



A FALTA DE METODOLOGIAS ADEQUADAS PARA MAPEAMENTO DO PERFIL COMPORTAMENTAL DA PESSOA CANDIDATA NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO ORGANIZACIONAL

Ana Beatriz ROSA¹
Gilson Rodrigo Silvério POLIDÓRIO²

RESUMO: A área de Recursos Humanos - ou Gestão Humana (GH) - é considerada, por muitos, o coração de uma empresa. Afinal, ela é responsável por, dentre muitas outras coisas, atrair e reter bons talentos, mantendo-os engajados e motivados. No entanto, como toda outra área dentro de uma organização, a GH apresenta alguns desafios e dores a serem superadas. A falta de metodologias adequadas para mapeamento do perfil comportamental da pessoa candidata no processo de Recrutamento e Seleção organizacional é, possivelmente, uma delas, visto que pode acarretar em uma falsa combinação entre pessoa candidata, vaga e empresa, levando a uma contratação errada e gerando, posteriormente, inúmeros prejuízos às organizações – inclusive financeiros.

Palavras-chave: Metodologias. Perfil comportamental. Recrutamento e Seleção.

1 INTRODUÇÃO

De acordo com o blog Sólides (2022, s.p.), não mapear o perfil comportamental da pessoa candidata está entre os erros mais comuns no recrutamento e seleção, e o blog da JobConvo (s.d., s.p.) diz que esse mapeamento “[...] é relevante e torna propício o fator de segurança maior em momento da seleção [...] de maneira a retratar o comportamento do indivíduo em ato de execução do serviço” e ainda linca a ineficiência dessa etapa como um dos principais erros no processo seletivo.

¹ Discente do 2º ano do curso de Gestão de Recursos Humanos do Centro Universitário Antonio Eufrásio de Toledo de Presidente Prudente. ana-rosa@toledoprudente.edu.br

² Docente e Coordenador da área de Negócios e Tecnologia EAD da Toledo Prudente. Mestre em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-SP), especialista em Administração Industrial pela Universidade Estadual de Londrina (UEL) e bacharel em Administração de Empresas pela Toledo Prudente Centro Universitário. gilson.polidorio@toledoprudente.edu.br. Orientador do trabalho.

Ainda, segundo Juliana Américo (2020, s.p.), em matéria da Você RH, “Um estudo da consultoria de treinamento *Leadership IQ* indica que apenas 11% dos recrutamentos fracassados acontecem por causa da falta de conhecimento técnico. O restante tem relação direta com o comportamento”.

2 METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada, através do *LinkedIn*, com três recrutadores e, a partir dela, algumas percepções foram extraídas.

As perguntas foram feitas em dois momentos. No primeiro, o objetivo foi validar a hipótese sobre o problema, mostrando a relação que cada recrutador tinha com ele (relação com o problema), bem como analisando sob uma nova perspectiva (o que aprendi sobre o problema).

No segundo momento, o objetivo foi validar a proposta de solução, mostrando a relação que cada recrutador tinha com ela (relação com a solução), bem como analisando sob uma nova perspectiva (o que aprendi sobre a solução).

3 DESENVOLVIMENTO

A fim de validar a hipótese, e com o intuito de descobrir se essa era, de fato, uma dor da Gestão Humana, as seguintes perguntas foram feitas:

- 1) Já aconteceu de você contratar alguma pessoa e, com o passar do tempo, o perfil comportamental dela se mostrar diferente do que o traçado no processo seletivo?
- 2) Se sim, como foi essa experiência e o que foi feito com a pessoa?
- 3) Atualmente, como você tem lidado com a etapa de mapeamento de perfil, a fim de que os resultados sejam mais precisos?

A partir da análise das respostas, foi possível chegar às seguintes conclusões:

Nome ³	Relação com o problema	O que aprendi sobre o problema
Recrutador(a) 1	Já passou por situações em que contratou uma pessoa cujo perfil comportamental se mostrou diferente do que o traçado no processo seletivo.	Ao contratar alguém, deve-se entender que se saberá apenas a parte mais superficial do comportamento. É necessário que se observe não apenas o que é falado, mas também como é falado e como a pessoa se comporta. Além disso, o <i>fit</i> comportamental deve se dar não apenas com a organização como um todo, mas com a área e o cargo a serem ocupados também.
Recrutador(a) 2	Já passou por situações em que contratou uma pessoa cujo perfil comportamental se mostrou diferente do que o traçado no processo seletivo.	Com as técnicas e perguntas certas, geralmente o perfil comportamental das pessoas não costuma diferir, visto que essa diferença não é tão frequente. No entanto, isso se deve ao fato de como essa pessoa recrutadora conduz as entrevistas - usando técnicas que ela mesma compilou.
Recrutador(a) 3	Já passou por situações em que contratou uma pessoa cujo perfil comportamental se mostrou diferente do que o traçado no processo seletivo.	É natural que o comportamento se transforme um pouco com o passar do tempo. E mesmo que haja ferramentas que meçam precisamente o perfil comportamental, elas não devem ser consideradas definitivas, devendo ser reutilizadas após um período de tempo - geralmente 6 meses.

O perfil comportamental é um ponto delicado e complexo, visto que cada ser é único e está em constante mudança e transformação. Por isso, é necessário que os recrutadores consigam mapear esse perfil de uma forma adequada para o contexto, levando em conta o perfil da empresa, da área e cargo a serem ocupados. É necessário, ainda, compreender que, por mais preciso que um mapeamento possa ser, o perfil comportamental de cada um está sujeito a mudanças.

Sendo assim, a ferramenta utilizada precisa ser interativa e abordar situações que possam ser aplicadas na realidade, para que a pessoa candidata se sinta à vontade em ser ela mesma e demonstre isso no processo de recrutamento e seleção de forma natural.

Sabendo disso, um produto interessante a ser entregue aos recrutadores precisa envolver mais que apenas um questionário. Ele pode envolver, por exemplo:

³ Os nomes foram ocultados por questões de privacidade.

a gamificação através de um jogo interativo no modelo RPG (*role-playing game*⁴) que permita o mapeamento de um perfil comportamental, bem como mostre as áreas e cargos que aquela determinada pessoa se encaixe melhor.

E, a fim de validar a proposta de solução, a seguinte pergunta foi feita:

- 1) Se você pudesse ter qualquer coisa que ajudasse a mapear assertivamente o perfil das pessoas candidatas, o que você gostaria?

A partir da análise das respostas, foi possível chegar às seguintes conclusões:

Nome⁵	Relação com a solução	O que aprendi sobre a solução
Recrutador(a) 1	Utiliza metodologias e ferramentas para o mapeamento do perfil comportamental da pessoa candidata.	É importante analisar a reação da pessoa em tempo real, a fim de entender seu funcionamento, portanto, o jogo precisa ser aplicado em tempo real ou, de certa forma, gravar as reações de cada um.
Recrutador(a) 2	Utiliza metodologias e ferramentas para o mapeamento do perfil comportamental da pessoa candidata.	As perguntas, se houver, devem estar cientificamente embasadas. É necessário haver um estudo sobre os comportamentos humanos a fim de conectá-los com as decisões tomadas pelas pessoas candidatas dentro do jogo.
Recrutador(a) 3	Utiliza metodologias e ferramentas para o mapeamento do perfil comportamental da pessoa candidata.	É importante fazer a pessoa candidata entender se faz sentido para ela estar naquela organização. Por isso, é interessante ouvir um feedback da pessoa candidata sobre como foi fazer parte daquela simulação.

3 CONCLUSÃO

Percebe-se que não mapear, de forma adequada, o perfil comportamental das pessoas candidatas pode levar a um recrutamento fracassado, o qual acarretará prejuízos à empresa de forma direta, indireta, externa e interna. De acordo com o blog da JobConvo (s.d., s.p.), algumas consequências que a empresa sofrerá, em decorrência de um processo de recrutamento e seleção mal feito, são: baixa

⁴ Jogo de interpretação de papéis / personagem.

⁵ Os nomes foram ocultados por questões de privacidade.

produção dos colaboradores; cultura organizacional fraca; e imagem negativa da empresa, considerando o fator de *turnover*. Há, ainda, consequências financeiras para a empresa, visto que uma má contratação, segundo um relatório da Recruitment & Employment Confederation (REC apud. AMÉRICO, 2020, s.p.), “[...] pode custar à empresa três vezes mais do que o salário do funcionário”.

O Sebrae (2013, s.p.) ainda indica que o ambiente de trabalho se torna desmotivador, e o blog Sólides (2022, s.p.) explica que isso se dá devido ao fato de que “[...] sempre haverá aquele colaborador sobrecarregado para dar conta do trabalho dos outros”, visto que “[...] ter sempre um funcionário em treinamento inicial fará com que os processos sejam mais lentos, resultando ainda no aumento dos erros de procedimentos”.

Portanto, é possível concluir que o mapeamento do perfil da pessoa candidata tem grande impacto no processo de recrutamento e seleção, e uma má execução dessa etapa pode levar a uma contratação errada. Segundo Mário Custódio (2020, apud. AMÉRICO, 2020, s.p.), diretor de recrutamento da empresa Robert Half, “uma lacuna técnica você treina, o comportamento é mais difícil mudar”.

REFERÊNCIAS

AMÉRICO, Juliana. Erros no processo seletivo atingem 74% das companhias. Como resolver?. **Você RH**. 12 mai. 2020. Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/voce-rh/erros-no-processo-seletivo/> . Acesso em: 22 mai. 2022.

CONHEÇA 4 prejuízos de contratação errada e como evitá-los. **Blog Sólides**. 18 mar. 2022. Disponível em: <https://blog.solides.com.br/conheca-os-prejuizos-de-uma-contratacao-errada/> . Acesso em: 22 mai. 2022.

OS 5 erros mais comuns no recrutamento e seleção. **Blog Sólides**. 16 mar. 2022. Disponível em: <https://blog.solides.com.br/os-erros-mais-comuns-no-recrutamento-e-selecao/> . Acesso em: 22 mai. 2022.

OS prejuízos de uma seleção profissional malfeita. **Sebrae**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/os-prejuizos-de-uma-selecao-profissional-malfeita,f6e3438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD> . Acesso em: 22 mai. 2022.

QUAIS são os principais erros no processo seletivo? (Todo RH tem que fugir disso). **Blog JobConvo**. Disponível em: <https://articles.jobconvo.com/principais-erros-processos-seletivos/> . Acesso em: 22 mai. 2022.