

Os desafios na transição dos líderes: 100 dias de integração

Cibele Marques

O mundo de hoje é veloz, com inovações constantes, e os profissionais seguem esse ritmo. Mas uma nova colocação no mercado ou um novo cargo na mesma empresa exige um período de adaptação para o líder, que vai enfrentar três grandes desafios: o impacto da mudança, a necessidade de conhecer sobre a cultura da organização ou da nova unidade de negócio e a criação de uma rede de apoio. Nesse processo de transição e integração, os cem primeiros dias são decisivos para o gestor consolidar sua reputação e conduzir um trabalho bem-sucedido.

A construção de uma longa carreira em uma única organização constitui uma realidade cada vez mais distante. Nos dias atuais, é cada vez mais comum a passagem por diversas empresas ou posições. Um estudo realizado com 580 líderes pela *Genesis Advisers, Harvard Business Review e International Institute of Management Development* (Genesis/HBR/IMD) aponta 13,5 grandes transições em 18,2 anos de experiência profissional, em média. Isso significa uma transição a cada 1,3 ano (WATKINS, 2013). Dados complementares revelam que é na ordem de um terço o número de empregados com menos de seis meses na empresa que já está à procura de um novo emprego. (CHRISTIANSEN & STEIN, 2010)

As mudanças de emprego trazem transformações para quem sai, mas também impactam aqueles que ficam nas empresas, especialmente quando quem sai é um profissional em cargo de liderança. O grupo pode não se dissolver com o desaparecimento do líder (ALVES, 2014), mas sua substituição por um novo gestor vai interferir diretamente no trabalho de diversas pessoas, como chefes, subordinados, pares, além de outros stakeholders. Em cada transição é fundamental minimizar o impacto dessa mudança, criando círculos virtuosos de situações positivas para construção da credibilidade e evitando círculos viciosos que vão minar a reputação de um novo executivo (WATKINS, 2013).

Segundo a pesquisa Genesis/HBR/IMD, as armadilhas mais comuns para os novos empregados durante o período de transição são:

- manter-se fechado ao que se sabe, já que ao fazer as mesmas coisas não existe o desenvolvimento de novas competências;
- cair na emboscada da “ação imperativa”, pois na ânsia de agir rapidamente e imprimir seu estilo, não é direcionado tempo apropriado para o aprendizado, o que resulta em más decisões e resistências do time às iniciativas;
- definir expectativas irreais, não estabelecendo objetivos claros e executáveis com o superior;
- tentar fazer muitas coisas, lançando diversas iniciativas simultaneamente, na esperança de que alguma tenha sucesso, o que acaba confundindo as pessoas;
- ter sempre “a” resposta, ao chegar rapidamente em conclusões sobre os problemas e as soluções, alienando os empregados que poderiam ajudar no processo, além de desperdiçar oportunidades de desenvolvimento e apoio para boas resoluções;
- negligenciar as relações horizontais, ao focar nos relacionamentos verticais, com chefe e subordinados, mas não com os pares e outros stakeholders;
- e se envolver no tipo errado de aprendizagem, ao se concentrar na parte técnica do negócio e não no entendimento da cultura da empresa e da dimensão política do novo papel.

O impacto da mudança

De acordo com Watkins, para superar barreiras e alcançar o ponto de equilíbrio nos três primeiros meses de trabalho, o executivo deve se atentar a alguns tarefas, que podem ser utilizadas por pessoas de qualquer nível hierárquico.

Três delas dependem mais da ação do profissional do que da empresa: a negociação do sucesso, que exige uma relação produtiva com o novo superior, a administração de expectativas, com conversas sobre a situação, estilo de trabalho, perspectivas, recursos e a formulação de um plano de trabalho de três meses; garantir as vitórias iniciais, que vão construir a credibilidade e criar uma dinâmica positiva, desde que ajustadas à cultura da empresa ou alinhadas com a mudança em curso; e o gerenciamento de si mesmo, com a manutenção do equilíbrio e não isolamento durante o tumultuado período de transição, acessando a rede de orientadores e conselheiros quando preciso.

As demais propostas são um misto de iniciativas do novo líder com ações multidisciplinares, que podem ser facilitadas pela área de Recursos Humanos e Comunicação. Antes de assumir um novo cargo, é preciso se organizar. Informações claras e diretas sobre a empresa nos canais de comunicação externos e um kit de integração podem reunir os principais dados do negócio. Para ajudar na adaptação cultural, guias e manuais de ética e conduta podem ser produzidos para entrega nos primeiros dias de trabalho. O RH, por sua vez, pode designar um profissional para esclarecer eventuais dúvidas sobre a cultura e a política.

Para Rego (2002), a união e alinhamento desses dois setores é fundamental para o processo de integração de novos empregados, pois a “comunicação assegura a eficácia das políticas de RH na organização” (REGO, 2002).

Reconhecimento de cultura - manutenção e transformações

Outro passo importante é a aceleração do conhecimento, com o estudo dos mercados, dos produtos, das tecnologias, dos sistemas, das estruturas, assim como da cultura e da política do local ou setor.

O aprendizado técnico pode ser auxiliado pelo kit de integração, o material institucional da companhia, um tour pelo escritório, unidades ou fábricas, no caso de indústrias, além de acesso aos dados de pesquisas de clima e satisfação.

Porém, a comunicação interpessoal é fundamental para o entendimento da cultura e da companhia. Para agilizar essa atividade, o líder necessita identificar e conhecer as pessoas-chave para estabelecer um diálogo. Além disso, conversas constantes com os empregados de sua equipe são essenciais para o gestor estimular uma relação produtiva. É recomendável, inclusive, um encontro antes do início formal do novo trabalho (WATKINS, 2013).

A construção da equipe adequada é vital para o líder influenciar na criação de valor. Afinal, sozinho, ninguém alcança nada. Watkins frisa ser imprescindível estrategicamente avaliar, alinhar e mobilizar os membros antigos, selecionando as pessoas certas e também reestruturando o time, se necessário, para atender às demandas da situação. Nesse contexto, o suporte do RH é indispensável.

Para alinhar e motivar a equipe, podem ser utilizadas estratégias de pressão, como

sistemas de métricas, metas e incentivos; ou de influência, como visão atrativa e positiva do futuro, que precisa estar atrelada às premissas da empresa.

Nas transformações mais bem-sucedidas, os executivos utilizam todos os canais de comunicação existentes para transmitir a visão. Eles tornam boletins informativos chatos e não lidos em artigos animados sobre a visão. Tornam as rituais e tediosas reuniões trimestrais de gestão em discussões emocionantes sobre a mudança. Eles jogam fora a educação genérica da empresa sobre gestão e a substitui com cursos que se concentram nos problemas do negócio e na nova visão. O princípio orientador é simples: use todos os canais possíveis, especialmente aqueles desperdiçados com informações não essenciais (KOTTER, 1995).

De acordo com uma pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH), 87% das organizações consideram que administrar a mudança é um fator crítico. As ações de comunicação interna são as intervenções mais utilizadas para lidar com o cenário, com as ações de alinhamento cultural ocupando a quinta colocação no ranking.

A organização de um evento pela Comunicação para produção de uma visão construída em conjunto com os empregados, por exemplo, pode estimular engajamento, já que eles também são “donos” da ideia, gerando um senso de compartilhamento. A criação de histórias e metáforas são formas de reforçar a essência da visão, com a disseminação delas pelos canais de comunicação da companhia.

A comunicação persuasiva, com a repetição das mensagens-chave, é mencionada por Watkins como maneira de fortalecer a visão, além do “walk the talk”, com a incorporação da visão no comportamento do líder.

Outra passo é a criação de coalizões, com a identificação e engajamento daqueles cujo apoio é essencial para o sucesso. Estabelecer uma conexão positiva com os diferentes stakeholders é fundamental para o processo, até pelo traço cultural da sociedade brasileira, que valoriza e dá importância ao relacionamento (FREITAS & GUERRA, 2006). Elas são importantes principalmente para as vitórias iniciais, que vão solidificar a credibilidade do líder.

Essa orientação envolve política, com o mapeamento das redes de influência, que são os canais informais de comunicação e persuasão. Eles operam em paralelo com a estrutura formal da empresa, apoiando ou não as iniciativas da organização.

O suporte do chefe direto é essencial para a apresentação das pessoas-chave para o novo líder, que vão viabilizar a formação da rede de apoio. A construção de alianças com pessoas que apoiam a agenda proposta é tão importante quanto a identificação dos neutros e dos que vão se opor a ideia. A compreensão de motivações e as situações de pressão ajudam a compor o cenário.

Desafios na integração

Bauer (2010) aborda a integração do ponto de vista da empresa e divide o processo em fases, chamado de 4 C's:

- *Compliance*: considerado o mais básico, ensina ao empregado as normas e políticas da empresa
- *Clarification* (Esclarecimento): assegura que o empregado entenda seu novo trabalho e todas as responsabilidades e expectativas
- *Cultura*: proporciona ao empregado um senso das normas organizacionais formais e informais
- *Conexão*: auxilia nas relações interpessoais e redes de informação que o novo empregado deve estabelecer

O primeiro C é naturalmente coberto por quase todas as empresas. Entretanto, segundo o autor, apenas 20% das empresas atualmente realizam os 4 C's (BAUER, 2010, p. 4). Uma ação em conjunto entre as áreas de Comunicação e Recursos é o caminho mais adequado para o cumprimento dos 4 C's. Cabem, nas diferentes fases, ações presenciais e também a utilização de canais para garantir a efetividade da integração.

Farmacêutica de origem alemã, a Boehringer Ingelheim (BI) possui 1200 empregados e desenvolveu um programa voltado exclusivamente para a integração, que acompanha por seis meses a adaptação e desenvolvimento dos novos empregados. Realizado quinzenalmente, o projeto é de responsabilidade da área de RH da empresa e foi desenvolvido em parceria com a área de Comunicação.

O programa inicia assim o que o empregado aceita a oferta de emprego, com o encaminhamento de um e-mail de boas vindas assinado pela diretora de RH e um material informativo a respeito dos benefícios oferecidos pela companhia. A iniciativa envolve ainda os gestores, que recebem um e-mail que reforça a importância do papel da liderança neste processo e orienta para providências práticas, além da importância da elaboração de uma agenda funcional para que o novo empregado seja integrado às áreas que serão de sua interação mais específica. O objetivo é promover uma integração acolhedora e, ao mesmo tempo, prover todo o apoio para facilitar o processo de adaptação a uma nova estrutura.

O primeiro dia é dedicado para a integração. Pela manhã, a diretora de RH dá as boas-vindas pessoalmente e apresenta um membro da diretoria da companhia. Em seguida, o empregado assiste um vídeo institucional, que oferece uma visão geral da farmacêutica, e assiste a apresentações de diferentes áreas, conduzida pelas futuras interfaces do novo empregado, a respeito das principais políticas, processos e áreas de negócio.

Após um almoço o com o gestor e a equipe, há uma integração com a área, para familiarização com o ambiente, colegas e imersão na cultura da empresa. O dia se encerra com o envio de um e-mail com vídeo de boas vindas do diretor geral, que fala sobre a cultura e valores da empresa e o que se espera dos empregados, além de um link com um mapa contendo explicações sobre intranet e um guia para os próximos 90 dias, com um checklist de atividades para facilitar a transição.

No segundo mês, é realizado um encontro de acompanhamento com o Business Partner de RH, responsável por esclarecer e orientar o empregado em questões diversas.

O terceiro mês é marcado por uma visita à fábrica e ao campo, com o acompanhamento de um dia na vida de um representante de vendas. A ação pretende que o empregado tenha uma visão holística do negócio, para compreensão da empresa

em todas as frentes. Conduzido pela diretora de RH, é organizado um café com o diretor geral e um membro do comitê executivo para um bate papo, prestigiando e valorizando todos os níveis hierárquicos. A iniciativa visa a promover o engajamento e o alinhamento de cultura, além de colher percepções dos empregados.

Estão previstas ainda pelo programa treinamentos obrigatórios, definição de metas individuais, criação do plano de desenvolvimento individual (PDI), que vai estabelecer ações para a sua carreira, entre outras atividades.

Outras iniciativas

Empresas dos mais diversos segmentos já adotam iniciativas para a integração de novos empregados. No Great Place to Work (GPTW), no primeiro dia de trabalho, o empregado tem um cartão de boas vindas, com nome e foto, afixado na entrada do escritório, e recados dos membros da futura equipe. O objetivo é informar a ele sobre a importância de sua chegada e também anunciar para todos a nova contratação. A companhia também envia uma cesta de café da manhã para a casa do empregado na primeira semana, com a finalidade de mostrar o quanto está feliz com a contratação. Em suas primeiras semanas, o CEO ainda convida o contratado para almoçar, dessa forma, além de se conhecerem, a atitude reforça os valores da GPTW de comunicação aberta e transparência. O novo profissional também recebe um treinamento introdutório para conhecer a história e os valores da GPTW e saber o que é esperado dele.

O Google, por sua vez, encaminha para a casa do empregado um kit de boas vindas e uma quantia em dinheiro para decorar a baia como desejar. O primeiro dia é dedicado à integração, com a visita aos diversos setores, a realização de treinamentos, o estudo dos produtos e a escolha do notebook, que pode ser Windows, Linux ou Mac. Um colega mais experiente é indicado para ajudá-lo com as dúvidas que possam surgir. Além da integração com empregados de outros países, se necessário, o profissional pode realizar um treinamento nos Estados Unidos.

Considerações finais

A obra de Watkins (2007;2013) é voltada para o executivo passar pelo período de integração em no máximo 90 dias. Com base nas dez propostas do autor para integração, o artigo extraiu algumas das iniciativas com participação ativa da área de comunicação, que é o foco de estudo da autora.

Acreditamos, no entanto, que seria mais correto falar em 100 dias, pois, tradicionalmente, esse intervalo de tempo está associado a um esforço ou tarefa grandiosa. Depois do retorno do exílio na Ilha de Elba, em março de 1815, o imperador francês Napoleão Bonaparte voltou ao poder e governou por 100 dias até a derrota do seu exército na Batalha de Waterloo. Nos Estados Unidos, em 1933, o presidente Franklin Roosevelt chegou à Casa Branca e apresentou nos primeiros 100 dias um pacote de medidas para recuperar o país em crise. No hemisfério sul, em 1984, o navegador brasileiro Amyr Klink atravessou o oceano Atlântico em um barco a remo, da África ao Brasil, durante esse mesmo espaço de tempo e a façanha foi relatada na obra "Cem dias entre céu e mar", que reforça no título a simbologia do período. No entanto, vem do oriente um dos mais interessantes exemplos dessa marca.

A cultura japonesa realiza uma celebração na primeira refeição do bebê, que acontece em torno dos 100 dias após o nascimento. Chamada de Okuizome, além da

sopa e três pratos, esse ritual inclui pedras, que expressam a esperança de que o bebê tenha dentes tão fortes, que o permita comer até pedra.

Assim, consideramos que a passagem pelo período de adaptação é crítica e se o novo líder consegue a integração plena com alcance do ponto de equilíbrio em até 100 dias, ao superar a transição, detectar com sucesso a cultura e conquistar o time, ele não apenas vai criar valor para a companhia, como pode gerar soluções para triturar “as pedras” do mundo corporativo. Eis o Okuizome do líder.

Referências

ALVES, Sérgio. As múltiplas faces da liderança nas organizações: o indivíduo, o grupo, a estrutura. In: MARCHIORI, Marlene (Org). **Liderança e Comunicação Interna**. Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional, v. 6. Rio de Janeiro, Difusão, 2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RECURSOS HUMANOS. **Questões Críticas na Gestão do Capital Humano: talentos, viabilizando o crescimento sustentável**. Disponível em: <<http://www.learning-performancebrasil.com.br/download/abr/052015/index.asp>>. Acesso em: 05 nov. 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RECURSOS HUMANOS. **Questões Críticas na Gestão do Capital Humano Ações e Intervenções**. Disponível em: <<http://learning-performancebrasil.com.br/download/abr/062015/index.asp>>. Acesso em: 05 nov. 2015.

BAUER, Talya N. Onboarding New Employees: Maximizing Success. **SHRM Foundation’s Effective Practice Guidelines Series**, 2010. Disponível em: <http://www.shrm.org/about/foundation/products/documents/onboarding_epg-final.pdf>. Acesso em: 05. nov. 2015.

CHRISTIANSEN, Lilith; STEIN, Mark. **Successful onboarding: Strategies to unlock hidden value within your organization**. McGraw Hill Professional, 2010.

FREITAS, Sidinéia Gomes; GUERRA, Maria José. Liderança e poder: um enfoque comunicacional. In: MARCHIORI, Marlene (Org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**, v. 2, p. 135-150. São Paulo, Difusão, 2006.

GREAT PLACE TO WORK. **O guia gptw para construir um excelente ambiente de trabalho: contratar e receber**. Disponível em: <<http://conteudo.greatplacetowork.com.br/contratar-e-receber>>. Acesso em: 05 nov. 2015.

KOTTER, John P. Leading change: Why transformation efforts fail. **Harvard business review**, v. 73, n. 2, p. 59-67, 1995.

HIRABAYASHI, Eri. **The goddess dances beyond time: an exploration of continuity through change in contemporary Japanese ritual, with specific reference to the miko mai shinji**. 2010. Tese de doutorado. University of Limerick. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10344/423>>. Acesso em: 05 nov. 2015.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação Interna: os desafios da Integração**. São Paulo, Mega Brasil Comunicação, 2002.

WATKINS, Michael. **The First 90 Days**, Updated and Expanded: Proven Strategies for Getting Up to Speed Faster and Smarter. Harvard Business Review Press, 2013.

WATKINS, Michael. Help newly hired executives adapt quickly. **Harvard business review**, v. 85, n. 6, p. 26-30, 2007.

KLINK, Amyr. **Cem dias entre céu e mar**. São Paulo, Companhia das Letras, 2005.

MONDAINI, Marco. Guerras napoleônicas. In: MAGNOLI, Demétrio (Org). **História das guerras**. São Paulo, Contexto, 2006.

POGGI, Tatiana. Os opositores conservadores do New Deal. **Revista eletrônica da Anphlac**, n. 7, 2008. Disponível em: <revistas.fflch.usp.br/anphlac/article/download/1420/1283>. Acesso em: 20 ago. 2016.