



CONVIDADO
JOSÉ BANCALEIRO

“O que nasce torto ...”



Pedro Aporta

➔ 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 poucos anos atrás, quando um colega meu se apresentou para iniciar o seu primeiro dia de trabalho numa nova empresa 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 de um 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 de tempo e energia que 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 uma “marca” e de estratégias proactivas que ajudem a atrair o melhor talento do mercado e termina mais tarde do que era tradicional, porque estas empresas perceberam que, tão importante como uma boa selecção, é uma boa integração. Existem, aliás, estudos que provam que nos primeiros dezoito meses o risco de abandono é maior. A partir desse momento existe uma integração ou uma acomodação.

Um estudo realizado durante a década de noventa no universo das empresas de hotelaria procurou avaliar o que levava pessoas recém-admitidas numa orga-

nização a quererem ficar ou a procurarem sair. Constatou-se que as razões que uns apresentavam para ficar eram as mesmas, mas em sentido contrário, que outros apresentavam para procurar sair.

Interessante foi também a conclusão de que os principais factores valorizados (positiva ou negativamente) eram todos de natureza emocional, nomeadamente, 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, os valores e políticas da empresa, a comunicação, a competência ou a segurança do emprego.

Quando uma pessoa chega a uma nova organização tem uma ideia muito difusa do que o aguarda. Esperam-na 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 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 adaptadas à realidade da organização, não havendo uma forma ideal. Há, 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 de que “o que nasce torto, tarde ou nunca se endireita”.