



José Bancaleiro

Managing Partner da Stanton Chase international

“O primeiro dia num novo emprego”

O primeiro dia num novo emprego diz muito sobre o seu novo empregador. Quem o recebe, a forma como é acolhido, a preparação do seu posto de trabalho, com quem almoça nesse dia, que tipo de informação lhe é fornecida, etc. são indicadores muito fiáveis da importância que aquela organização dá ao seu capital humano.

Há uns anos atrás, quando um amigo meu se apresentou para iniciar o seu primeiro dia de trabalho numa nova organização teve uma surpresa muito desagradável. As pessoas que o tinham entrevistado e contratado estavam incontactáveis a gozar uma semana de férias e ninguém na empresa sabia da sua chegada. Apenas a secretária que habitualmente o encaminhava para as entrevistas o reconheceu, mas mesmo ela não sabia da sua vinda.

Acresce que esse colega era um profissional de prestígio na sua área e tinha sido admitido para uma posição de elevada responsabilidade através dum demorado e dispendioso processo de “head hunting”, no qual as duas pessoas “top” da empresa tinham investido algumas horas do seu asoberbado e bem pago tempo.

Nesse mesmo dia, o meu amigo concluiu que se tinha enganado na opção que tomara e decidiu que iria começar a procurar outra empresa para trabalhar, o que, aliás, aconteceu após oito meses de investimento do seu (bem remunerado) tempo e energia, que, como se calcula, foram retirados dos que devia ter dado à empresa que não soube integrá-lo.

A guerra do talento enterrou em definitivo o processo tradicional de recrutamento do tipo “coloca anúncio, faz entrevistas, contrata e entrega ao serviço”. Nos nossos dias, as empresas que acreditam verdadeiramente que as pessoas fazem a diferença, olham o recrutamento como um processo bastante mais amplo.

O processo começa muito mais cedo, através da criação de condições de atracção dos melhores. Isto é conseguido, essencialmente, através do investimento na criação duma marca (branding) que marque a diferença e atraia os candidatos certos e também duma postura proactiva de aproximação estruturada às fontes de candidatos, nomeadamente, às universidades com interesse.

O processo termina mais tarde do que era tradicional, porque estas empresas perceberam que, tão importante como uma boa selecção, é uma boa integração. De facto, existem estudos que provam que nos primeiros dezoito meses o risco de abandono é maior e que, na maior parte dos casos, em que isto acontece, não se ficou a dever a questões contratuais, mas sim a problemas de integração nas equipas. Por isso, foram desenvolvidos sistemas de

acompanhamento e facilitação dos primeiros meses numa empresa.

Um estudo realizado durante a década de noventa no universo das empresas de hotelaria procurou avaliar o que levava pessoas recém admitidas numa organização a querer ficar ou a procurar sair. Algumas das conclusões do estudo foram muito interessantes. A primeira foi que o risco de saída voluntária é consideravelmente maior nos primeiros dezoito meses. A partir desse momento existe uma integração ou uma acomodação. A segunda foi a constatação que as razões que uns apresentavam para ficar eram as mesmas, mas em sentido contrário, que outros apresentavam para procurar sair. A terceira conclusão foi que os principais factores valorizados (positiva ou negativamente) eram todos de natureza emocional, sendo os quatro primeiros a forma como foram recebidos pela equipa, o apreço demonstrado pela chefia, o ambiente de boas vindas e o espírito de equipa. Só depois destes vinham factores como a formação (quinto), os valores e políticas da empresa (sexto), a comunicação (sétimo), a competência (nono) ou a segurança do emprego (décimo primeiro).

Quando uma pessoa chega a uma nova organização tem uma ideia muito difusa do que o aguarda. Esperam-nos novos colegas para conhecer, processos e sistemas para se adaptar, procedimentos para aprender e uma nova cultura para se “aculturar”. Tudo isto no mais curto de espaço de tempo possível e sempre com uma preocupação de performance. É por isso que é muito importante que as empresas possuam processos de acolhimento e integração devidamente estruturados.

Estes programas devem ter duração e características adaptados à realidade da organização, não havendo uma forma ideal. Existem, no entanto, alguns aspectos que podem ser uma boa ajuda. Uma mensagem “séria” de boas vindas pelo “presidente”, a formação inicial sobre os produtos e o funcionamento da organização, a transmissão dos valores da cultura ou a existência de um “buddy” que ajude o “recruta” a adquirir o conhecimento informal, são boas práticas que facilitam o sucesso da integração.

Se acredita na importância dos activos humanos, **invista num bom primeiro dia**. Lembre-se que **“o que começa torto, tarde ou nunca se endireita”**.

José Bancaleiro