

1 Introdução

A gestão de pessoas ao longo dos anos vem passando por um processo de transformação e as metodologias aplicadas para o recrutamento e desenvolvimento dos indivíduos são renovadas conforme as necessidades da sociedade atual e de acordo com o comportamento dos indivíduos frente à sua realidade. Conforme Aristóteles, todo conhecimento vem da prática e isso é verídico nas áreas de trabalho sociais, onde o relacionamento humano é o fator “Ímpar” da questão. Na área de gestão de pessoas, a experiência é a grande mestra.

Mediante essas transformações da sociedade e da mudança dos comportamentos dos indivíduos, aumenta o desafio dos gestores de pessoas para recrutarem talentos com habilidades técnicas e com habilidades comportamentais que faça jus ao *fit* cultural da empresa. Para auxiliar os gestores no processo de gestão dos profissionais, surgiram ao longo dos anos várias ferramentas de análise comportamentais, que ajudam a mapear os perfis dos candidatos em acordo com o perfil da empresa para preenchimento da vaga em aberto.

Um dos desafios dos profissionais da área de gestão de pessoas é de como escolher a pessoa certa para a vaga que precisa ser preenchida. E os currículos são um dos elementos pelos quais os candidatos são avaliados, mas a simples listagem das formações, antigas ocupações e realizações de alguém diz pouco sobre as suas características pessoais e comportamentais (Solides, 2020). O motivo deste artigo justifica-se pelo fato de que nos tempos atuais um currículo ou um simples teste psicotécnico não é mais suficiente para se fazer uma seleção assertiva, algumas informações não serão encontradas no currículo do candidato, pois, ele aporta somente informações básicas, mas não responde a questionamentos sobre os aspectos comportamentais, tais como: reação à pressão, relacionamentos interpessoais, se obedece e atende a prazos ou se ela é uma pessoa criativa ou mais operacional. A maioria dos candidatos contratados pelas habilidades técnicas apresentam dificuldades de estabilidade e adaptação no ambiente de trabalho, e as empresas que ainda continuam com essa metodologia aumentam o número em absenteísmo e *turnover*. Segundo pesquisa da *Page Personnel* (2018), um dos maiores motivos de demissões, na maior parte dos casos, é que se contrata pelo currículo, mas a demissão é feita por conta do comportamento da pessoa, ela ainda afirma que 9 em cada 10 contratações resultam em demissão por comportamento. Mediante estes resultados, de que forma a aplicação de ferramentas comportamentais podem ajudar as empresas a reverterem esse quadro de demissões por condutas comportamentais inapropriadas?

A psicologia e a ciência do comportamento tornaram-se cada vez mais importantes. Os testes psicológicos tradicionais nem sempre foram capazes de responder a perguntas de maneira simples pelos gestores, esta é a razão pela qual uma série de ferramentas de análise comportamental apareceu no mercado. No ambiente corporativo, estas ferramentas consistem em questionários que identificam as competências dos colaboradores/candidatos, agrupando-os de acordo com características comuns, em diferentes tipos de situações.

O objetivo geral deste artigo foi analisar o porquê os aspectos comportamentais dos indivíduos têm provocado aumento de demissões nas organizações e como as ferramentas de análise comportamental podem ajudar os gestores na hora do recrutamento e da seleção.

E como objetivos específicos: demonstrar a importância do setor de gestão de pessoas para o desenvolvimento dos indivíduos; apresentar como o autoconhecimento da personalidade e dos temperamentos pode auxiliar no crescimento pessoal e profissional; demonstrar como a aplicação de uma ferramenta de análise comportamental pode auxiliar os gestores nas contratações.

2 Referencial Teórico

2.1 Gestão de Pessoas e a importância do capital humano nas organizações

Com a evolução do Homem e suas aspirações profissionais, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) está se mostrando um meio vantajoso, pois oferece às organizações a oportunidade de encontrar um equilíbrio entre seus próprios objetivos e os dos funcionários. Segundo Chiavenato (2014), “a gestão de pessoas tem sido responsável pela excelência das organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mas do que tudo em plena era da informação”.

Conforme Chiavenato (2014), “a principal vantagem competitiva das empresas, decorre das pessoas que nelas trabalham”. São os profissionais, que com suas habilidades e competências constroem o capital financeiro das empresas, são eles que fortalecem a sua marca e são seus maiores clientes. Conforme Chiavenato (2016) são as pessoas que impulsionam as organizações, sem elas não há desenvolvimento. Para elas, a empresa é o caminho para alcançar suas metas profissionais e os gestores precisam criar um elo entre ambas as partes visando atender os objetivos da organização e o bem-estar das pessoas ligadas a ela.

A princípio, o objetivo da administração de pessoas é gerenciar da melhor forma possível à convivência dos profissionais dentro do ambiente organizacional, pois é nele que os colaboradores passam a maior parte do seu tempo, prestando seus serviços. O capital humano é um dos recursos mais importantes da empresa, sem eles não pode existir a prestação de serviços e nem produção. Os gestores que não cuidam de seus recursos humanos sofrem com a alta rotatividade e com a falta de motivação.

2.2 A gestão de pessoas frente à gestão de competências técnicas e comportamentais

No cenário atual, ainda existem muitas empresas que recrutam candidatos através de currículos, ou seja, contratam avaliando apenas as competências técnicas, e na maioria dos casos, estes acabam sendo demitidos por causa do comportamento que não é compatível com o ambiente e nem com a função. Uma pesquisa realizada pela revista *Você S/A* (2015) revela que 87% das demissões hoje em dia são por problemas comportamentais e apenas 13% por problemas técnicos. Ainda nesse contexto, a *Page Personnel* (2018), também mostrou que 90% dos colaboradores são desligados das empresas por conduta inesperada ou inapropriada.

Analisar e contratar apenas pelo currículo acaba sendo hoje, quase uma insanidade. Conforme citado anteriormente, 9 em cada 10 contratações resultam em demissão por comportamento. Trata-se apenas de uma solução fácil e rápido de uma contratação. As informações referentes a conhecimento do candidato, não mede e nem mensuram o seu desempenho e seus comportamentos como futuro colaborador, diante de situações que são rotineiras na organização. Portanto, avaliar comportamentos é hoje um fator chave para o sucesso de uma contratação e a redução efetiva de *turnover*, tendo como resultados aderência ao *fit* cultural, resultados e alto desempenho de equipes (Kiss & Diniz, 2020).

Muitas empresas reclamam de não encontrar profissionais que dominem suas tecnologias, muitas vezes muito específicas e únicas, e deixam de usar sua expertise para formar mão-de-obra. Então, o inevitável acontece: Contrata-se pelo técnico e, em

curto espaço de tempo, demite-se por conta de comportamentos incompatíveis com o negócio, a missão, a visão e seus valores. (Informoney 2008).

Quantos funcionários foram contratados por suas habilidades no passado, mas tiveram que ser demitidos por causa de sua atitude? Mais do que tudo, é necessário recrutar um candidato que tenha compatibilidade com os valores da empresa e comprometimento com sua missão e visão, e não apenas contratar por suas habilidades técnicas. Pois, sabemos que as habilidades se desenvolvem a partir do domínio das técnicas específicas e com a prática, levando à maestria. Segundo a pesquisa da *Page Personnel*(2018), “O profissional precisa ter uma forte inteligência emocional e buscar novas habilidades, como trabalhar em equipe, respeito ao próximo, inspirar e desenvolver pessoas”. (ABRH, 2018).

Para redução de taxas de *turnover* e gastos exagerados com demissão, é necessário e fundamental conhecer as habilidades e comportamentos socioemocionais dos candidatos. O aspecto comportamental de um profissional é ao mesmo tempo fundamental e complexo, e exige técnicas e ferramentas adequadas para ajudar a identificar o perfil desejado. Cada vez mais os profissionais da área de gestão de pessoas entendem o valor de um colaborador com um perfil comportamental adequado ao cargo que pretende ocupar, ou seja, colocar a pessoa certa no lugar certo. No entanto, isso não quer dizer que se deva postergar a importância do conhecimento formal, científico e acadêmico, ambos necessários para acompanhar as necessidades sociais do mundo em que vivemos, ao contrário, deve-se alinhar as competências técnicas às comportamentais. Segundo uma pesquisa realizada pela empresa ETALENT em 2015:

Sessenta e sete por cento (67%) dos profissionais brasileiros apontam o desenvolvimento de novas competências e as habilidades em sua área de atuação como aspectos mais importantes de sua carreira, ou seja, é mais fácil adquirir conhecimentos do que mudar comportamentos. (Etalent, 2015)

Comportamento, segundo o Dicionário Michaelis Online (2015), se refere a um "conjunto de atitudes que refletem o meio social; forma de proceder", envolve hábitos, crenças sobre si mesmo e sobre os outros. Segundo o (IBC) Instituto Brasileiro de Coach (2018) o comportamento é “à maneira como a pessoa se comporta e reage perante o meio em que vive, diante de uma situação e dos estímulos recebidos”. Nas organizações, cada pessoa se comporta de uma maneira diferente, e manter alguém na equipe com comportamentos incoerentes com a cultura da empresa pode causar prejuízos ao grupo imensuráveis, como danos morais e emocionais, desmotivação, queda na produção, clima organizacional contaminado, marca da empresa desacreditada etc.

No mercado de trabalho em que há uma concorrência exacerbada, o primeiro requisito não é apenas recrutar recursos humanos de qualidade, com um alto nível de qualificação, mas também retê-los, ou seja, reduzir comportamentos de absenteísmo e de atitudes que geram conflitos internos e contamina o clima organizacional. Os recrutadores vêm percebendo que os diplomas, ou seja, os conhecimentos técnicos não são mais unânimes como na década passada, com a evolução das profissões e inovações tecnológicas, muitas profissões hoje estão fadadas ao desaparecimento. Portanto, as empresas estão apostando no desenvolvimento das habilidades comportamentais de seus talentos que os ajudarão ao longo de sua carreira profissional, para não correr o risco de obsolescência.

2.3 O autoconhecimento como ferramenta de desenvolvimento profissional

O autoconhecimento é uma indagação sobre si próprio, é quando um indivíduo busca ter o conhecimento dos seus pontos fortes e pontos fracos, conhecer suas virtudes e defeitos com uma perspectiva de se autodominar, manter o equilíbrio emocional, e melhorar suas fraquezas. “Só quem consegue compreender seus próprios conflitos é capaz de olhar para o outro com genuína generosidade (SBC, 2019).

Um tópico relevante para a formação da personalidade de qualquer pessoa é o autoconhecimento. Conforme o IBC (2018), quando desenvolve-se tal habilidade, tem-se capacidade de entender e compreender as características individuais, os pontos fracos, limitações, medos e anseios, bem como potencializar competências técnicas e as habilidades já existentes, a inteligência emocional e construir a própria individualidade.

Segundo a SOLIDES (2020) empresa especialista em análise comportamental, relata que o que faz a diferença nos candidatos contratados são os aspectos relacionados a personalidade, como a facilidade de comunicação, a proatividade, a iniciativa e o bom relacionamento interpessoal.

Entende-se como personalidade tudo aquilo que faz parte do ser, ela começa a ser construída a partir do nascimento e sofre interferências externas, como dos pais, da educação recebida, do meio em que se vive, da forma de agir, de pensar, sentir, dos valores morais, dos traços emocionais entre tantos outros. Estas características torna o indivíduo um ser único e complexo diante da realidade em que vive. Existem diferentes tipos de personalidade, que são constituídos por conta da herança hereditária, do ambiente em que vive, da sua formação familiar e de suas experiências pessoais. Como por exemplo, uma pessoa pode ser tímida, um outro autoconfiante ou ainda outra pessoa ser extrovertida, este aspecto está relacionado com a formação pela qual sua personalidade é submetida.

Ao longo de uma carreira, é importante prestar atenção às personalidades tanto a de si próprio quanto as que estão ao seu redor, como John D. Mayer (2014) escreve em seu livro *Personal Intelligence*, “A personalidade é um meio pelo qual cada um de nós navega em nossas vidas”, conhecer a própria personalidade “equilibra as necessidades sociais e nos ajuda a passar por uma série de diferentes contextos e situações na vida cotidiana”(MayerR, 2014).

Conhecer a própria personalidade ajuda a moldar as ações do futuro, oferecendo uma variedade de habilidades, um conjunto de coisas que pode fazer sem dificuldade. Isso permite que a pessoa se coloque nas situações certas, por exemplo: se a pessoa assume um risco, pode mudar para posições com uma dimensão comercial ou empresarial. Se a pessoa gosta de cálculos ou de uma configuração específica, pode seguir com mais facilidade uma carreira em contabilidade ou finanças.

O autoconhecimento da personalidade também pode ajudar a sistematizar objetivos e ajuda os indivíduos a escolherem uma carreira em vez de um emprego e ainda a se colocarem no lugar certo. O autoconhecimento ajuda a moldar melhor os comportamentos em relação aos outros e nas situações em que será exposto, por exemplo, se a pessoa descobrir que seus colegas ou colaboradores o consideram abrupto, pode trabalhar para amenizar esse aspecto de sua personalidade evitando assim conflitos interpessoais. A partir do autoconhecimento, o profissional passa a ter um enorme impacto na carreira profissional, porque ele começa a adotar comportamentos segundo a situações do momento. Sabe-se da importância de cada pessoa nas organizações, são elas e não as máquinas que fazem as coisas acontecerem. E, para que as coisas funcionem bem, não basta o conhecimento técnico. Não adianta dominar várias técnicas, possuir um vasto conhecimento, se não souber se relacionar com as pessoas e dominar seu

temperamento, se não for capaz de gerenciar uma equipe e não apresentar um comportamento compatível com o cargo ou a função exercida.

2.4 Ferramentas de análise comportamental

São Ferramentas que mapeiam o perfil comportamental dos profissionais, é uma forma de enaltecer o trabalho de cada indivíduo, ajudando-os a encontrar o seu lugar de maneira eficaz, feliz e confortável. No ambiente corporativo, estas ferramentas consistem em questionários que identificam as competências dos colaboradores/candidatos, agrupando-os de acordo com características comuns, em diferentes tipos de situações. Existem diversas ferramentas de análise comportamental, dentre elas estão as mais conhecidas como a STAR (Situação, Tarefa, Ação, Resultado), eneagrama, Hogan, *Profiler*, Grafologia e o DISC (Dominância, Influência, Estabilidade, Conformidade). No entanto, atualmente o DISC é o método mais utilizado no mundo devido a sua grande eficácia (97,97% - UFMG).

Estas ferramentas podem auxiliar os profissionais da área de gestão de pessoas no processo de análise comportamental através da aplicabilidade dos seus perfis comportamentais.

3 Metodologia

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica e trata-se também de uma pesquisa de campo e estudo de caso. De acordo com Andrade (2010), pesquisa são procedimentos metódicos, embasados no raciocínio lógico, pois sua finalidade é encontrar soluções para problemas indicados por meio da utilização de métodos científicos.

A pesquisa é de natureza qualitativa, pois, seu procedimento foi efetuado através de conceitos em estudos bibliográficos. Foi através dos estudos bibliográficos, questionário e da análise dos resultados apresentados de maneira contextualizada, que se obtiveram os resultados esperados na pesquisa. A falta de autoconhecimento de si próprio, ou seja, de sua personalidade e de seus comportamentos, interferem no desenvolvimento dos indivíduos nas organizações e as ferramentas comportamentais ajudam os gestores a filtrar os melhores candidatos na hora do recrutamento e da seleção.

A pesquisa foi construída conforme a classificação de Vergara (2016), ou seja, ela é classificada quanto aos fins e quanto aos meios. No que concerne aos fins, ela é exploratória, explicativa e descritiva. É uma pesquisa de caráter exploratório porque tem a finalidade de informar aos leitores como a personalidade e o comportamento dos indivíduos tem provocado aumento de demissões nas organizações e como as ferramentas de análise comportamental pode ajudar os gestores na hora do recrutamento e da seleção.

A pesquisa é explicativa, pois, visa aprofundar o conhecimento de certa realidade através de métodos que esclarecem a razão e os motivos dos fatos ocorridos (Del-Massos, Cotta & Santos, 2012). Este artigo tem o objetivo analisar o porquê os aspectos comportamentais dos indivíduos têm provocado aumento de demissões nas organizações e como as ferramentas de análise comportamental podem ajudar os gestores na hora do recrutamento e da seleção.

Ela é descritiva porque tem por finalidade descrever situações ou fatos em uma determinada realidade, de forma que auxilie os outros profissionais, se tornando um referencial, através do presente estudo. Sendo assim, ela ajuda a descrever os procedimentos que abrange o objeto desse estudo conforme citado anteriormente.

Quanto aos meios, foi utilizada a pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica foi realizada através da leitura e do estudo de alguns materiais, como: artigos, monografias, livros, jornais e revistas. A pesquisa bibliográfica também ocorreu

através de materiais disponíveis na WWW (*World, Wide, Web*). Estes materiais foram instrumentos que contribuíram para aperfeiçoar os conhecimentos e conteúdo da área ou disciplina em estudo.

Foi aplicado um questionário direcionado a um grupo social composto por homens e mulheres, na faixa etária de 18 a 50 anos, que trabalham em diferentes empresas na cidade da Vitória de Santo Antão - PE, com o objetivo de analisar se eles têm conhecimento sobre os temperamentos e os perfis comportamentais e se estes interferem de alguma forma na sua vida profissional, e para isso foram analisadas as respostas de 50 pessoas.

O questionário foi elaborado para que através do mesmo fossem colhidas às informações necessárias para análise de dados, para isso foram elaboradas dez perguntas de múltipla escolha, proporcionando ao entrevistado a possibilidade de escolher apenas uma resposta entre as alternativas. O questionário foi aplicado a um grupo social de homens e mulheres, com a faixa etária de 18 a 50 anos, que trabalham em diversas empresas na cidade da Vitória de Santo Antão - PE. As perguntas foram formuladas pela plataforma do *google forms*, e enviado as pessoas através de um link pela rede social *WhatsApp*. O questionário foi aplicado a partir da data 13/07/2020 até o dia 24/07/2020.

4 Análise e Discussão dos Resultados

Nessa etapa serão apresentados os resultados obtidos com a pesquisa sob a perspectiva dos autores mencionados no decorrer do trabalho, visando atender o objetivo almejado inicialmente que é analisar o porquê que os aspectos comportamentais dos indivíduos têm provocado aumento de demissões nas organizações e como as ferramentas de análise comportamental podem ajudar os gestores na hora do recrutamento e da seleção.

Nos resultados da pesquisa mostra que a maioria dos profissionais nunca fizeram o teste de temperamento ou de perfil comportamental, ou seja, não possuem o autoconhecimento de si próprio. Quando um indivíduo não conhece suas fraquezas, seus limites ou suas habilidades fica mais difícil de “corrigir” certos comportamentos adotados por ele. Para uma empresa pode implicar em custos e desperdício de tempo.

4.1 Competências técnicas e comportamentais

As pesquisas da revista *Você S/A* (2015) e da *Page Personnel* (2018) vista na fundamentação teórica deste trabalho, revelam que a cada 10 contratados 9 são demitidos pelo comportamento e que 87% das demissões nos dias atuais são por causa de problemas comportamentais e que apenas 13% são demitidos por problemas técnicos. Em vista disso, observou-se na pesquisa realizada entre os entrevistados que 23,3% já perderam oportunidades de trabalho por causa de seu temperamento e de seu comportamento e que 24,4% perderam oportunidades somente por causa de seu comportamento e 33,3% revelam que nunca perderam oportunidades por causa de seu comportamento, conforme apresentado no gráfico da figura 1 abaixo.

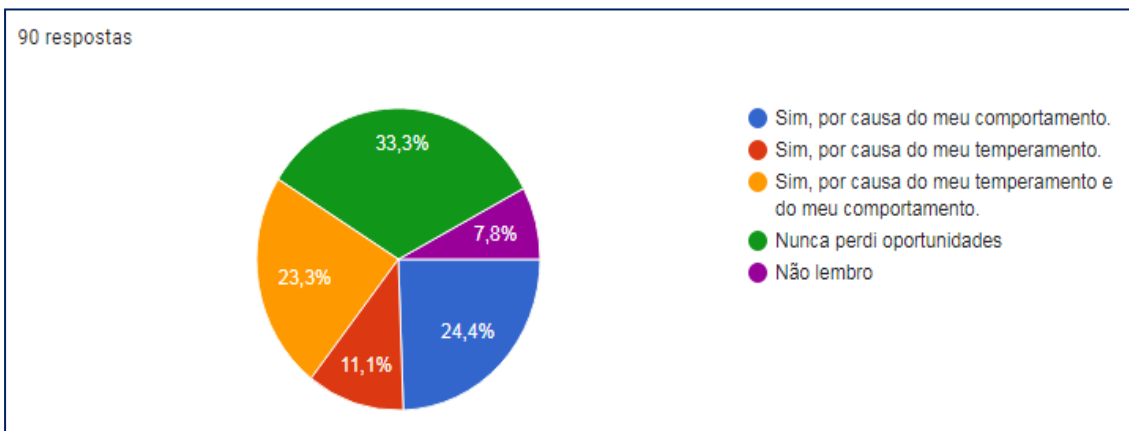


Figura 1: Demissão por comportamento
 Fonte: Dados da pesquisa de campo (2020)

O resultado da pesquisa confirma os dados mencionados no desenvolvimento do trabalho, ou seja, que muitos profissionais perdem oportunidades no mercado de trabalho por causa de suas habilidades comportamentais que não se enquadram no perfil do cargo. Muitos indivíduos têm dificuldades de reconhecer suas fraquezas e de perceber o que lhe é necessário para sua transformação humana e profissional.

E como foi visto no referencial teórico as empresas que hoje contratam apenas avaliando o currículo procurando habilidades técnicas acabam contratando profissionais muitas vezes com comportamentos inadequados e incoerentes com a função, e toda empresa é impactada com os resultados daquele funcionário. Estes tipos de profissionais geralmente são notados rapidamente pelo cliente externo e interno, e denigrem a imagem da empresa em que está inserido.

Considerando estes fatores, 95,6% dos candidatos entrevistados afirmaram que já conheceram algum profissional que possui uma excelente capacitação técnica, mas, apresenta um comportamento inadequado e incoerente, conforme será observado no gráfico abaixo.

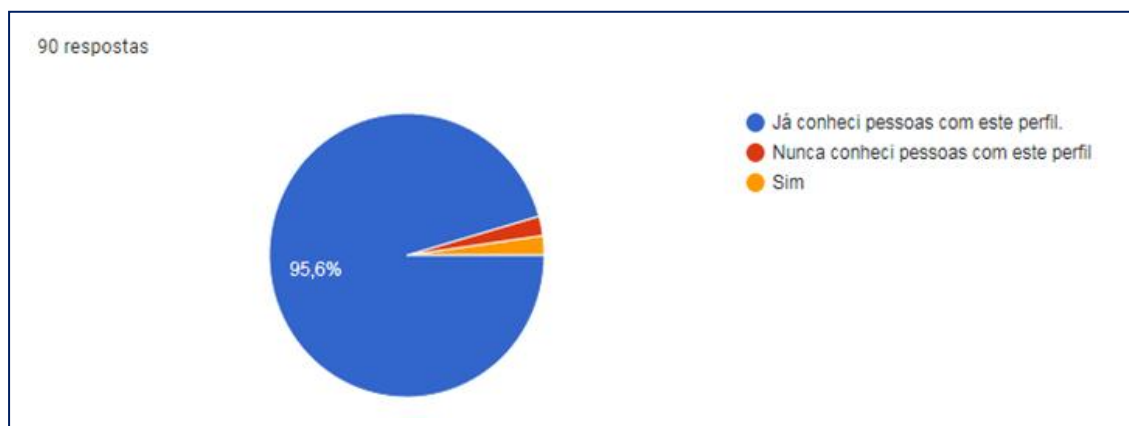


Figura 2: Perfil Comportamental inadequado
 Fonte: Dados da pesquisa de campo (2020)

Por vezes, um mau atendimento, negligência nas atividades, uma pessoa explosiva e impulsiva, tudo isso pode afetar o ambiente e a marca da empresa consideravelmente. Quando

se identifica o tipo de perfil comportamental e o temperamento de um indivíduo fica mais fácil de chegar ao perfil ideal para preenchimento da vaga. Conforme afirma Kiss e Diniz (2020) não existe um temperamento ruim, o que existe são pessoas com perfis adequados em lugares errados. Perfis estes podendo ser trabalhados e treinados conforme a função que ele se identifica mais. Quando uma empresa reconhece que o capital humano é composto por essas duas vertentes, ou seja, parte técnica e comportamental, ela descobre a chave do sucesso de sua organização.

No gráfico abaixo, conforme os dados da pesquisa, podem ser observados que os profissionais estão dispostos a mudar comportamentos para se adequar a uma vaga, com isso fica bem mais fácil para as organizações desenvolverem ações que ajudem os seus profissionais a trabalharem suas habilidades comportamentais. Quando se encontra no indivíduo o desejo de mudança e de crescimento, se encontra também a ferramenta da flexibilidade, e isso é um ponto chave que facilita nos processos de treinamento e desenvolvimento das organizações.

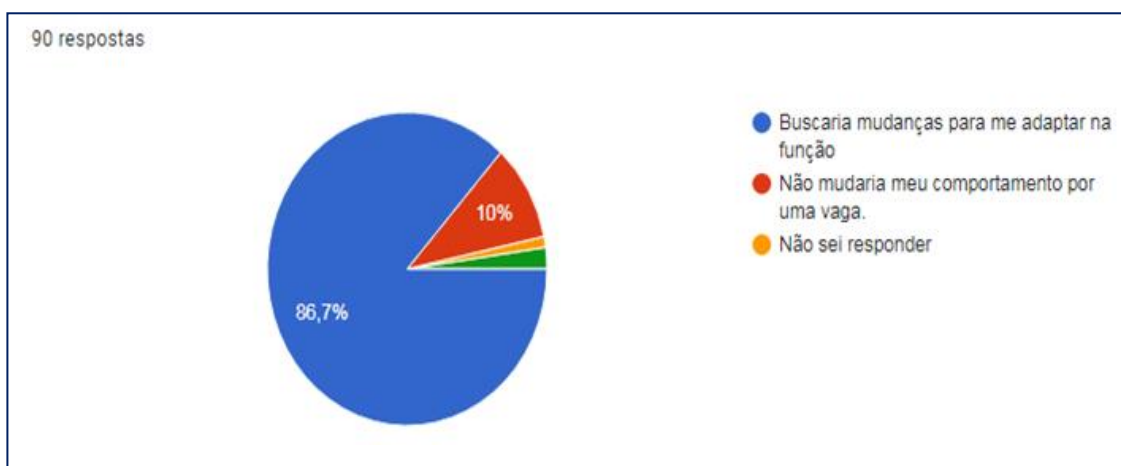


Figura 03- Mudança de comportamento
 Fonte: Dados da pesquisa de campo (2020)

Pois, não se pode negligenciar o fato de que as características comportamentais também influenciam nas atividades e rotinas de uma organização. Os resultados da produção é a resposta de cada profissional que foi contratado, se errou na contratação, certamente terá falhas nos resultados.

Abaixo segue o gráfico em que mostra que 98,9% concordam que as características comportamentais têm influência dentro do ambiente corporativo.

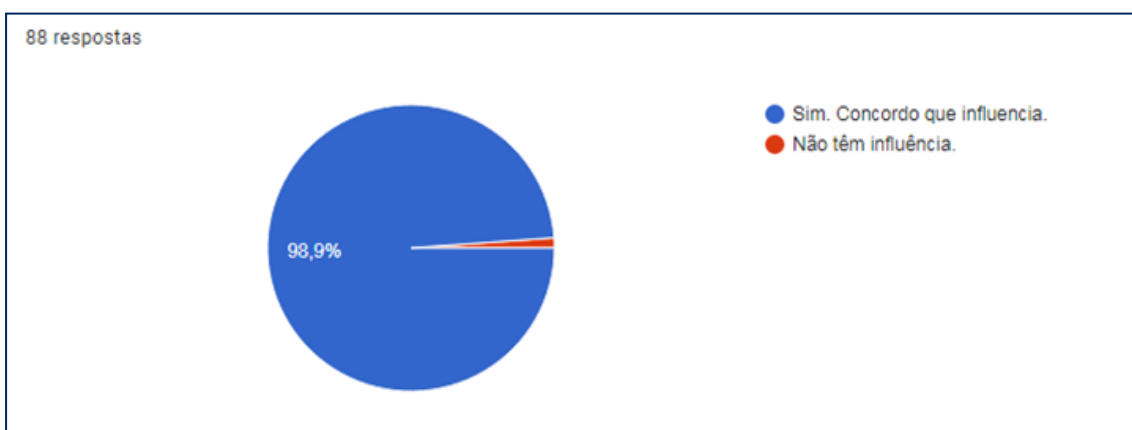


Figura 4 - Influências comportamentais no ambiente corporativo
Fonte: Dados da pesquisa de campo (2020)

4.2 O autoconhecimento como ferramenta de desenvolvimento profissional

O autoconhecimento é essencial para a formação da personalidade, conforme visto no decorrer do trabalho o autoconhecimento é uma ferramenta que quando a possuímos adquirimos a capacidade de entender e compreender nossas próprias características, nossas fraquezas e limitações, medos e anseios, bem como potencializar competências técnicas e as habilidades já existentes.

Conforme a pesquisa realizada, apenas 57,8% já ouviram falar sobre perfis comportamentais e tipos de temperamentos, isso mostra o quanto o autoconhecimento ainda é considerado irrelevante para os indivíduos. Muitos ainda desconhecem a importância do autoconhecimento para o seu desenvolvimento e crescimento pessoal, porém, atualmente já existem muitas pessoas/profissionais que perceberam essa necessidade para construir sua própria individualidade.

Existem diversos canais ou ferramentas pelas quais as pessoas podem buscar seu desenvolvimento e melhorar sua performance pessoal. É muito comum encontrar nos sites, blogs e redes sociais matérias de profissionais da área de gestão de pessoas sobre o autoconhecimento e que disponibiliza testes gratuitos e fáceis de realizar. Possuir o conhecimento do temperamento e do perfil comportamental que orienta as suas ações do presente pode ajudar o profissional a transformar a sua trajetória futura.

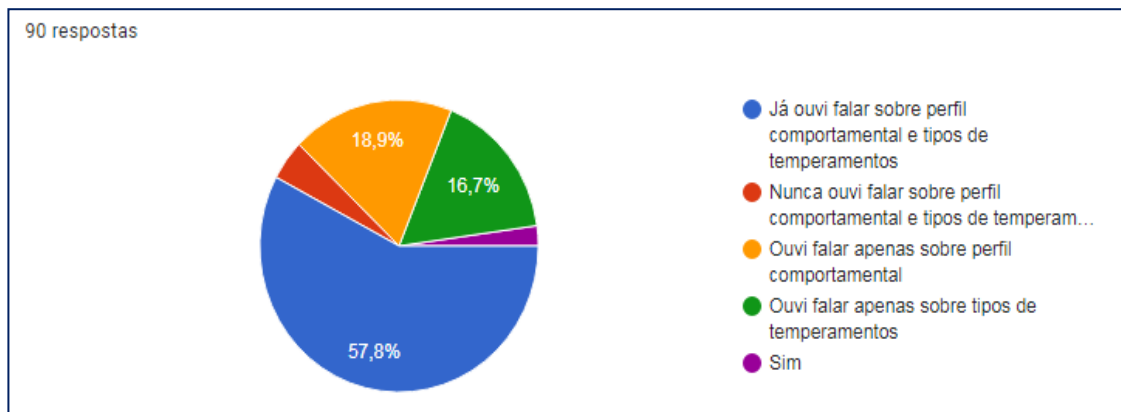


Figura 05: O autoconhecimento como ferramenta de desenvolvimento profissional
Fonte: Dados da pesquisa de campo (2020)

No entanto, das 57,8% das pessoas que responderam dizendo que já ouviu falar sobre perfis comportamentais e sobre os tipos de temperamentos apenas 21,1% chegaram a fazer os dois testes e 48,9% nunca fizeram os testes comportamentais para se autoconhecer conforme o gráfico 06 abaixo;

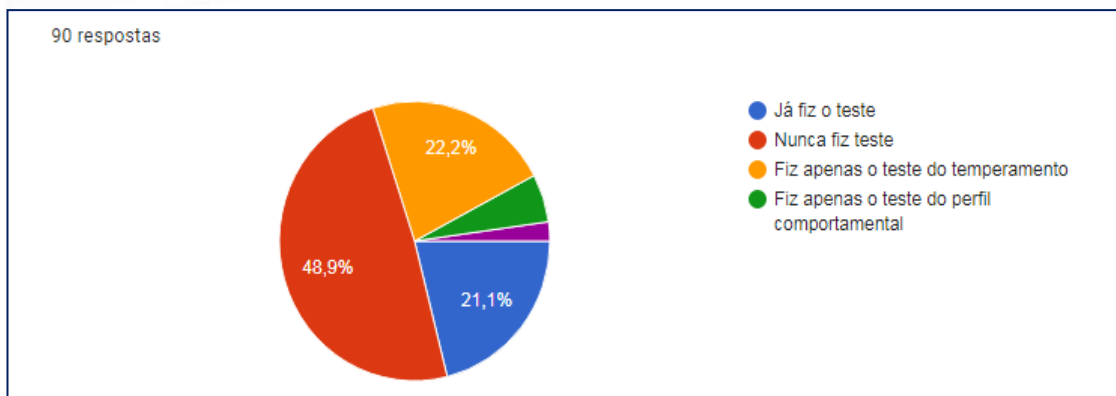


Figura 06: Testes comportamentais e de temperamentos

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2020)

Neste contexto, observa-se que muitos profissionais não possuem o autoconhecimento, ou seja, não conhece suas habilidades e nem seus limites, quando um indivíduo não tem esse conhecimento de si próprio dificilmente conseguirá dominar suas emoções e conseqüentemente seus comportamentos.

Quando falta essa característica em um profissional o ambiente em que o mesmo se encontra pode sofrer as conseqüências, caso seu comportamento e temperamento sejam incoerentes com o cargo exercido. Em vista disso, na pesquisa realizada entre os entrevistados foi observado que uma empresa que faz investimentos no processo seletivo aplicando técnicas e ferramentas comportamentais tendem a fazerem uma contratação mais assertiva.

No quadro abaixo, nota-se que 91,1% dos entrevistados concordam que as organizações tomam decisões com mais precisão quando faz análise comportamental. Poucas pessoas são aquelas que não concordam com a alternativa, pois, a própria experiência dos profissionais dentro do contexto corporativo mostra que maus comportamentos interferem diretamente no contexto produtivo e na gestão emocional da equipe. Cabe ao gestor a decisão da metodologia para recrutar e escolher seus talentos e reter seu capital humano.

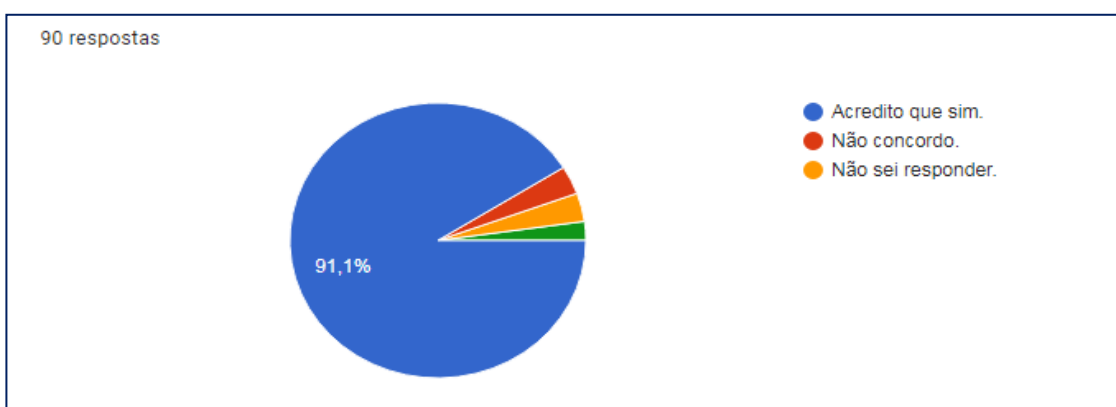


Figura 07: Análise comportamental nas decisões de novas contratações

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2020)

A análise comportamental na fase de recrutamento e seleção de candidatos ajuda a nortear os recrutadores a tomarem decisões assertivas nas contratações, e na escolha do perfil esperado para ocupar a vaga em aberto.

5 Considerações Finais

O presente artigo buscou analisar o porquê que os aspectos comportamentais dos indivíduos têm provocado aumento de demissões nas organizações e como as ferramentas de análise comportamental podem ajudar os gestores na hora do recrutamento e da seleção. E para isso buscou responder a pergunta pesquisa que é: de que forma a aplicação de ferramentas comportamentais podem ajudar as empresas a reverterem o quadro de demissões por condutas comportamentais inapropriadas?

Para isso foi realizado um estudo bibliográfico a respeito da gestão de pessoas e a importância do capital humano nas organizações, a gestão de pessoas frente à gestão de competências técnicas e comportamentais, assim como do autoconhecimento como ferramenta de desenvolvimento profissional e das ferramentas comportamentais.

Os resultados serviram para confirmar que a aplicação de ferramentas comportamentais pode ajudar as empresas a reverterem o quadro de demissões por condutas comportamentais inapropriadas. A pesquisa mostrou que a maioria dos profissionais não possuem o conhecimento de sua própria personalidade e que poucos entre eles já foram submetidos a algum tipo de teste de perfil ou temperamento, com isso, as empresas podem ajudá-los a identificar seus pontos fracos através de uma ferramenta de análise e redirecioná-los ao cargo certo

Por meio deste estudo também se constatou que muitos profissionais já perderam oportunidades de trabalho por causa de seu temperamento e por comportamentos e que as ferramentas de análise de perfis comportamentais ainda são desconhecidas para muitas pessoas, isso mostra que muitas empresas da região ainda não adotam a análise comportamental na seleção de seus candidatos, preferem ainda arriscar contratando pelo perfil técnico. Conforme visto no estudo bibliográfico, as organizações que usam ferramentas comportamentais tendem a fazerem uma contratação mais assertiva, adquirem uma vantagem competitiva retendo os melhores talentos dentro de sua corporação.

As organizações podem ter muito mais exatidão no processo seletivo através das ferramentas de análise comportamentais, quanto mais investirem na aplicabilidade destas ferramentas, menos rotatividade elas irão ter. O método de contratação por indicação e por avaliação de currículos estão cada vez mais em desuso por causa dos resultados negativos obtidos, por isso, indica-se esses novos tipos de ferramentas de análises comportamentais, ferramentas estas que auxiliem a identificar o perfil comportamental do candidato, que forneça informações sobre comportamentos e sentimentos, mostrando como uma determinada pessoa pode reagir em diferentes situações. E por fim, sugerem-se novos estudos e pesquisas para o assunto exposto, a fim de continuar procurando novas ferramentas para ajudar os gestores nos processos de seleção e desenvolvimento do capital humano.

Referências

ABRH Brasil. (2018). *Profissionais são contratados pelo perfil técnico e demitidos pelo comportamental*. Disponível em: <https://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/90-dos-profissionais-sao-contratados-pelo-perfil-tecnico-e-demitidos-pelo-comportamental/>. Acesso em 10 de jun. de 2020.

ADMINISTRADORES.COM. (2018). *Empresas contratam por competências técnicas e demitem pelo comportamento*. Disponível em:

<https://administradores.com.br/noticias/empresas-contratam-por-competencias-tecnicas-e-demitem-pelo-comportamento>. Acesso em 10 de jun. 2020.

Andrade, Maria Margarida. (2010). *Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação*. 10. ed. São Paulo: Atlas.

Chiavenato, Idalberto. (2016). *Administração de Recursos Humanos*. 8ªed. São Paulo: Manole.

Chiavenato, Idalberto. (2014). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. São Paulo: Manole.

Del-Massos M. C; Cotta, M. A. C.; Santos, M. A. P. (2012). *Ética em Pesquisa Científica: conceitos e finalidades*. Disponível em: https://acervodigital.unesp.br/bitstream/unesp/155306/1/unespnead_reei1_ei_d04_texto2.pdf. Acesso em 08 de jun. 2020.

Esteves, Yuri. (2016). *O que é mais fácil: adquirir conhecimentos ou mudar comportamentos?* Disponível em: <https://etalent.com.br/artigos/conhecimentos-ou-comportamentos/>. Acesso em: 09 de jun. 2020.

G1.COM. (2018). *9 em cada 10 profissionais são contratados pelo perfil técnico e demitidos pelo comportamental*. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2018/09/18/9-em-cada-10-profissionais-sao-contratados-pelo-perfil-tecnico-e-demitidos-pelo-comportamental.ghtml>. Acesso em 13 de jun. 2020.

Instituto Brasileiro de Coaching. (2020). *Conceito de gestão de pessoas*. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/conceito-gestao-de-pessoas/>. Acesso em 08 de jun 2020.

Kiss, Jennifer; Diniz, Adriana. (2020). *Ferramenta de análise comportamental DISC*. São Paulo. Disponível em: <https://t.me/grupodeestudosajconsultoriaemrh>. Acesso em 04 de abr. de 2020.

Mayer, John D. (2014). *Personal Intelligence: The Power of Personality and How It Shapes Our Lives*. Scientific American.

Monteiro, Samir. (2020). *Gestão de pessoas: a valorização do humano como um diferencial para o êxito de uma organização*. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_213_265_27313.pdf. Acesso em: 10 de jun 2020.

RH Portal Solides. (2015). *As Grandes Empresas Demitem Por Problemas Comportamentais*. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/as-grandes-empresas-demitem-por-problemas-comportamentais/>. Acesso em 13 de jun. de 2020.

Sociedade Brasileira de Coaching. (2019). *Autoconhecimento: o que é, importância e como alcançar o seu?* Disponível em: <https://www.sbcoaching.com.br/blog/autoconhecimento/>. Acesso em 08 de jun. 2020.



Vergara, Sylvia Constant. (2016). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 16. ed. São Paulo: Atlas.