

Sociedades S.A.: Adaptação é fator importante e esquecido nas contratações

Spacca

Quando um novo profissional é contratado, via de regra, vem tomado de expectativas e certa ansiedade. É recebido na “entrada principal”, dependendo da importância da posição, com tapete vermelho e passa pelo menos algumas semanas na “ala social”, cumprindo a sua “integração” ao novo ambiente de trabalho.

Passo a passo, o novo profissional vai conhecendo a “ala de serviços” da nova empresa — não tão bela, com seus porões, sótãos e corredores. O conhecimento e a adaptação ao novo local de trabalho duram meses, durante os quais, não raro, o profissional pode decidir deixar a empresa.

Para inquietação dos contratantes e contratados isto vem ocorrendo com frequência crescente e indesejável. Cabe a pergunta: por que, já que empresa e profissional, em princípio, necessitam um do outro?

Curioso, pois necessitam e desejam-se. Mas este mútuo desejo (que é diferente da necessidade) pode não manter-se ao longo do tempo.

A troca de local de trabalho, ou simplesmente a troca de trabalho, é sabidamente um dos acontecimentos mais importantes e estressantes na vida de uma pessoa. Algo só comparável com a perda de entes próximos ou com a separação matrimonial.

Como falamos em RH, é um momento de transição na carreira profissional. Momento crítico que exige cuidados que nem sempre são adotados pelos profissionais e pelas empresas.

Se examinarmos detalhadamente o tal momento de transição veremos que ele não é tão momentâneo. Consome vários meses, tem considerável complexidade e envolve vários fatores. Na verdade, é uma fase de transição, composta minimamente por três etapas sequenciais que podem ser fácil e perigosamente confundidas, tanto pelo contratante, como pelo contratado.

1. Candidatura ou pré-contratação

Pode parecer óbvio — e de fato é — dizer que o ponto de partida é a correta descrição da posição pela empresa. Entenda-se por correta descrição a especificação detalhada e realista das características e demandas do cargo. Todos nós conhecemos a pressão reinante no mundo organizacional e também uma, digamos, nem sempre calibrada capacidade de escolha de pessoas. É combinação perigosa que pode substituir a objetividade decisória pelo “eu acho”, normalmente baseado em alguma indicação ou em algum nome momentaneamente disponível.





É relevante lembrar que os responsáveis pela contratação, inclusive os profissionais do RH, não são obrigados a serem *experts* em entrevistar, escolher ou recrutar pessoas. Estes são trabalhos delegáveis aos especialistas em identificar, atrair e aferir talentos para as organizações.

Isto exige aprimorada técnica que permite, por exemplo, identificar a compatibilidade entre o estágio da carreira do candidato com o escopo do cargo, o alinhamento de valores, a melhor composição remuneratória, o ajuste de expectativas, a identificação prévia dos pontos críticos para a justa adaptação e oferecer bons métodos de escolha para a empresa e também para o candidato.

A missão de aproximar e unir duas entidades que nunca tiveram laços (empresa e novo empregado) com excelência é pré-condição para a estabilidade do quadro de empregados da empresa e o sucesso de ambos.

2. Recém-contratação

Aqui acaba o namoro e começa o convívio entre a empresa e o agora empregado recém-contratado. Passa-se da intenção para a ação e esta última é mais complexa que a primeira. Competências e características vistas como complementares podem transformar-se em incompatibilidades.

Conhecimentos, habilidades, atitudes, valores, geração de resultados, e outros quesitos começam a ser testados ao ritmo da rotina. A empresa também vai mostrando o seu “jeito de ser” ao recém-chegado, “de olho” em seus resultados.

Os pactos iniciais da contratação vão se confirmando (ou não) e outros vão surgindo. O alinhamento entre o empregado e a empresa precisa ser revisto constantemente nos três primeiros meses, pelo menos. Chamamos este espaço de tempo de “período de adaptação” — crítico e decisivo para o sucesso da contratação.

No entanto, por mais experientes que sejam, a empresa e o novo profissional passam por este período de maneira muito experimental e pouco metódica.

De seu lado, em geral, o recém-contratado está aflito em provar o seu valor para a empresa e esta, apressada em receber resultados de quem ainda não conhece direito o terreno no qual está pisando.

Iniciar a aliança entre profissional e empresa e promover a adaptação entre ambos com método são tarefas para quais as empresas não conseguem despender o devido tempo e atenção. Nesta fase, um programa de *coaching* de adaptação, aplicado por consultor externo, tem apresentado significativos resultados.

3. Consolidação da contratação

Após alguns meses da contratação, é possível perguntar ao gestor da empresa e ao recém-contratado se eles tomaram a decisão certa ao se unirem. A resposta já foi testada, se não de todo, em boa medida no dia a dia. Se o sim não é convicto, o que falta para sê-lo? São necessários ajustes básicos e essenciais.

É curioso, mas raramente contratado e contratante dialogam de forma direta e objetiva entre si. Eventuais desajustes são conduzidos indireta ou lateralmente, o que pode levar à construção de uma



aliança frágil, ou mesmo a sua ruptura prematura — em geral por razões comportamentais ou relacionais. O *coaching* de adaptação pode fazer a diferença entre o sucesso e o insucesso da contratação.

No mesmo *coaching* de adaptação o novo profissional é estimulado a criar um plano objetivo com as ações necessárias para que sua área/cargo tenham um salto de eficiência. Claro que este plano será objeto de debates e negociações, que contribuirão para a consolidação da contratação do novo profissional e direcionarão o seu futuro ano de trabalho.

Há ainda outro fator determinante na manutenção dos profissionais nas empresas, que pode ser tomado como um perigoso equívoco: a ilusão de criar programas de retenção de pessoas.

O nosso entendimento é o de que a baixa ou alta retenção nada mais é do que o resultado causado por toda a prática de gestão de pessoas da empresa. Se esta for eficiente a retenção é consistente.

Parece simples, mas não é, pois a gestão de pessoas abrange vários e extensos subsistemas: recrutamento e seleção, remuneração, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento, clima organizacional, carreira, comunicação interna e qualidade de vida.

E a prática autêntica e consistente da gestão de pessoas é um desafio que requer um tempo muito maior do que os meses mencionados acima. Requer simplesmente todo o tempo da organização.

Date Created

17/05/2013