing, tempo de retorno e público-alvo. Com isso, verifica-se criatividade, jogo de cintura, dinamismo, clareza de idéias, conhecimento do mercado, visão, comportamento em relação ao grupo, sintonia, e o principal, de que forma cada integrante contribui para isso.

*Comunicação* - é sempre baseado em debates ou histórias. O grupo é dividido em duas partes, depois é apresentado um tema da atualidade (geralmente polêmico) sobre o qual os participantes discutirão para desenvolver argumentação pertinente. Avalia-se capacidade de argumentação, conhecimento do assunto, poder de negociação, relacionamento interpessoal, facilidade de expor idéias, maturidade e nível cultural.

*Situacional* - pode ser feito verbalmente ou através da aplicação de questionários. Diante da apresentação de uma situação relacionada a problemas cotidianos das empresas, cada participante deve apontar possíveis soluções. O grupo pode ser dividido em duas equipes e, então, cada uma apresenta suas soluções. O objetivo é checar capacidade de compreensão, de síntese, liderança, habilidade analítica, aceitação do que foi exposto pelo grupo oponente, poder de negociação, coesão do grupo e maturidade.

* **Resgate**  
  Alguns profissionais de Recursos Humanos têm utilizado essa técnica para saber o que os candidatos acharam das atividades. Ouvem suas opiniões e argumentam dentro daquilo que é possível revelar. Também é conhecida como feedback. É um momento muito rico para o facilitador uma vez que poderá analisar muitas características dos candidatos como iniciativa, bom-senso, capacidade de manter diálogo, coerência entre outras.

**Considerações – Abertura Processo Seletivo**

**1. Anotação ao longo do processo;**

Informar aos participantes que ao longo do processo os coordenadores farão algumas anotações com o objetivo de auxiliar o trabalho de análise de perfil dos candidatos;

Obs: o ideal é que os coordenadores evitem anotações ao longo do processo e que só as façam diante de um dado importante exposto pelo candidato. Isso promove um ambiente mais descontraído, facilitando assim reações mais naturais por parte dos candidatos.

**2. Perfil e participação;**

Destacar que o processo seletivo baseia-se em *critérios objetivos*, uma vez que ao definirmos um perfil para o cargo, juntamente com a área solicitante (cliente), sabemos o que procuramos em um candidato. Entenda o perfil como um conjunto de habilidades (conhecimento técnico) e competências (personalidade e comportamento) essenciais para o bom desempenho no cargo em questão.

**3. Importância da transparência**

Salientar a importância de sermos *sinceros em nossas colocações* e *transparentes em nossa conduta* ao longo do processo, pois, ao tentarmos mostrar algo em que não acreditamos ou alguém que não somos, só estaremos nos prejudicando.

**4. Competição**

Lembrar os participantes que não estão competindo entre si uma vez que seu maior “inimigo” deles na verdade é o perfil do cargo.

**5. Melhor versus Adequado**

Informar que os coordenadores estão com a missão de identificar o candidato mais adequado para o cargo em questão e não o melhor! *Considere também a possibilidade da empresa não ser adequada para você.*

**6. Feedback**

Os coordenadores não estão autorizados a dar retorno sobre os motivos pelos quais um candidato não fora indicado. Todos receberão uma posição assim que possível sobre o andamento do processo.

**Técnicas:**

**Quebra Gelo**

**Imagem&Ação**

**Indicadores:**

* Abertura;
* Integração e descontração;

**Cargos Indicados:**

* Vendas, analistas de marketing;
* Operadores de Telemarketing;
* Trainee, estagiários (todas as áreas);
* Analistas e assistentes administrativos;

**Número de participantes:**

10 a 20 participantes;

**Desenvolvimento:**

Distribuir para o grupo papéis contendo pares de **palavras compostas** e informar para somente abrir após a autorização do facilitador.

**1 º comando:** O facilitador informa que todos receberam palavras compostas e que eles devem identificar uma outra pessoa que tenha uma palavra que seja igual a sua. Formar pares e sentar ao lado desta pessoa.

**2º comando:** O facilitador informa que cada dupla terá que criar uma maneira de expressar de forma *não verbal* a palavra que eles possuem em mãos, dentro de um tempo máximo de 1 minuto. Os dois participantes devem estar envolvidos de alguma forma nesta apresentação. Só poderão sentar assim que a palavra for identificada pelo grupo.

**Comentários:**

* Por esta atividade ser estimulante e divertida, é indicada para ser utilizada antes mesmo da entrevista em grupo, facilitando assim que os candidatos se sintam mais à vontade para iniciar uma apresentação individual.
* No caso do número de participantes ser impar um assistente ou mesmo um outro participante que já se apresentou poderá formar a dupla com quem sobrar.
* Muitas vezes dentro de uma organização não temos disponíveis todos os recursos que consideramos importantes para se desenvolver uma determinada atividade, contudo, utilizando-se de criatividade e flexibilidade os resultados podem ser surpreendentes.

**Folha de Autógrafos**

Distribua o material, adequando-o ao número de participantes. Explique que deverão ler todas as frases e procurar uma “pessoa” para cada situação, colocando o nome do colega ao lado para saber quem você identificou. Informe que eles terão no máximo 5 minutos para conseguir o máximo de autógrafos possíveis na folha de papel. Permita que todos saiam de seus lugares, para que o grupo se descontraia e assim travem conhecimentos em maiores responsabilidades.

O tempo varia de acordo com o número de participantes.

Quando todos tiverem terminado, peça que digam quantas assinaturas conseguiram, pedindo a alguns que leiam sua escolha. O facilitador pode também selecionar algumas perguntas e lançar para o grupo afim de que todos se conheçam.

**MODELO FOLHA DE AUTÓGRAFOS**

Instruções:

- Dentre os seguintes itens, selecione 10 deles colocando um x em cada uma de suas escolhas.

- Durante a sessão de busca de autógrafos, você estará entrevistando pessoas para descobrir aquela que preenche cada uma das 10 categorias ou condições que você escolheu.

- Você obterá então o autógrafo daquela pessoa no espaço apropriado.

- Você deve ter um autógrafo diferente para cada um dos 10 itens.

( ) 01 – Alguém do mesmo signo astrológico que o seu ......................................................................

( ) 02 – Alguém que more sozinho........................................................................................................

( ) 03 – Alguém que tenha nascido no mesmo Estado que você..........................................................

( ) 04 – Alguém que toque um instrumento musical..............................................................................

( ) 05 – Alguém que more no mesmo bairro que o seu.........................................................................

( ) 06 - Alguém que tenha filhos...........................................................................................................

( ) 07 – Alguém que torça pelo mesmo time que o seu.........................................................................

( ) 08 – Alguém que pratique esporte....................................................................................................

( ) 09 - Alguém que tenha animal doméstico.......................................................................................

( ) 10 - Alguém que já tenha composto uma música...........................................................................

( ) 11 - Alguém que saiba recitar uma poesia.....................................................................................

( ) 12 - Alguém que more com a sogra ..............................................................................................

( ) 13 - Alguém que já tenha desfilado em escola de samba.............................................................

( ) 14 - Alguém que já tenha pulado de pára-quedas.........................................................................

( ) 15 - Alguém que pratique um esporte radical................................................................................

( ) 16 - Alguém que saiba cozinhar um prato especial.......................................................................

( ) 17 - Alguém que saiba pintar quadros...........................................................................................

( ) 18 - Alguém que seja casado........................................................................................................

( ) 19 - Alguém que saiba dirigir.........................................................................................................

( ) 20 - Alguém que já tenha viajado para o exterior..........................................................................

**Gente pra Gente**

É colocada uma música e o facilitador convida a todos a começarem a dançar livremente pela sala. Informar ao grupo que ao parar a música, o facilitador vai dizer duas partes do corpo. Ex: Cotovelo para joelho! Os jogadores imediatamente devem procurar um parceiro e unir ou encostar as partes do corpo que foram pedidas. A música recomeça, todos saem dançando até parar de novo e novas partes do corpo serem solicitadas. Destacar que caso o facilitador fale “Gente pra Gente” todos devem começar a se saudar da maneira que lhe convir.

**Apresentação Divertida**

O facilitador coloca uma música animada / energizante. Dizer que vamos começar a nos apresentar, porém de uma forma descontraída. O facilitador coloca no quadro o número 1 associando a ele a frase “muito prazer, meu nome é...”, o número 2 associando a ele a frase “muito prazer, (nome da pessoa)” e número 3 associando a ele uma saudação. Explica então que quando o facilitador gritar 1 a pessoa procura um colega mais próximo e se apresenta, no 2, a pessoa cumprimenta o colega dizendo o nome dele (a), e no 3 apertam as mãos.

**Coffee Break**

Formar duplas aleatoriamente. Dizer que vamos começar a nos apresentar, porém de uma forma descontraída. Participantes irão se conhecer como se estivessem participando de um coffee break. Facilitador deve colocar guia de principais perguntas para facilitar o quebra gelo inicial. Informar que cada um terá 2 minutos para conhecer o outro colega. Ao final o facilitador se aproxima de cada dupla no coffee break a fim de ser apresentado e o candidato A apresenta o B e vice versa.

Sugestões de perguntas:

Além das informações pessoais e profissionais básicas que você deseja saber coloque também perguntas do tipo:

1. Qual característica sua que só é reconhecida pelos outros depois de algum tempo de convivência?
2. Relate uma situação que lhe remeta a um momento de grande aprendizado?
3. Se você fosse para uma ilha deserta o que e quem seria indispensável levar?
4. Qual a personalidade que você mais de identifica e porque?
5. Qual característica sua você venderia por R$ 1,00?
6. Que característica sua as pessoas daqui vão ficar sem conhecer/ saber logo após saírem?
7. Relate algo que você não curte, mas faz por algum motivo?
8. Relate algo que você curte, mas não faz?
9. Qual é sua característica marcante de acordo com a opinião dos seus amigos e conhecidos?
10. Se você encontrasse a Lâmpada de Aladin que pedido você faria?

**Técnica:**

**A Copa do Mundo**

**Indicadores:**

* Capacidade de comunicação e expressão,
* Capacidade de análise e síntese,
* Senso de realidade,
* Trabalho em equipe.

**Cargos Indicados:**

* Trainee, estagiário;
* Área técnica – contabilidade, finanças, informática;
* Engenheiros;

**Número de participantes:**

10 a 20 participantes;

**Desenvolvimento:**

Dividir o grupo em subgrupos. Dar 10 minutos para discussão.

Abrir discussão informando ao grupo que devem chegar a um consenso sobre a situação.

**Comentários:**

* O facilitador poderá intervir durante a discussão questionando colocações (a fim de averiguar qual a linha de pensamento utilizada pelo participante) ou mesmo perguntando a um participante menos ativo qual a posição dele sobre o que um determinado colega acabou de falar. Esta estratégia é essencial principalmente em grupos com um grande número de pessoas.
* Em muitas organizações o processo decisório é algo que envolve não só escutar o outro, mas, principalmente, identificar os prós e os contras de cada situação para, somente depois tomar uma posição baseada em argumentos coerentes e nas opiniões dos membros da equipe.

**A COPA DO MUNDO**

A Copa do Mundo é um dos eventos mais esperados pelos apaixonados por futebol no mundo todo. Apesar de ainda faltar alguns anos, a Seleção Brasileira já está se preparando para mais esse grande espetáculo do esporte.

A Telez foi convidada para ser um dos fornecedores de tecnologia para viabilizar a execução de um dos maiores eventos de interação via Internet já ocorridos no País - um chat com o Técnico da Seleção e a Equipe de Jogadores antes da entrada no campo, durante os intervalos e após o jogo.

A participação nesse evento dará uma exposição internacional para sua empresa, além de um faturamento comparável a 20% de sua receita do ano passado. Não há dúvidas de que estrategicamente e financeiramente é muito importante ser escolhido como fornecedor desse evento.

**Os dilemas:**

A Telez é uma empresa de transmissão de dados e voz via cabo. Sua rede vem sendo modernizada nos últimos 4 anos, mas ainda existem áreas nos grandes centros cuja qualidade da operação está limitada em função da antiguidade da rede.

No evento da Copa está previsto o volume de 6 milhões de pessoas utilizando o acesso discado para participar do chat a cada jogo. Em algumas regiões importantes, como por exemplo, o interior de São Paulo, a rede de cabos ainda não foi restaurada para assegurar qualidade de serviço no volume de acessos que está sendo esperado.

A Equipe de Planejamento de Rede realizou estudos e já indicou que, em 40% das regiões onde o volume de acesso deve ser alto, a qualidade da rede não será capaz de suportar e viabilizar o serviço de qualidade.

**Alternativas:**

Aceitar o convite e fornecer o serviço de acesso via internet ao chat com a equipe da seleção. Nessa alternativa existe o risco de comprometer a imagem da Telez em algumas regiões onde o serviço pode ser interrompido.

Declinar ao convite, assumindo o prejuízo à imagem e à lucratividade, se ocorrerem problemas no serviço.

**Observações:**

Você não tem orçamento para restaurar a rede nessas áreas – qualquer utilização de verba extra para esse projeto implicará em não atendimento do cronograma de manutenção preventiva e corretiva em outras áreas com grande concentração de usuários e com longo tempo de espera.

A Telez passa por um momento financeiro de queda de lucratividade em função da perda de faturamento, especialmente após a entrada de um novo concorrente.

**Técnica:**

**Lontex S.A**

**Indicadores:**

* Capacidade analítica;
* Planejamento e organização;
* Liderança e gestão;
* Trabalho em equipe;
* Iniciativa e Pró-atividade;

**Cargos Indicados:**

* Secretárias;
* Analistas e assistentes administrativos;
* Analistas júnior área técnica – financeiro, contabilidade, informática;

**Número de participantes:**

5 a 15 participantes;

**Comentários:**

* O facilitador deve ficar atento às estratégias e comentários dos participantes ao longo do exercício e principalmente, aos papéis que surgem naturalmente. O importante neste exercício é o processo e não o resultado em si.
* Caso um grupo termine antes que o outro peça para aguardarem até que todos tenham terminado. Caso você perceba que o tempo está se esgotando e um grupo não está produzindo o suficiente você poderá orientá-lo sobre posicionamentos adequados e inadequados das salas, mas nunca dê respostas. Se algum grupo não finalizar o projeto aproveite a oportunidade para promover o aprendizado.
* Muitas vezes quando recebemos a responsabilidade sobre um novo projeto nem sempre teremos a mão todas as informações necessárias. Neste sentido, a iniciativa na busca destas informações e a interação junto à equipe são essenciais para que o projeto possa ser apresentado no tempo estipulado. Definir prioridades é essencial para profissionais que trabalham sobre pressão*.*

**Técnica:**

**Oficina de Produção**

**Indicadores:**

* Trabalho em equipe e Relacionamento Interpessoal;
* Pró-atividade/ iniciativa;
* Negociação e comunicação;
* Liderança e capacidade de gestão;
* Comportamento sobre pressão;

**Cargos Indicados:**

* Trainee, estagiário;
* Administrativos - Analistas e assistentes administrativos;

**Número de participantes:**

10 a 15 participantes;

**Comentários:**

* A orientação para resultados é uma habilidade essencial para qualquer profissional. Diante de uma missão devemos determinar prioridades, definir planos para execução de objetivos para que assim possamos agir de maneira a atingir a meta, evitando retrabalho e falhas no processo, procurando sempre delegar atividades quando necessário exercendo a liderança participativa.

**Técnica:**

**Cia de Alumínio**

**Indicadores:**

* Planejamento e organização;
* Iniciativa e liderança;
* Raciocínio lógico;
* Trabalho em equipe;

**Cargos Indicados:**

* Trainee, estagiário;
* Analistas e assistentes da área técnica – contabilidade, finanças, informática;
* Analistas e assistentes de RH (seleção e treinamento);
* Secretárias;

**Número de participantes:**

05 a 15 participantes;

**Comentários:**

* O facilitador deve ficar atento às estratégias e comentários dos participantes ao longo do exercício e principalmente, aos papéis que surgem naturalmente. O importante neste exercício é o processo e não o resultado em si.
* Caso o grupo questione se eles acertaram ou erraram, o faciltador informa que todos tomaram decisões acertadas para que nenhum tipo de frustração seja estimulado.
* Muitas vezes quando recebemos a responsabilidade sobre um novo projeto nem sempre teremos a mão todas as informações necessárias. Neste sentido, a iniciativa na busca destas informações e a interação junto à equipe são essenciais para que o projeto possa ser apresentado no tempo estipulado.

**Técnica:**

**Inventando Moda**

**Indicadores:**

* Trabalho em equipe e Relacionamento Interpessoal;
* Iniciativa;
* Negociação e criatividade;
* Capacidade de persuasão;
* Capacidade de argumentação e contra-argumentação;

**Cargos Indicados:**

* Vendas, analistas de marketing;
* Operadores de telemarketing;
* Trainee, estagiário;

**Número de participantes:**

10 a 20 participantes;

**Comentários:**

* Somente inicie efetivamente a atividade após todas as dúvidas terem sido esclarecidas. Caso contrário o processo poderá ficar comprometido. Ao longo das atividades em grupo, circule e coloque-se disponível em caso de dúvidas.
* Em caso de algum participante questioná-lo sobre algo que será trabalhado mais a frente, sensibilize-o a envolver-se naquela atividade proposta e coloque que as novas orientações serão disponibilizadas ao longo do jogo.
* No momento em que todos estiverem reunidos para decidir qual é a solução mais adequada a postura de facilitador deverá ser de estimulador de opiniões, principalmente por aqueles que estão se expondo pouco. Destaque possíveis desvantagens ou limitações da solução escolhida e perceba as reações e colocações.
* Proporcione um ambiente onde todos possam se expor. Em caso de candidatos que estejam se colocando em excesso, reconheça positivamente a sua posição e redirecione o foco para outro candidato questionando a sua posição em relação ao assunto.
* Destacar como a cooperação, a troca de idéias e o trabalho em equipe podem promover um clima de trabalho agradável e, conseqüentemente, mais produtivo.

**Técnica:**

**Mercado Alvo**

**Indicadores:**

* Capacidade de comunicação e expressão;
* Habilidade de argumentação e contra-argumentação;
* Capacidade de manter diálogo e persuasão;
* Iniciativa/pró-atividade;
* Flexibilidade e negociação e Capacidade analítica;

**Cargos Indicados:**

* Trainee, estagiário;
* Vendas, analistas/assistentes de marketing;
* Operadores de telemarketing;
* Assistente jurídico, estagiário de Direito;

**Número de participantes:**

10 a 20 participantes;

**Comentários:**

* O facilitador poderá intervir durante a discussão questionando colocações ou mesmo perguntando a um participante menos ativo qual a posição dele sobre o que um determinado colega acabou de falar. Esta estratégia pode ser eficaz principalmente em grupos com um grande número de pessoas.
* Em muitas organizações o processo decisório é algo que envolve não só escutar o outro, mas, principalmente, identificar os prós e os contras de cada situação para, somente depois tomar uma posição baseada em argumentos coerentes e nas opiniões dos membros da equipe.
* Ao entrarmos em uma empresa temos a tendência de fazermos as coisas do nosso jeito. Quando nos permitimos ouvir a opinião alheia e também contribuir com nossa visão podemos colher resultados surpreendentes.

**Técnica:**

**Mega Sena Premiada**

**Indicadores:**

* Capacidade de argumentação e persuasão;
* Relacionamento Interpessoal;
* Negociação e criatividade;
* Flexibilidade;

**Cargos Indicados:**

* Trainee, estagiário;
* Vendas;
* Operadores de telemarketing;
* Analistas e assistentes de comunicação, marketing, RH;

**Número de participantes:**

10 a 20 participantes;

**Comentários:**

* O facilitador poderá intervir durante a discussão questionando colocações ou mesmo perguntando a um participante menos ativo qual a posição dele sobre o que um determinado colega acabou de falar. Esta estratégia pode ser eficaz principalmente em grupos com um grande número de pessoas.
* Caso o facilitador perceba que o grupo não está chegando a um consenso pode comentar que às vezes devemos nos mostrar um pouco flexíveis diante de determinadas situações a fim de que possamos chegar a conclusões que sejam adequadas para o senso comum.
* Toda empresa possui normas e regras que devem ser respeitadas. Muitas vezes poderemos nos ver diante de uma situação onde não concordamos com um procedimento ou não acreditamos que aquela seja a melhor coisa a ser feita. Sugestões podem ser colocadas em momento oportuno, contudo, devemos procurar nos adaptar e sermos flexíveis a essas regras e normas a fim de que possamos cumprir o nosso papel profissional.