



INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES: UM EVENTO OU UM PROCESSO PERMANENTE E COLETIVO?

Sérgio Lopes (*)

Quase todos nós sabemos que a Integração do novo colaborador tem vários objetivos. Permitam-me, sem a pretensão de esgotar a lista, relacionar alguns deles:

- Informar ao novo colaborador as regras de funcionamento, segurança e comportamento da nova empresa;
- Construir um ambiente seguro para os primeiros passos no novo “habitat”;
- Dar as boas vindas de uma maneira formal e oficial;
- Criar uma imagem agradável, positiva e otimista da empresa para o novo colaborador;
- Fornecer orientações básicas sobre “o que fazemos, como fazemos, por que fazemos, para quem fazemos”, enfim, quem somos e como vivemos em nosso mundo no qual ele está ingressando;
- Acelerar o processo de aprendizagem sobre o novo cargo, as novas funções e os novos processos para se obter produção e resultados o mais rápido possível.

Para que estes objetivos e outros que possam existir sejam atingidos realiza-se a Integração do novo colaborador, logo após sua admissão, algumas vezes reduzida a um evento singular, sem alarde, realizado no menor intervalo de tempo possível, em uma sala fechada e transformado num temporal de informações cujo maior efeito é inundar a mente do novo colaborador com informações das quais ele pouco se lembrará no dia seguinte.

Em outros casos realizando-se um evento de grande magnitude, festivo e alto impacto emocional, mas de pouca eficácia para o dia seguinte, quando o colaborador de fato irá iniciar sua efetiva produção em seu novo cargo.

Entre estes dois extremos encontra-se um processo de Integração marcado por palestras proferidas por diferentes profissionais (geralmente das áreas de Recursos Humanos, Segurança do Trabalho e Qualidade), visitas a alguns setores específicos da empresa, entregas de manuais e outros documentos que visam informar o novo colaborador sobre a nova empresa e suas particularidades.

Qualquer que seja o modelo adotado na empresa é ilusório pensar que este esforço pontual seja o suficiente para integrar o novo colaborador à empresa e acreditar que ao final do evento ele reterá tudo o que foi informado e que daí para frente ele estará suficientemente esclarecido e orientado para desempenhar suas atribuições de forma eficiente e eficaz.

Ledo engano, não se iluda!

Mesmo quando estes e outros objetivos que você venha a elencar são atingidos e tudo transcorre da melhor maneira possível, ao final daquelas horas, que parecem infundáveis, durante as quais alguém teve a preocupação e o cuidado de passar a maior quantidade de informações por minuto ao novo colaborador a Integração não terminou. Ela apenas começou!

Sim! É só o começo. A integração é um processo permanente. É um erro pensar que depois do evento inicial, às vezes todo pomposo, agradável e festivo, nada mais necessita ser realizado. Ao contrário, é



SL CONSULTORIA E TREINAMENTO S/S LTDA – ME
PESSOAS, GESTÃO E QUALIDADE.

Serviços especializados, soluções personalizadas.

necessário que a Área de Recursos Humanos (ou de Gestão de Pessoas) apoie e oriente o novo colaborador em seus primeiros passos, o acompanhe em sua adaptação e esteja presente quando ele precisar de um esclarecimento, um conselho, uma nova orientação.

Não se esqueça de que tudo é novidade: pessoas, nomes, locais, processos, controles, comportamentos, formas de tomada de decisão, enfim, para o novo colaborador, em seus primeiros dias, a Cultura Organizacional da nova empresa ainda é uma “caixa preta” a ser desvendada.

Ele está deslumbrado, com muitas dúvidas e expectativas, principalmente quanto ao cumprimento do contrato psicológico que ele e a área de Gestão de Pessoas celebraram quando de sua contratação e, medida em que ele avança no desbravamento da nova empresa, geralmente recorre a quem está mais por perto para ajuda-lo a elucidar dúvidas, esclarecer rotinas, informar sobre pessoas e situações típicas do novo emprego e nem sempre obtém as informações e orientações corretas; pois, sempre quem as fornece acrescenta seu ponto de vista, suas opiniões pessoais, seus paradigmas e, até mesmo, seu julgamento pessoal sobre as pessoas.

Quem nos primeiros dias no emprego novo, nunca, ouviu frases do tipo: “*Não dê atenção para Fulano de Tal, que ele não sabe o que fala*” ou “*Esquece o que você aprendeu na Integração, eu vou lhe dizer como realmente as coisas são por aqui*” ou ainda “*O pessoal do RH só fala das coisas boas, tem outras coisas de que você precisa saber para se dar bem por aqui*”.

Estas e outras frases, o sentimento de abandono, as incertezas quanto ao cumprimento do contrato psicológico inicial e as imagens que vão se criando em sua mente, muitas vezes são os responsáveis pela curta passagem do novo colaborador pela empresa, aumentando conseqüentemente seus indicadores de rotatividade, seus custos de contratação e a insatisfação da Diretoria com a eficácia da área de Gestão de Pessoas.

Este é um dos motivos pelos quais recomendamos que as empresas, por meio de suas áreas de Gestão de Pessoas desenvolvam e implantem mecanismos formais de avaliação da eficácia do processo de Integração, talvez duas ou três semanas depois do evento inicial para que obtenha subsídios para, se necessário, reforçar algumas informações ou orientações que ainda carecem de clareamento por parte do novo colaborador, além de acompanhá-lo de perto o fazendo sentir-se amparado em seus primeiros passos.

O novo colaborador é como uma criança dando seus primeiros passos. Quanto mais ele se sentir protegido, mais seguros serão seus passos, mais confiança ele terá e mais cedo andaré independente da ajuda de outrem.

Entendemos, por isso mesmo, que o processo de integração inicial deva ser contínuo e não se limitar ao “evento do primeiro dia” e, sendo assim, sugerimos aqui mais algumas ações de reforço a este processo, além das acima citadas:

- *Feedbacks* frequentes do superior imediato na medida em que o tempo vai avançando e o novo colaborador se aprofundando na execução suas atividades, com o objetivo de ir ajustando comportamentos e corrigindo eventuais falhas no processo executado de forma que o *feedback* não seja apenas dado no final do período legal da experiência, independente de ser negativo ou positivo, como se fosse um veredicto ao final de um julgamento;



SL CONSULTORIA E TREINAMENTO S/S LTDA – ME
PESSOAS, GESTÃO E QUALIDADE.

Serviços especializados, soluções personalizadas.

- Treinamento intensivo nos processos de trabalho, mesmo que o novo colaborador já conheça o processo; pois, conhecer o processo é uma coisa (este foi o motivo pelo qual ele foi contratado) e conhecer a forma e o jeito como o mesmo é executado na nova empresa é outra diferente. Portanto, quanto mais rápido ele conjugar seus conhecimentos com o modo como o processo é executado na nova empresa, mais rápido será seu aprendizado e mais eficaz será o resultado de seu trabalho;
- Designação de um padrinho ou mentor que deverá acompanhá-lo constantemente nos primeiros dias, que servirá de apoio, interlocutor e orientador no cumprimento das atribuições do cargo pelo novo colaborador. O ideal é que este padrinho ou mentor seja um colaborador da própria área organizacional, de nível sênior e atue mediante treinamento e diretrizes definidas pela área de Gestão de Pessoas da empresa.

Por fim, recomendamos que a Área de Gestão de Pessoas não assumam sozinho o papel de integrar os novos colaboradores na empresa, como se fosse um ritual incômodo e obrigatório realizado para atender determinações legais ou exigências de certificações internacionais, mas que compartilhe esta responsabilidade com todos os demais protagonistas deste processo, a saber: diretores, gestor da área envolvida e colegas de trabalho do novo colaborador.

Todos, cada qual a seu tempo e a seu modo, devem participar deste desafio que é vender a melhor imagem possível da empresa para o novo colaborador, apoiá-lo, orientá-lo e encantá-lo; pois, a primeira impressão é a que fica e nestes tempos altamente competitivos pelos melhores talentos, o esforço neste sentido tem que ser sinérgico e corporativo.

() Mestre e graduado em Administração. Experiência profissional de 43 anos adquirida em empresas de diferentes portes e segmentos econômicos. Nos últimos 25 anos tem atuado ativamente como Consultor, Docente em cursos de Graduação e de Pós-Graduação em IES, Instrutor em Cursos de Educação Corporativa, lecionando em diversos Estados do País. Atua, também, como Palestrante e possui diversos artigos publicados, em jornais, revistas e sites da Internet. Participa de projetos de voluntariado junto a Entidades de Classe.*

SP, 04/12/2011