

sólides

Contrata-se pelo **currículo**,  
demite-se pelo **comportamento**





**01** Introdução

**02** A solução mais fácil

**03** Apenas 7 minutos

**04** Definindo regras

**05** Cultura e personalidade



# 01

## Introdução

Muitas pessoas ainda acreditam que análises comportamentais na hora de recrutar e contratar funcionários devem ser tratadas como “perfumaria”, uma moda na modernidade. Quando percebem seu engano, fatalmente já é tarde demais. É preciso apenas prestar atenção ao ciclo de um colaborador que acaba demitido dentro de qualquer empresa. Contrata-se pelo currículo, mas acaba-se demitindo em função do comportamento.

Tente se lembrar de alguns casos que tenham ocorrido com você, em sua empresa. Aquele funcionário da recepção, que você contratou por ter alguma familiaridade com seu segmento, mas acabou tendo que dispensar, pois não anotava recados e nunca lembrava-se de passá-los a cada departamento. Outalvez o engenheiro que você teve de demitir, porque não conseguia tocar nenhum projeto assinado por outro profissional. Ou qualquer outra situação.

**Fatalmente, a maioria avassaladora desses profissionais acabam demitidos por uma razão muito simples: seus chefes e a empresa esperavam deles coisas que eles simplesmente não poderiam cumprir. A razão é muito simples: “eles não se encaixam no perfil”.**

O impressionante é que esse tipo de argumento é talvez o mais comumente utilizado na hora de demitir um funcionário, mas não parece ser uma prioridade no processo de seleção da grande maioria das empresas.



# 02

## A solução mais fácil

Temos de admitir – às vezes se basear completamente no currículo e seus atributos parece uma solução mais fácil na hora de contratar. Currículos que não se encaixam em critérios arbitrariamente estipulados, como “inglês avançado”, sendo que o colaborador em questão jamais utilizará o idioma, ou “MBA desejável”, sendo que não se trata de um cargo de chefe a, são automaticamente descartados, teoricamente facilitando e agilizando o processo de recrutamento.

O grande perigo desses critérios está exatamente no fato de que muitos deles não são essenciais para mensurar o desempenho do futuro contratado, e ainda por cima se baseiam em modas e tendências genéricas do mercado de recursos humanos, que não necessariamente se aplicam à realidade de sua empresa.

Mas, e se a análise do perfil comportamental fosse algo rápido, simples e fácil de aplicar? Talvez não descartássemos tantos currículos para depois nos arrependermos.



# 03

## Apenas 7 minutos

É somente deles que você precisa para transformar um descarte de currículo e um profissional com belas chances de atender à sua demanda. A partir da aplicação de um pequeno questionário que, em média, demora cerca de 7 minutos para ser respondido, você poderia acessar as peculiaridades do perfil pessoal e profissional de cada um dos candidatos que se apresenta para ocupar um posto de trabalho em sua companhia.

O grande problema da maioria dos processos de análise comportamental aplicados pelos setores de recursos humanos é certamente o tempo que eles levam. Processos intrincados, que envolvem dinâmicas de grupo em conjunção com longos questionários, além da realização de experiências que, muitas vezes, expõem os candidatos e chegam a ser de mau gosto, tomam horas ou até dias de trabalho e, algumas vezes, não levam sequer a respostas objetivas que possam ser usadas em um processo direto de decisão.

Um processo de análise de perfis comportamentais pode ser algo rápido e dinâmico, construindo em minutos um bom desenho do perfil pessoal de cada candidato, que aponte tendências de seu comportamento profundamente relevantes e focadas em sua performance e desenvolvimento dentro do contexto de trabalho, e não genericamente, a título quase de “curiosidade”.

Existem alguns questionários simples e rápidos que apontam o perfil majoritário de cada perfil analisado, situando esses profissionais dentro de quatro categorias objetivas: comunicador, executor, planejador e analista.

A separação das pessoas conforme suas reações com a sociedade, o mundo e o objeto de seu trabalho em quatro categorias distintas é algo que remonta à civilização grega, e que foi também objeto de estudo de grandes nomes da psicologia e dos processos comportamentais ao longo do século XX.

São perfis que podem se completar ou se anular, conforme seu uso e estruturação. Essas ferramentas também fornecem explicações e apontam desdobramentos para cada um desses perfis, mostrando a você e ao departamento de Recursos Humanos como esse candidato poderia reagir ao posto de trabalho que lhe é oferecido, assim como à chefia e aos colegas que com ele irão interagir.



# 04


## Definindo regras

O uso do perfil comportamental como estratégia para a contratação é algo que levará algum tempo até ser corretamente implementado. Os softwares de mapeamento comportamental analisam candidatos, mas para que a escolha tenha maior eficácia, é preciso que você saiba que tipo de pessoa e temperamento realmente está buscando para cada nova posição que é aberta em seu negócio.

Contando com um bom departamento de recursos humanos, você poderá também utilizar uma espécie de “engenharia reversa”, de modo a conhecer o perfil ideal para cada vaga antes mesmo de iniciar o processo de recrutamento e seleção. Parece estranho, mas basta pensar que é possível aplicar o teste de modo invertido em relação ao cargo que será aberto à contratação.

Primeiro, é preciso que você conheça as particularidades do perfil comportamental do líder, gerente ou chefe do setor que está abrindo a vaga em questão. Sabendo de antemão como esse chefe reage em relação ao trabalho, às metas, às dificuldades e também à sua equipe, será possível identificar traços necessários para o novo colaborador.

Deve-se ainda aplicar o questionário aos membros existentes da equipe—os demais profissionais que irão diariamente interagir com o novo contratado, uma vez que ele seja escolhido.



Para equipes muito grandes, é possível traçar médias comportamentais, de modo que se conheça qual o alinhamento geral da equipe e quais são os perfis que fazem falta nesse departamento, ou ainda, aqueles que devem ser evitados sob o risco de conflitos ou perda de produtividade.


Finalmente, é possível realizar um estudo reverso, deixando de lado o perfil e começando a partir das características que serão necessárias na pessoa que deve preencher a vaga em aberto. A partir dessas características, você irá chegar em um dos quatro tipos de perfis que seja mais adequado para o profissional que será contratado.

A partir de todos esses dados e das conclusões às quais eles irão levar, o departamento de recursos humanos ou pessoas responsáveis pelas entrevistas e processos de seleção poderão criar um perfil básico para cada vaga de emprego, dispensando ou separando candidatos conforme seus perfis comportamentais e a maneira com que eles se ajustam ou não às características que você precisa dentro dessa posição.

### **Vantagem extra**

Não é apenas a empresa que desliga funcionários que não se adequam ao perfil da vaga ou da equipe que constituem. Muito pelo contrário: na grande maioria dos casos, é o próprio profissional quem decide deixar seu posto, por razões diversas.

Incrivelmente, se somarmos motivos como a insatisfação com o local ou condições de trabalho, inadequação ao perfil da posição, falta de motivação e descontentamento em geral, eles são muito mais comuns do que



colaboradores que deixam empresas simplesmente por receberem melhores propostas ou procurar por novas colocações.

A aplicação de um sistema não apenas em fases do recrutamento, mas também no cotidiano de trabalho das empresas pode sanar problemas como esse, reduzindo o nível de rotatividade em determinadas equipes, ampliando a produtividade, e possibilitando o diagnóstico e atendimento de casos isolados, de modo a reverter quadros desfavoráveis tanto para o empregado como para o empregador.

Não se trata de “modificar” o perfil do funcionário. Essa é uma meta inatingível, embora muitos empresários ainda creiam que se insistirem o bastante, conseguirão anular as personalidades de seus colaboradores e torná-los mais “adequados” ao seu negócio. Perfis comportamentais são muito particulares e dificilmente são modificados por conta de pressões externas, ainda mais em curto prazo.

Sua formação é resultado de toda uma história de vida, criação familiar, convívio social e experiências diversas – tentar anular a personalidade de seus funcionários apenas fará com que seu nível de rotatividade aumente.

Entretanto, o uso de ferramentas de diagnóstico em equipes, chefias e até de forma individual dentro de uma empresa pode oferecer a departamentos de recursos humanos e empresários a possibilidade de modificar a estrutura e o quadro de funcionários de forma otimizada, atingindo níveis de produtividade mais altos e remediando situações de alta rotatividade. Basicamente, perfis conflitantes identificados pelo uso de softwares podem ser tratados de duas formas distintas:

1.

Colaboradores podem simplesmente estar nas equipes ou sob a chefia errada para operar com seu perfil comportamental. Muitas vezes, a realocação ou permuta com colaboradores de diferentes equipes e com diferentes perfis pode reduzir o nível de conflitos e ampliar a produtividade, criando mais de um funcionário motivado ao mesmo tempo e sanando problemas que chegam a afetar equipes inteiras.

2.

Não é possível modificar o perfil do colaborador e, em alguns casos, isso pode até mesmo ser encarado como assédio moral, legalmente falando. Contudo, é possível modificar tarefas, características e particularidades do cargo que esse funcionário ocupa, acomodando o ritmo de produção da empresa a seu perfil, e não o inverso, o que termina gerando resultados positivos da mesma forma.

Esse tipo de aplicação dos perfis de comunicador, executor, planejador e analista, criam inúmeras possibilidades de trabalho para profissionais de recursos humanos e geram interações entre times distintos e profissionais dentro da empresa que, além de funcionar como uma “vantagem extra” em termos de produtividade e eficiência, terminam criando um ambiente de trabalho mais agradável, que leva a uma maior retenção de talentos e cria bases para programas de carreira, projetos interdepartamentais e também para uma melhor cultura corporativa.





# 05

## Cultura e personalidade

Esse, aliás, é um foco muito importante das ferramentas. Conhecendo cada funcionário de forma mais profunda e pessoal, um empresário pode criar novas linhas e bases para sua cultura empresarial, fugindo da monotonia de placas metálicas penduradas nas paredes dos departamentos. Sim, aquelas com escritos de “missões, visões e valores” que fatalmente são ignorados pelo pessoal e jamais seguidos na rotina diária de seu negócio.

A cultura empresarial também tem, em si, um perfil. Há empresas mais comunicadoras, com forte foco nos canais de divulgação, presença em mídias fortes e cheias de personalidade e uma imposição de marca vivaz. Outras companhias possuem perfis mais executores, eficientes e obcecadas por resultados a todo custo.

Outras empresas possuem rotinas mais calmas e tranquilas e uma forte cultura de planejamento e organização, enquanto que outras ainda trabalham em módulo “low profile”, desenvolvendo ferramentas inovadoras e rotinas mais eficientes e metódicas, que não raramente acabam se tornando benchmarks em seus mercados.

Assim como nos perfis comportamentais, cada uma dessas empresas possui um papel em sua cadeia empresarial, na economia e na sociedade.

Conseguimos compreender facilmente a importância de cada uma delas no desenvolvimento econômico, porém ainda temos dificuldades para entender que, dentro de nossas próprias companhias, cada um dos colaboradores desempenha um papel igualmente importante para levar o grupo todo a bons resultados – é apenas uma questão de encontrar o perfil certo para cada posição.

Então, na próxima vez que pensar em contratar alguém, imagine o quão mais duradouro pode ser o seu plano se você investir apenas 7 minutos a mais com cada candidato que se dispuser a ocupar a vaga que você está anunciando.

Além de abrir sua mente para conhecer pessoas novas – e não apenas novos empregados – você certamente estará contribuindo para que sua empresa atinja melhores resultados de forma mais fácil e rápida, sem que você precise descobrir a pólvora para isso.



# sólides

#Completa de verdade

