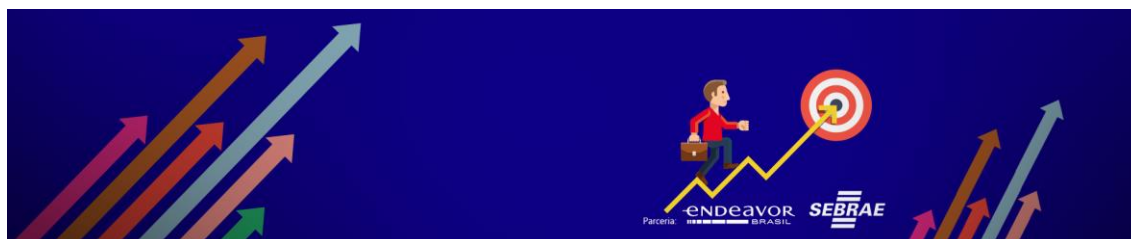


Teste de integridade: como mapear o DNA ético do futuro colaborador?

O que alguém diz e o modo como realmente age pode ser diferente. Saiba como identificar o comportamento ético real de um funcionário antes da contratação.

6 min de leitura • 27/09/2017 • Atualizado em 16/10/2017



É comum pautar a seleção de um candidato em suas competências, referências, currículo e até mesmo nas redes sociais, como o LinkedIn, que muitas vezes pode ser fake. Cada vez mais o participante se prepara para a entrevista. Ele responde o que o selecionador quer ouvir, valoriza as suas qualidades, exagerando e muito em suas qualificações ou em comportamentos com o objetivo de impressionar o entrevistador. Quem já não ouviu de um candidato que o seu maior defeito é ser perfeccionista? Recentemente, uma pesquisa da Robert Half, empresa especializada em recrutamento, informou que 42% dos currículos contêm mentiras, que variam de formação acadêmica à histórico profissional.

“Contrate o caráter, treine as habilidades”

A frase proferida por Peter Schutz (ex-CEO da Porsche) tem sido repetida diversas vezes em palestras, artigos e reuniões de trabalho nos últimos tempos. Mas o que ela realmente traz de prático para as organizações?

Diversas ferramentas são aplicadas em processos seletivos e, em sua maioria, buscam compreender a capacidade intelectual do candidato, suas competências de gestão e técnicas, ou ainda seu perfil de personalidade. Só que estas características não possuem qualquer relação com o comportamento ético, uma vez que o profissional pode ser extremamente competente, mas apresentar um desvio de caráter bastante sério para a organização. Aliás, se um profissional com este perfil se tornar colaborador da sua empresa, o risco de ele cometer uma fraude ou um assédio e não ser detectado é grande! Isso porque, em muitos casos, um fraudador ou assediador possui alta capacidade e sabe como operar o sistema a ponto de mascarar sua ação, gerando assim um impacto muito forte e nocivo para a organização.

Como tratamos no artigo *Fraude pode estar acontecendo na minha empresa?*, o impacto da fraude e do assédio é financeiro, mas também de imagem. Por isso, mitigar riscos relacionados às condutas antiéticas dos profissionais aumenta a eficácia das organizações.

Testes de integridade como um caminho para mapear o DNA ético de futuros colaboradores

Uma das formas de diminuir a ocorrência de fraudes internas é a adequação dos comportamentos éticos dos profissionais nas organizações por meio da compreensão, identificação, mitigação, análise das consequências e prevenção das atitudes inadequadas. Talvez você pense: “mas isso é muito caro”.

A nossa experiência mostra que custará muito mais caro resolver problemas de natureza ética depois que o profissional ingressou na empresa.

Daí a importância de aplicar o teste de integridade no processo seletivo ou antes de promover um colaborador para um cargo mais sensível da organização.

Mas não podemos cair em uma visão binária e arrogante ao tentar classificar profissionais como honestos ou desonestos, ou ainda, íntegros ou não íntegros, como se fôssemos capazes de “entrar na consciência” do outro.

O ponto-chave para mapear o DNA ético dos colaboradores é compreender o grau de resiliência que o profissional possui quando se depara com dilemas éticos.

Resiliência tem alguns significados:

- Primeiramente, sua origem vem do latim “*resilio*” significando retornar a um estado anterior;
- Também remete à Física, no sentido de definir a capacidade de um corpo físico voltar ao seu estado normal depois de haver sofrido uma pressão sobre si;
- Já nas Ciências Sociais esse conceito tem sido utilizado para descrever a capacidade de um indivíduo ou grupo de indivíduos, mesmo num ambiente desfavorável, de se construir ou se reconstruir positivamente frente às adversidades.

O funcionamento dos teste de integridade que têm foco na dimensão humana

Quando aplicamos um teste de integridade com o propósito de medir a resiliência do profissional diante de uma proposta de suborno vindo de um fornecedor, por exemplo, não caímos na ingenuidade de fazer uma pergunta binária do tipo “você aceitaria suborno?”. É claro que, se um ser humano recebe este questionado em uma entrevista de emprego, vai responder “não”.

Porém, quando perguntamos “o que te impede de aceitar um suborno?”, temos respostas variadas desde “porque não preciso”, “porque tenho medo de ser pego” ou “porque fere meus princípios”. Assim, compreendemos as suas condicionantes e sua potencialidade de ocorrência. A análise deve contextualizar a realidade do profissional até o momento, com alinhamento de conceitos e do que é esperado dele no novo emprego.

Recentemente, um candidato ao cargo de gerente comercial apresentou uma baixa resiliência quanto à apresentação de resultados, pois ele acreditava que podia “guardar um bom resultado deste mês para o próximo como garantia”, isto sem a ciência e anuência da empresa. Quando apresentamos as implicações desta manipulação de resultados para a organização, ele se deu conta de que fazia isso há anos por acreditar ser o certo, mesmo porque ele aprendeu isso do seu antigo gestor.

Se entrássemos em uma discussão do que é “certo ou errado” de maneira binária, teríamos que ficar em um processo exaustivo de convencimento do que é ético nesta ou naquela organização, cultura e contexto. Mas, quando entendemos a visão do profissional e deixamos claro que aquela atitude não será aceita, saímos da subjetividade e aplicamos na prática o que esperamos do comportamento dele, mitigando assim uma possível fraude ou mesmo assédio. A análise deve ser profunda e consistente, mas a

aplicação deve ser a mais simples possível para facilitar a sua implantação e dinâmica suficiente para não afastar bons profissionais pelo cansaço.

Na Prática: a experiência de contratação do Pobre Juan

Para os Empreendedores Endeavor do Pobre Juan, os valores éticos de todo time são itens de maior preocupação. Seja para trabalhar em uma das casas de carnes especializadas da rede, ou mesmo no setor administrativo, o futuro funcionário passa pelo teste do Potencial de Integridade Resiliente como fase obrigatória do processo de seleção. Glauco Moreno, responsável pelo time de Gente e Gestão do Pobre Juan, compartilha logo abaixo as razões que levaram a empresa a adotar um sistema de avaliação ética.

“Usamos a avaliação de Compliance há quase um ano como medida preventiva acerca de assuntos que envolvem o comportamento ético. Em 20 anos o mundo mudou, evoluiu e se desenvolveu a partir das diferentes gerações, crises políticas e sociais no Brasil e no mundo. A partir de então, as questões passaram a ser discutidas com o entendimento de cada um, refletindo a projeção e a compreensão dos valores éticos e morais da sociedade.

Decidimos utilizar uma ferramenta de análise ética nos processos de seleção porque nos valem da premissa de que ‘crenças e valores definem as atitudes e comportamento’, logo é preciso compreender quais são os gaps de entendimento que o candidato e futuro colaborador tem frente aos dilemas éticos, no ambiente de trabalho e em sua relação e percepção com o meio.”

Com essa ferramenta, os líderes da empresa identificam qual é o tema ético mais sensível ao candidato, e que deve ser abordado com maior ênfase se ele for contratado. Funciona como um guia aos gestores sobre as melhores práticas de orientação e acompanhamento no dia a dia em nossas operações.”

Além disso, Glauco conta que a percepção do futuro colaborador muda em relação à empresa, com a aplicação de um teste dessa natureza. *“Observamos, também, que o colaborador nos percebe como uma organização que visa e pratica condutas e posturas éticas em todas as esferas da organização.”*

Se você quiser conhecer melhor o funcionamento do Potencial de Integridade Resiliente, solicite um acesso gratuito nesse link da S2 Consultoria, exclusivo para os empreendedores que acompanham o portal da Endeavor. Depois do cadastro, você vai receber um e-mail com acesso para o questionário da ferramenta.

Para se aprofundar nesse tema, conheça também:

- Ferramenta: Formação de Equipes Empreendedoras
- Cultura ética: o que seus funcionários fazem quando ninguém está olhando

Autoria: Renato Santos, S2 consultoria.