

Por Luara Stollmeier e Thiago Sant'Anna da Silva (\*)



As pessoas são o ativo que toda empresa tem em comum. É preciso captá-las, contratá-las e retê-las. Não é processo simples, entretanto, uma “má” contratação, como um fraudador em cargos críticos ou uma alta taxa de rotatividade, pode vulnerabilizar o negócio a diversos riscos. Assim, uma ação pontual da gestão de pessoas pode se transformar em um ciclo que motive as demissões, onerando desnecessariamente a companhia.

Tal cenário se confirma quando analisamos os números de mercado. De acordo com uma pesquisa da Robert Half, com dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), o Brasil registrou 56% de aumento no turnover no final do ano passado, colocando o país como a região de maior rotatividade de pessoal se comparado ao restante do mundo.

Os custos do fluxo de entrada e saída de funcionários ainda não foram estimados, mas ao analisar os prejuízos financeiros, também devemos acrescentar os prejuízos organizacionais, como tempo investido em treinamentos, equipes disfuncionais, demissões silenciosas e uma série de consequências convertidas em negativos nas planilhas administrativas.

Há uma variação setorial para os índices de demissão e esses são multifatoriais, mas vale ressaltar que a incompatibilidade cultural consta como uma das principais razões - e o contrário é verdadeiro! Quando há *fit* cultural, o tempo de permanência na empresa tende a aumentar. Tal aspecto frequentemente escapa aos três pilares analisados em uma contratação, que são conhecimentos, experiências e competências.

A questão que surge é: por que ainda há tantas demissões se os processos seletivos, a fim de selecionar o profissional mais completo para a vaga, são tão responsivos? A resposta é que essas avaliações ainda são muito convencionais, focando apenas nos tradicionais três pilares. Por isso, o teste de integridade tem assumido uma função extra no recrutamento, fundando o quarto pilar da

boa contratação.

A análise de integridade reduz o risco de contratar perfis predatórios, ou seja, aqueles de alta flexibilidade moral e com tendência a comportamentos antiéticos. Considerando que 85% dos profissionais que cometem fraudes têm comportamentos de risco detectáveis, segundo a Association of Certified Fraud Examiners (ACFE), a aplicação de um teste de integridade é indispensável

O mercado tem se atentado a isso. De acordo com a Business Ethics Survey, da Harris Poll, 78% de líderes corporativos afirmaram que a integridade ética e a confiabilidade são as qualidades principais que devem ser avaliadas em uma contratação. A tendência é promissora, afinal, companhias com cultura ética, voltada à integridade, têm uma probabilidade quase cinco vezes maior de experimentar melhorias em relação ao comportamento de seus funcionários, segundo a The Global Business Ethics Survey, desenvolvida pela ECI. Da mesma forma, é notável que os candidatos estejam priorizando o entendimento da cultura do contratante antes de aceitar uma oferta.

Além de identificar perfis predatórios, a eficácia do teste é reportada em predizer performance em trabalhos tradicionais e ocorrências de acidentes de trabalho em setores da indústria. Seguindo a ordem do dia, a maior potencialidade na aplicação do teste de integridade tem sido verificar se há alinhamento de propósitos e valores entre o candidato e a cultura organizacional da empresa, integrando as estratégias de governança.

Em suma, a preocupação crescente com a governança e o compliance, em termos gerais, tem reestruturado políticas internas e condições organizacionais. Nesse sentido, aplicar adequadamente o 4º pilar da boa contratação reduz as taxas de turnover, aumenta a compatibilidade cultural e a retenção de pessoas, além de promover o “futuro da contratação”: recrutar times de alta performance que contribuam à cultura organizacional ética e à imagem reputacional das companhias.

(\*) **Luara Stollmeier** é consultora em Pesquisa e Desenvolvimento e **Thiago Sant’Anna da Silva** é gerente de Serviços. Ambos atuam na Aliant, empresa especializada em soluções para governança, compliance, ética, privacidade e ESG.

**Fonte:** IMAGE, em 14.11.2023