

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO COMPORTAMENTAL NO PROCESSO SELETIVO NAS PEQUENAS EMPRESAS

THE IMPORTANCE OF BEHAVIORAL MANAGEMENT IN THE SELECTION PROCESS IN SMALL BUSINESSES

Andressa Prado R. Domiciano¹, Antônio Carlos P. M. Medeiros², Guilherme de Souza Lima³, Meirícia Mendes de Amorim⁴, Rogério Pimentel de Carvalho⁵.

Resumo: Para garantir a manutenção da competitividade no cenário atual, é fundamental valorizar o capital humano, o que envolve investir na gestão comportamental. Essa abordagem inclui um processo seletivo eficiente, treinamento adequado e a gestão contínua dos colaboradores, elementos que aumentam a atratividade da empresa. Este estudo tem como objetivo compreender se as pequenas empresas já adotaram a gestão comportamental em seus processos seletivos, além de identificar os prejuízos causados pela sua ausência. A pesquisa, de caráter qualitativo e exploratório, foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com 12 participantes envolvidos no processo seletivo de pequenas empresas. Os resultados evidenciaram problemas significativos, como conflitos internos e altos índices de turnover em algumas delas.

Palavra-chave: processo seletivo, turnover, gestão comportamental, habilidades, pequenas empresas.

Abstract: *To ensure the maintenance of competitiveness in the current landscape, it is essential to value human capital, which involves investing in behavioral management. This approach includes an efficient selection process, adequate training, and continuous management of employees, all of which enhance the company's attractiveness. This study aims to understand whether small businesses have already adopted behavioral management in their selection processes, as well as to identify the damages caused by its absence. The research, qualitative and exploratory in nature, was conducted through semi-structured interviews with*

12 participants involved in the selection process of small businesses. The results highlighted significant issues, such as internal conflicts and high turnover rates in some of them.

Keywords: *selection process, turnover, behavioral management, skills, small businesses.*

I. INTRODUÇÃO

Quando você contrata a pessoa certa, você reduz seus custos e conquista mais tempo produtivo no futuro. Uma vez que a má seleção de funcionários leva a perda de cliente, aumenta o stress no ambiente, leva a gastos com treinamento, acompanhamento, perda de possibilidades, além de agregar encargos jurídicos e financeiros (Asadi,2012)

Mesmo diante de toda a informação acerca da importância da gestão de pessoas no processo seletivo, ele ainda continua sendo realizado no viés arcaico com ênfase na hard skills (habilidades técnicas aprendidas), por parte de algumas empresas de pequeno porte.

Segundo SEBRAE (2023) a gestão comportamental ainda tem sido um recurso desprezado por microempreendedores e pequenos empresários, mas é essencial para o crescimento e sucesso de qualquer negócio, a despeito do tamanho.

Há um consenso no mercado de trabalho quando menciona que uma pessoa “é contratada pela hard skill (habilidades técnicas), mas demitida pela soft

¹Acadêmico do Curso de Psicologia do Centro Universitário ENIAC. e-mail: de_domiciano@hotmail.com

²Acadêmico do Curso de Administração do Centro Universitário ENIAC. e-mail: acpmm.totti@gmail.com

³Acadêmico do Curso de Processos Gerenciais do Centro Universitário ENIAC. e-mail: guilherme.souza2011@live.com

⁴Acadêmico do Curso de Psicologia do Centro Universitário ENIAC. e-mail: meiriciamendesamorimm@gmail.com

⁵Mestre em Administração, Professor no Centro Universitário ENIAC. e-mail: rogerio.pimentel@eniac.edu.br

skills (habilidades socioemocionais).” (Ortunes, 2023).

Portanto é certo ressaltar a importância do equilíbrio entre as habilidades técnicas e as socioemocionais, enquanto uma é confirmada através dos certificados ou experiências anteriores, soft skills é constatada por meio de testes comportamentais.

Perante o que foi evidenciado, inclui o seguinte problema de pesquisa: Será que as pequenas empresas estão preparadas para fazer uma avaliação comportamental dos candidatos ao processo seletivo?

Considera-se como hipótese que:

H1. As pequenas empresas aderem a gestão comportamental no processo seletivo.

H2. As pequenas empresas usam a gestão comportamental no processo seletivo, sem domínio adequado das ferramentas.

H3. As pequenas empresas não usam a gestão comportamental no processo seletivo.

A FIA (2019) explicita seus argumentos de que a inovação e competitividade de uma empresa no mercado é alcançada empreendendo na diversidade, conectando profissionais com experiências e perfis divergentes.

Ao reunir uma mão de obra com perfis opostos, a propensão é que aumentem os conflitos, já que as opiniões são diferentes.

É nesse ponto que conhecer quais os perfis fazem parte da equipe e qual a melhor maneira de tratar cada um deles, fará toda a diferença na gestão desses comportamentos.

Vale ainda ressaltar, que as pequenas empresas são responsáveis por 30% de tudo que é produzido no País (PIB), por volta de 90% dos negócios brasileiros, o que garante 75% das novas ocupações geradas no território brasileiro. (Leão, 2022 p.1)

Em contrapartida, o número de pequenas empresas que fecharam as suas portas em 2020 ultrapassam a casa dos 700 mil desse montante, cerca de mais de 90% são pequenos negócios. (ASN Nacional, 2023)

São dados como esses que testificam a

importância da adesão à gestão comportamental nos processos seletivos, promocionais e motivacionais, para ajudar no processo de consolidação da empresa dentro do mercado.

II. REFERENCIAL TEÓRICO

No enquadramento deste artigo evidenciaremos no item II.I definição de recrutamento e seleção, quais são os passos para o realizar e como ele é feito nas pequenas empresas, no item II.II vamos apontar a importância da gestão comportamental e quais são as dificuldades para implantação da gestão comportamental no processo seletivo nas pequenas empresas e no item II.III vamos mostrar os prejuízos decorrentes da falta da gestão comportamental no processo seletivo.

II.I Recrutamento e seleção.

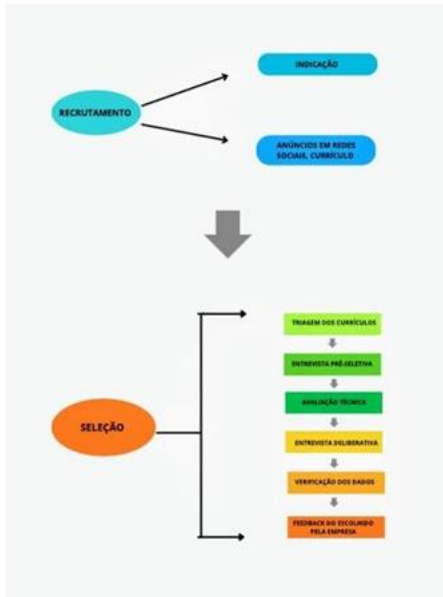
O recrutamento e seleção, é um recurso utilizado na procura, avaliação e seleção de profissionais, que mais se adequam às necessidades da empresa, isso se dá através da análise individual do candidato diante ao perfil indispensável para o cargo e em relação aos outros candidatos. (Efivest)

Na visão de Tabajara (2016) enquanto o recrutamento tem a responsabilidade de atrair o candidato noticiando a vaga e selecionando o currículo, a seleção por sua vez faz o exame dos currículo constatando a qualificação do candidato a vaga, e aplicando ferramentas de seleção como entrevistas, testes, verificação de antecedentes e exames físicos.

O processo seletivo envolve duas etapas que consistem em recrutamento e seleção, que são detalhadas na imagem abaixo da Figura 1.

Doravante o processo seletivo nas pequenas empresas normalmente o recrutamento é feito através de currículo, anúncios em redes sociais e indicações, e a seleção é realizada por uma entrevista com responsável do setor em que a vaga está em aberto, responsável pela contratação (nem sempre é um funcionário do RH que o faz) e o candidato.

Figura 1: fluxograma de recrutamento e seleção.



Fonte: Zaz Vendas.com.br.

II.II A importância da gestão de pessoas no processo seletivo

A área de recursos humanos nasceu por volta do final do século XIX, pela necessidade do elo entre empregado e empregador, com a revolução industrial novas demandas se fizeram necessárias, começou a se valorizar o capital humano, ele passa a ser visto como ponto crucial para o sucesso e desenvolvimento da empresa. Era essencial ter pessoas capacitadas para recrutar, selecionar e supervisionar. (Almeida, et al, 2022, p.13)

Cavagliari e Moreira (2016) alegam que a gestão de pessoas vem sofrendo alterações com o passar dos anos, movido pela forma como as organizações e as pessoas passaram a estabelecer suas relações e nomeadamente pela reconhecimento de que as pessoas são a peça de suma importância dentro das organizações e conseqüentemente devem ser valorizadas e levadas a melhorar suas habilidades.

De acordo com Blandeli et al (2016) um dos fatores que impedem a adesão das pequenas empresas a gestão comportamental é o seu alto custo e em algumas vezes o desconhecimento dos seus diversos benefícios.

Mamede John (2010) utiliza-se da argumentação

de que as pequenas empresas são gerenciadas pelos proprietários, independente se possuam conhecimento técnico ou não para administrar, o que os leva a falta de preocupação com o processo seletivo.

Há uma relação entre a dificuldade das empresas em fazer adesão a gestão comportamental no processo seletivo, por serem na maioria empresas familiares, têm dificuldades em se renovarem por achar que os gastos altos na implementação do processo são desnecessários, uma vez que eles confiam na forma como eles escolhem seus funcionários, na sua intuição.

II.III Prejuízos decorrentes da falta da gestão comportamental no processo seletivo.

Um dos maiores desafios causados pela falta de gestão comportamental nas pequenas empresas é a alta rotatividade de funcionários, também conhecida como turnover (renovação), gerando altos custos com contratações e demissões, diminuindo o turnover há uma perspectiva para manter os melhores funcionários e melhora na repercussão organizacional. (Almeida et al, 2022)

Na visão de Carqueijeiro et al (2017) com a inexistência da gestão de pessoas, o papel de gerir é atribuído aos sócios ou algum colaborador sem conhecimento para tal, isso desencadeia falhas na contratação, ausência de treinamento, piora no clima organizacional, supressão na motivação e queda na qualidade dos serviços prestados.

Nas palavras de Garcia (2016) a gestão sem uma forma definida, a decadência na qualidade gerencial e a falta de recursos, levam a restrições de capital humano sendo a justificativa que delimita a sobrevivência das pequenas empresas, principalmente pela ausência de um sentido estratégico e de capacitação de mão de obra.

A ausência da gestão comportamental, além de prejuízos financeiros, leva também ao desgaste dos demais funcionários do setor, que se sentiram sobrecarregados em estar trabalhando com um

profissional que não se adequa ao perfil necessário gerando descontentamento, perda na qualidade do serviço e de rendimento profissional.

III. MATERIAIS E MÉTODOS

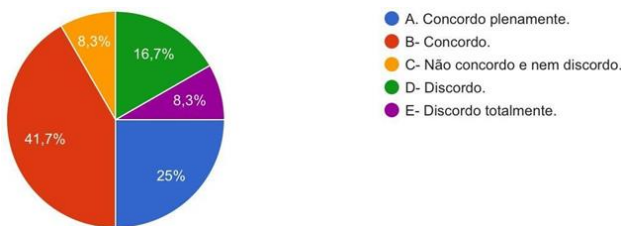
Este trabalho trata-se de um estudo de caso, como caracteriza Gil (2008), o estudo de caso é um estudo abrangente de um ou mais objetos, de uma forma que permita os conhecer.

Foi realizado a partir de uma revisão bibliográfica, que na visão de Cervo et al (2012) a pesquisa bibliográfica busca elucidar um problema através de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e tese.

IV. RESULTADOS E DISCUSSÕES

O estudo foi realizado através da ferramenta Google Forms, obtivemos 12 respondentes que estão ligados a processos seletivos em pequenas empresas, sendo 6 empresas com mais de 61 funcionários, 3 empresas entre 41 a 60 funcionários e 3 empresas entre 11 a 20 funcionários.

Gráfico 01: Sua empresa possui gestão comportamental no processo seletivo?

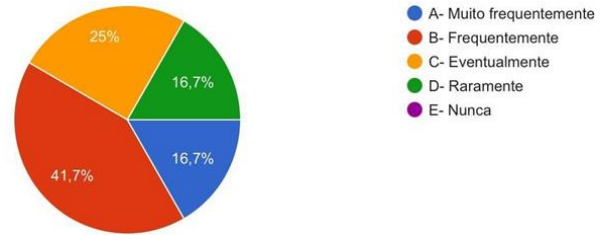


Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Com relação à gestão comportamental no processo seletivo, a pesquisa evidenciou 66,7% das empresas afirmam que possuem gestão comportamental e 25% alegam não possuir, 8,3% dos entrevistados foram imparciais.

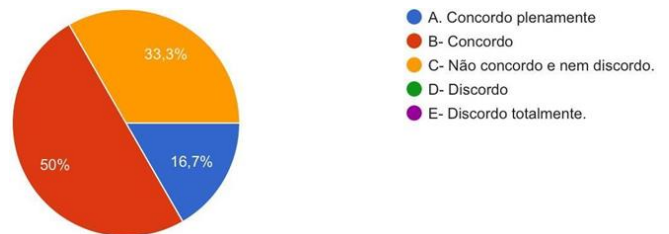
Em resposta à testagem de habilidades, 2 empresas alegaram fazer testes de habilidade com muita frequência, 4 responderam frequentemente, 4 responderam eventualmente e 2 responderam raramente.

Gráfico 2: A empresa realiza testes de habilidades como parte do processo de seleção?



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

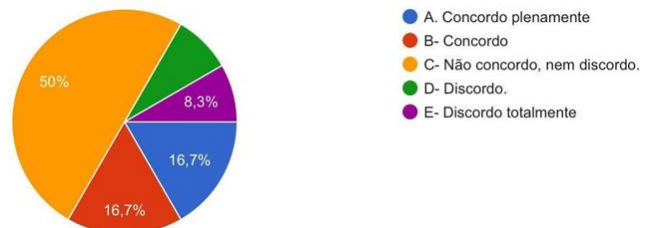
Gráfico 3: A empresa está preparada para lidar com situações de conflitos?



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Sobre lidar com os conflitos internos, a grande maioria respondeu que a empresa está preparada para lidar com ele.

Gráfico 4: O turnover (rotatividade) da sua empresa é alto?



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Ainda com relação ao turnover da empresa 50% dos entrevistados não souberam avaliar a questão, 33,4 % concordam que ele é alto, e 16,6% discordam que ele é alto.

V. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Recrutar e selecionar implica na procura, avaliação e seleção de profissionais. Escolher a pessoa adequada há um cargo requer meios de

seleção como: entrevistas, testes, verificação de antecedentes e exames físicos.

A revolução industrial trouxe maior competitividade, com novas carências, isso levou a valorizar o capital humano e a necessidade de ter pessoas treinadas para escolher o profissional certo para ocupar o cargo, o alto custo e o desconhecimento dos benefícios da gestão comportamental tem impedido a adesão pelas pequenas empresas.

E a falta da gestão comportamental nas pequenas empresas tem causado turnover alto (rotatividade), ausência de treinamento, piora no clima organizacional, supressão na motivação e queda na qualidade dos serviços prestados, o que acaba delimitando a sobrevivência das pequenas empresas.

Nossos resultados na pesquisa evidenciam 66,7% alegam ter gestão comportamental no processo seletivo, algumas empresas com problemas de conflitos, ausência de testes de habilidades, turnover alto, e grande parte com contratação por indicação.

Diante do que foi evidenciado, **H1** foi refutada já que se confirma em grande parte dos entrevistados, apesar dos achados bibliográficos, **H2** se confirma, já que parte dos entrevistados não realizam testes de habilidades, uma ferramenta importante na gestão comportamental, **H3** foi evidenciado em poucas empresas durante a pesquisa quantitativa.

Ressaltamos a importância de pesquisas atuais que possam fornecer dados sobre gestão comportamental nas pequenas empresas, além de promover incentivos para que a ferramenta seja usada de forma adequada melhorando o turnover que é um dos maiores problemas da sua ausência ou forma inadequada de aplicação da gestão comportamental, e diminuindo a estatística de fechamento.

VI. REFERÊNCIAS

AMORIM, Beatriz. **Dificuldades de aplicação do processo seletivo nas empresas de pequeno porte,**

2020 p.8. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação de Administração). Fundação Presidente Antônio Carlos de Teófilo Otoni, Teófilo Otoni, Minas Gerais,2020. Disponível em:

<https://repositorio.alfaunipac.com.br/publicacoes/2020/528_dificuldades_de_aplicacao_do_processo_seletivo_nas_empresas_de_pequeno.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2024.

ASADI, 2012 apud ALMEIDA , Caio Felipe Varejão De ; MANTELATO, Henrique Alves Accioly ; QUEIROZ, Jaqueline Félix Silva ; NASCIMENTO , Larissa Quimberli Alves Do; SOARES , Luis Eduardo Borges ; NOVAES, Paulo Henrique Carvalho; DUARTE , Vitória Gonçalves Dias . **A utilização do recrutamento e seleção adequada para aprimorar a redução de turnover em pequenas empresas.** Repositório Institucional do Conhecimento-RIC-CPS, 2022. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/9108>. Acesso em: 25 fev. 2024.

BECKER, Yuri Amaral, **Desenvolvimento de uma ferramenta de apoio para a avaliação de testes técnicos em processo seletivo.** TCC (Graduação Sistema de Informação), Santa Maria RS, 2023. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/27825/Becker_Yuri_Amaral.pdf?sequence=2&isAllowed=y. Acesso em: 22 fev 2024.

BLANDELI , Ana Carolina ; LIMA , Josete João Dos Santos; OLIVEIRA , Karolayne Cristina Prates De ; FREITAS, Sheila Carvalho De . **Gestao de RH nas pequenas empresas.** Repositório Institucional do Conhecimento- RIC-CPS, 2021. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/6876>. Acesso em: 23 fev. 2024.

CARQUEIJEIRO , Beatriz Amorim ; CORREIA , Beatriz Dias; SANTOS, Isabela Rayane Veloso Luiz Dos ; POMPEO, João Victor Stangari; GUSMÃO , Lucas Felipe Demori; KAKIHARA, Thais Priscila Souza . **A importância do RH nas Micros e Pequenas empresas.** Repositório Institucional do Conhecimento-RIC-CPD, 2017. Disponível em: <http://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/8453>. Acesso em: 23 fev. 2024.

CERVO, Amado L. et al, **Metodologia científica**. Person Education do Brasil Ltda, 6ª edição. PSão Paulo SP. 2014 p. 60.

FIA. **Análise Comportamental**: o que é e benefícios para a sua empresa. FIA (Fundação Instituto de Administração). Disponível em: <https://fia.com.br/blog/analise-comportamental/amp/>. Acesso em: 10 fev. 2024.

GARCIA, Alanna Thaysa de Oliveira. **Gestão de Pessoas por competências em pequenas empresas: uma abordagem multimétodo**. Tese (graduação Doutorado), São Paulo, 2016 p.81. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/20139/tde-23012017-125144/publico/CorrigidaAlanna.pdf>. Acesso em: 25 fev. 2024.

GIL, ANTÔNIO CARLOS, **Como elaborar projetos de pesquisa**. Editora Atlas 4ª edição. São Paulo SP, 2002 p.52

LEÃO, Hellen Cristina Rodrigues Saraiva. **Panorama econômico das MPes**. Informe ETENE. Fortaleza, Ceará, 2020. E-book p.1. Disponível em: https://www.bnb.gov.br/s482-dspace/bitstream/123456789/1167/1/2022_INET_01

MAMEDE JOHN, Ana Carolina Navarro. **Recrutamento Seletivo para micro e pequenas empresas**. Monografia (graduação Administração). Brasília DF, 2010. Disponível em: https://bdm.unb.br/bitstream/10483/2511/1/2010_AnaCarolinaNavarroMamedJohn.pdf. Acesso em: 20 fev. 2024.

ORTUNES, Leandro. **Soft Skills** entre a educação e o mercado de trabalho. PEARSON | Higher Education, 2023. Disponível em: <https://hed.pearson.com.br/blog/coluna-inside-higher-education/soft-skills-entre-a-educacao-e-o-mercado-de-trabalho>. Acesso em: 07 fev. 2024.

SEBRAE. **Pequenos negócios podem ter perdido até R\$ 24,1 bilhões de capital no início da pandemia**. ASN Nacional, 2023. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/economia-e-politica/pequenos-negocios-podem-ter-perdido-ate-r->

241-bil hoes-de-capital-no-inicio-da-pandemia/#:~:text=As%20micro%20e%20pequenas%20empresas%20brasileiras%20tiveram%20um%20enorme%20impacto,R%24%20bil%C3%B5es.> Acesso em 11 fev. 2024.

SEBRAE (Serviço Apoio As Micros Empresas São Paulo), 2023. **Gestão de pessoas: o que é e como fazer uma liderança de sucesso**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigosPessoas/gestao-de-pessoas-o-que-e-e-como-fazer-uma-lideranca-de-sucesso,b9f19f2bae04c810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: pdf. Acesso em: 10 fev. 2024.

TABAJARA, Luísa Esteves. **Estudo comparativo dos processos seletivos em uma grande e uma pequena empresa**. Brasília, DF, 2016. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/9389/1/20916278.pdf>. Acesso em 23 fev. 2024.