

A Adaptação do Nôvo Empregado

TOMÁS DE VILANOVA MONTEIRO LOPES

COM sua investidura no emprêgo, o indivíduo ingressa, ao mesmo tempo, numa emprêsa, num grupo de trabalho e num sistema de atividade funcional. A emprêsa tem sua organização, seus objetivos, suas diretrizes que a definem e individualizam. Como pondera SIGUAM ⁽¹⁾ ela é uma estrutura social, assinalada por um certo grau de equilíbrio entre seus componentes; equilíbrio êsse que resulta da acomodação entre os valores sociais e as necessidades do indivíduo. O grupo social, por sua vez, possui uma consciência própria que lhe dá unidade e lhe impõe determinadas formas de conduta, nas suas relações internas e no seu intercâmbio com outros grupos. As inter-relações pessoais que dentro dêle se processam, embora não anulem a personalidade de cada indivíduo, obrigam-na, no entanto, mediante a aceitação da consciência do grupo, a certos ajustamentos indispensáveis. O sistema de atividade funcional, por fim, tem a sua disciplina, sua técnica e seus instrumentos. Nada disso se modifica pelo fato de haver sido admitido um novo empregado. Êsse terá, por consequência, de aceitar a situação existente e de procurar adaptar-se a ela, pois disso depende o seu êxito. Para ser bem sucedido em suas atividades, o nôvo empregado não pode prescindir da cooperação de seus companheiros, da simpatia de seus superiores e das facilidades do meio, coisas que, de certo, lhe será difícil obter numa situação de conflito com a emprêsa, o grupo de trabalho e o regime de atividade funcional em que houver ingressado.

As possibilidades dêsse conflito são ôbviamente maiores na fase dos primeiros contactos com o ambiente de trabalho, e é por esta razão que a investidura do nôvo empregado e seu escaminhamento inicial dentro da emprêsa requerem certos cuidados. Nesta fase, quando se precisa evitar que a impressão de ser um estranho e de se achar desamparado frente a um meio hostil, ou pelo menos indiferente, possa levar o nôvo empregado a um desajustamento irremediável, a administração do pessoal enfrenta um teste decisivo. Caso não saiba resolvê-lo bem, criará para o empregador o dilema de despedir o nôvo empregado, com sacrificio dos motivos e dos recursos que inspiraram e possibilitaram seu recrutamento e seleção; ou instalar dentro de sua emprêsa um foco de perturbação tanto mais perigoso porque circunstâncias futuras poderão agravá-lo e ampliá-lo. O insucesso atingirá, também o nôvo empregado, pois êste verá fugir-lhe das mãos o fruto dos esforços que dispen-

(*) «*Problemas Humanos del Trabajo Industrial*» — Ed. Rialpi — Madr'd, 1958.

deu para conquistar uma situação pela qual, talvez, tenha desistido de outros interesses. Ambos atribuirão às suas decepções causas diferentes da real. O empregador, possivelmente, recriminará o recrutamento e a seleção; o nôvo empregado talvez se considere vítima da «inveja» e do «receio de concorrência» que suscitou nos empregados mais antigos. Em realidade, porém, as esperanças de um e de outro terão sido frustradas por uma colocação deficiente.

FASES DA COLOCAÇÃO

A colocação começa com o ato de indicação da pessoa que deve ser nomeada para o cargo ou emprêgo, indicação que, usualmente, obedece a um dos três seguintes critérios:

- a) ordem de classificação nas provas;
- b) livre escolha do empregador; e
- c) lista triplíce.

O primeiro dos três critérios acima é, visivelmente, o que mais se harmoniza com o fundamento moral do princípio de competição. Por êle as recompensas se distribuem segundo uma escala de prioridade baseada no mérito demonstrado pelos competidores. Mesmo que se considere que a seleção de pessoal não termina com as provas, uma vez que estas, à parte sua possível margem de êrro, não abrangem certos fatores indispensáveis à eficiência no trabalho, como o espírito de disciplina, o senso de responsabilidade e o devotamento às funções, ainda assim a ordem de classificação é, a nosso ver, o critério mais recomendável.

A indicação pela livre escolha deixa ao empregador a faculdade de fazer recair a nomeação em qualquer dos candidatos aprovados, independentemente da respectiva classificação. Procura-se justificá-la com o argumento de que as condições de habilitação apuradas através das provas constituem, apenas, uma parte da idoneidade para o trabalho, não se devendo, por isso mesmo, erigi-las em critério exclusivo da indicação para as nomeações, desde que outras importantes credenciais para o exercício do cargo, como por exemplo, a experiência progressa, a condição social, os títulos de cultura etc. possam ser comprovados. A prática, entretanto, tem demonstrado que o critério da livre escolha conduz freqüentemente ao favoritismo.

Por que correr êsse risco, ou, na melhor das hipóteses, colocar sob suspeita os bons propósitos do empregador, se todos os fatores que devem pesar na escolha final dos candidatos podem ser apurados dentro do próprio processo de competição e por meios menos arbitrários? Nenhum motivo realmente ponderável autoriza a supor que a livre escolha do empregador produzirá melhores frutos que o trabalho dos órgãos especializados. Quando muito se pode tolerá-la como uma concessão à autoridade do empregador que reivindica para si a última palavra na seleção de seus empregados.

Fórmula de conciliação entre os dois critérios precedentes, a lista triplíce apresenta os defeitos de ambos, ainda mais agravados. Não se assegura um critério objetivo para as nomeações e investe o empregador em responsabilidade excessiva para o papel que êle efetivamente desempenha na escolha final dos candidatos.

À indicação seguem-se a nomeação, a posse e o exercício. Na maioria das empresas privadas esses atos não têm caráter solene e se concretizam com a simples anotação de carteira profissional e a apresentação do novo empregado ao chefe sob cujas ordens vai trabalhar. Mesmo quando tal acontece, o processo de emprego envolve o ato pelo qual a autoridade competente atribui determinado cargo a determinada pessoa (nomeação); a aceitação voluntária do cargo pela pessoa a quem ele foi atribuído (posse); e a prestação efetiva dos serviços inerentes ao cargo (exercício). Do ponto de vista jurídico, a nomeação, a posse e o exercício constituem as fases mais importantes da colocação; do ponto de vista da administração de pessoal, porém, a adaptação do novo empregado oferece maior relevância e se processa, tendo em vista:

- 1.º) a organização da empresa e sua política em relação aos seus servidores;
- 2.º) o grupo de trabalho ao qual o novo empregado vai pertencer; e
- 3.º) as funções que serão atribuídas ao novo empregado.

A ADAPTAÇÃO DO NÔVO EMPREGADO À EMPRESA

O novo empregado deve adquirir, tão rapidamente quanto possível, o conhecimento da empresa em que ingressou, das facilidades e serviços que dela pode esperar, e dos regulamentos a que deve obedecer na rotina da sua vida diária. Os meios através dos quais se tem procurado alcançar esse objetivo são vários. Dois deles, entretanto, merecem referência: o noviciado no órgão de pessoal e o acompanhamento por instrutores especiais (*sponsors ou big brothers*). No primeiro, o novo empregado, antes de iniciar o exercício de suas funções, fica à disposição do órgão de pessoal, a fim de cumprir o programa adrede preparado para orientar seus primeiros passos dentro da empresa. Tal programa consta, via de regra, de duas partes, sendo uma dedicada à explanação dos assuntos cujo conhecimento deve ser transmitido ao novo empregado; e outra reservada à realização de visitas a locais e instalações que ajudem a formar uma idéia exata da empresa. Os pontos em torno dos quais elas se desenvolvem são:

- 1.º) *Histórico da empresa*: síntese das principais fases de sua existência.
- 2.º) *Produtos e serviços*: caracterização das utilidades produzidas pela empresa, e de seu aperfeiçoamento para fazer frente aos competidores.
- 3.º) *Organização atual*: descrição resumida do conjunto da estrutura atual da empresa, dando-se maior destaque à organização do departamento no qual vai servir o novo empregado.
- 4.º) *Hierarquia*: indicações a respeito dos principais chefes e sua posição na escala hierárquica.
- 5.º) *Política de pessoal*: informações básicas sobre normas referentes a compensações, promoções, planos de aposentadoria, seguros etc.
- 6.º) *Regulamentos*: breve exposição das regras e prescrições referentes a horário de trabalho, suprimento de materiais, uso de banheiros, vestiários e

locais de refeição; proibições quanto a fumo e trânsito em determinadas dependências etc.

7.º) *Segurança*: recomendações quanto aos meios de prevenção de acidentes, e acesso aos serviços de primeiros socorros.

8.º) *Rotina de trabalho*: resumo das condições a serem observadas no trabalho que o nôvo empregado vai executar, a fim de que o mesmo se entrose, perfeitamente, às demais fases do processo de produção adotado pela empresa.

O período de noviciado no órgão de pessoal é de curta duração. Desde que todos os elementos por êle requeridos tenham sido prèviamente organizados será possível concluí-lo num prazo que é, em média, de cinco dias para as empresas de grande porte. Na prática se tem conseguido encurtar êsse prazo, reduzindo-se a duração das explanações e entrevistas, mediante o emprêgo de material impresso, onde o neófito encontra tôdas as informações de que pode vir a precisar. A solução apresenta, sem dúvida, algumas vantagens: as informações são colhidas, sistematizadas e revistas sem os inconvenientes da improvisação; o nôvo empregado começa mais cedo o exercício de suas funções; poupa-se o tempo dos informantes e entrevistadores, que ficarão livres para outras tarefas; as informações que forem esquecidas serão fàcilmente reavivadas pela leitura do impresso. Em contrapartida suprimem-se muitos dos contactos pessoais que poderiam emprestar maior calor humano à recepção do nôvo empregado, e dar a êste a sensação de estar sendo objeto de acolhida natural e espontânea e não de uma técnica padronizada e impessoal.

Pela índole de suas atividades, o órgão de pessoal conhece a organização, os objetivos, os regulamentos, o regime de trabalho da empresa, e está em boa posição para observar, a cada momento, os reflexos que essas coisas têm na vida quotidiana dos empregados, o que lhe permite deduzir com muita segurança as normas que devem orientar a conduta dos novatos. Mas, como observam GARDNER e MOORRE (2) é êle uma instituição com a qual o nôvo empregado só terá, futuramente, contactos periódicos e fugazes, sem maior importância na formação do seu ambiente de todo dia, a qual é regida, principalmente, por fatores que surgem e se desenvolvem no próprio local de trabalho, através das relações humanas que aí se processam.

O acompanhamento por instrutores (*sponsor system*) é, sob êsse aspecto superior ao noviciado no órgão de pessoal, uma vez que assegura mais rápida aproximação do nôvo empregado com seus companheiros de trabalho, evitando que entre um e outros se interponham as fórmulas e soluções burocráticas. Sobretudo quando os instrutores são bem escolhidos e devotam real interesse ao desempenho de suas funções, o sistema produz resultados de primeira ordem. Sua prática pode ser resumida do seguinte modo:

a) o órgão de pessoal (ou a direção da empresa) designa um antigo empregado para acompanhar e orientar o novato;

b) quando êste se apresenta à empresa é confiado ao seu instrutor, sob cujo patrocínio passa a atuar;

(2) «*Problems in Personnel Administration*» — Harper Brothers — New York, 1949.

c) durante o período previsto para a sua iniciação o nôvo empregado tem no instrutor um informante, um conselheiro, um guia, um patrono, enfim.

A função do instrutor é, pois, auxiliar o nôvo empregado a vencer o sentimento de ansiedade e desconfiança próprio de quem se defronta com um meio desconhecido; é ajudá-lo a adquirir, pelo conhecimento das coisas e dos indivíduos que o cercam, o domínio das situações geradas pela convivência no local de trabalho; é, em resumo, levá-lo a sentir-se como se estivesse em sua própria casa, sem inibições, sem dúvidas e sem reservas que possam desencorajá-lo ou fazê-lo perder o entusiasmo pelo seu emprêgo. HALSEY ⁽³⁾ sintetiza em três itens as funções do instrutor, dizendo que a êste cabe:

1º) Dar ao nôvo empregado o sentimento de autoconfiança.

2.º) Assegurar-lhe o completo conhecimento das condições de emprêgo e das normas reguladoras de sua conduta e das facilidades para o seu bem estar e recreação.

3º) Desenvolver no nôvo empregado o sentimento de orgulho pela «sua companhia», «sua oficina», «sua loja».

A experiência tem mostrado que a obtenção dêsse desiderato depende de uma série de pequeninas coisas que em geral subestimamos, iludidos pela sua aparente insignificância e desatentos aos grandes efeitos que elas podem desencadear. Tal fato, que decepciona as pessoas que abordam o problema da adaptação do nôvo empregado sob um ângulo puramente intelectualista, é que permite que sejam aproveitados como instrutores, os empregados veteranos, na grande maioria dos casos homens de instrução modesta, sem qualquer formação técnica em administração de pessoal.

Onde o sistema de acompanhamento do nôvo empregado se processa racionalmente, os instrutores obedecem a normas que são elaboradas pelo órgão de pessoal e periodicamente revistas para que nelas sejam feitas as correções que a experiência fôr sugerindo.

O êxito do acompanhamento do nôvo empregado depende, essencialmente, das aptidões do instrutor e da dedicação que êle dispensar às suas funções. ⁽⁴⁾ Um instrutor incompetente ou relapso poderá ser mais prejudicial do que o completo abandono do nôvo empregado à sua própria sorte. É preciso, portanto, saber selecionar os instrutores, a fim de que a missão de adaptar o nôvo empregado seja confiada a pessoas capazes de cumpri-la da melhor forma possível, isto é, pessoas pacientes, sociáveis, perfeitamente familiarizadas com os diferentes aspectos da vida da emprêsa, benquistas e respeitadas pelos seus chefes e companheiros, otimistas e entusiastas do seu trabalho.

A ADAPTAÇÃO DO NÔVO EMPREGADO AO GRUPO DE TRABALHO

O nôvo empregado não irá trabalhar sızinho e sim juntamente com outras pessoas. Será participar de um grupo de trabalho, cuja influência em sua vida será constante.

⁽³⁾ «*Relaciones Humanas en la Empresa*» — Trad. de HELENA STELLÉS — Ed. Rialpi — Madrid, 1958.

⁽⁴⁾ «*Selecting and Inducing Employees*» — Harper Brothers, 1951.

«O grupo de trabalho — escreveu MORRIS S. VITELIS ⁽⁵⁾ — representa um fator comum na situação industrial. Os problemas de supervisão e de gerência nascem do fato de que, na indústria, o indivíduo está sempre agindo sob condições de grupo. É verdade que o indivíduo, caracterizado por um tipo específico de habilidade, de temperamento, de exigências e desejos individuais, representa o material humano da indústria. Em parte alguma seu individualismo está completamente submerso, mas em tempo algum, durante o trabalho, está o indivíduo livre dessa influência poderosa do grupo».

As relações entre o nôvo empregado e a pequena comunidade a que êle vai pertencer deverão, por tudo isso, ser mutuamente favoráveis, mas para que tal aconteça, mister se faz que o nôvo empregado aceite o grupo de trabalho e que êste, por sua vez, aceite o nôvo empregado.

A aceitação do nôvo empregado pelo grupo de trabalho e vice-versa é propiciada, de um lado, pela tendência que leva os organismos sociais a assimilarem os indivíduos que com êles têm afinidade; e, de outro, pela inclinação natural dos indivíduos para a vida em comum com seus semelhantes. Dir-se que um indivíduo tem afinidade com determinado grupo, quando a motivação de sua conduta, ou seja, quando o sentimento, as idéias e os interesses que determinam seu comportamento guardam uma relação de conformidade com as diretrizes do grupo, as quais, por sua vez, são a resultante dos elementos intelectuais, afetivos, e sociais que dominam a vida do grupo.

O problema com o qual se defronta a colocação é o de adaptar o nôvo empregado ao grupo de trabalho, no mais curto prazo e nas melhores condições. Assim terá ela de usar os recursos adequados para aproveitar os fatores que possam tornar o indivíduo mais facilmente assimilável pelo grupo e de neutralizar os que, ao contrário, se constituam em obstáculo e essa assimilação.

Antes de mais nada deverão ser fixadas as características pessoais que o grupo exige do indivíduo para aceitá-lo, e isso se consegue através da análise do próprio grupo, graças à qual êste último será definido quanto aos seus objetivos, a sua estrutura interna, ao seu regime de trabalho, às idéias, sentimentos, interesses e costumes que nêle predominam, e ao padrão de conduta por êle impôsto a cada um dos seus membros. ⁽⁶⁾

Os dados colhidos na fase do recrutamento e da seleção a respeito do nôvo empregado, seu passado profissional, nível de educação, idade, sexo, temperamento e condição social serão confrontados com os resultados da análise do grupo, a fim de que o processo de adaptação do noviço possa ser planejado com objetividade.

Conforme o sistema que se adota, a tomada de contacto do nôvo empregado com o grupo de trabalho se faz através do órgão de pessoal, do instrutor especial (*sponsor*) ou do próprio chefe do grupo. O nôvo empregado é apresentado aos seus companheiros; informado a respeito das funções que cada qual desempenha; aprende a tratá-los conforme o feitio e a situação

⁽⁵⁾ «*Industrial Psychology*» — W. W. Norton & C^o., New York, 1932.

⁽⁶⁾ Para um estudo mais detido da matéria, sugerimos a leitura do livro de NEWSTETTER, FELDSTEIN e NEWCOMB: — «*Group Adjustment — A Study in Experimental Sociology*» — Western Reserve University-Cleveland, Ohio, 1938.

pessoal de cada um; é estimulado a participar o mais intensamente possível das atividades e problemas do grupo, a cultivar o espírito de camaradagem, a evitar certas atitudes, a modificar certos hábitos a corrigir defeitos. Esse processo de aprender vivendo as situações reais pode ser suplementado pelo relato e comentário de casos passados ou pela discussão de situações figuradas, nas quais certos aspectos das relações entre o indivíduo e o grupo de trabalho sejam apresentados sob forma sugestiva e didática.

A ADAPTAÇÃO AO SISTEMA DE ATIVIDADE FUNCIONAL

Cada empresa tem seu sistema de atividade funcional que resulta da organização e dos métodos por ela adotados. Tal, sistema, que se traduz na forma de articulação dos elementos que intervêm no processo de produção das utilidades ou serviços da empresa, precisa funcionar sem atritos. Suas partes, que se completam e são interdependentes, só se auxiliarão mutuamente se estiverem ajustadas umas as outras. O novo empregado é uma peça que se adiciona a essa engrenagem, para completá-la, substituindo outra que se foi, ou ampliá-la. Sua maneira de trabalhar, sua técnica de usar a matéria prima, as ferramentas, as máquinas e os processos profissionais devem guardar harmonia com o sistema vigente na empresa. Obter tal harmonia é parte essencial dos objetivos a que se propõem os programas de colocação.

A adaptação a um sistema de atividade funcional qualquer está subordinada a umas tantas condições, sem as quais o esforço do novo empregado e o das pessoas que lhe prestam assistência não produzirão os resultados que se deseja. É preciso que o próprio sistema de atividade funcional se ache perfeitamente estabelecido, que se tenha determinado, clara e categoricamente, o que fazer, como fazer e quando fazer. Sem que a empresa tenha conseguido organizar, previamente, seus processos de produção e seus métodos operacionais não pode haver uma base concreta para a adaptação do novo empregado. No momento em que este se apresenta no local de trabalho, sua tarefa já deve estar especificada e com todos os recursos necessários à sua execução em condições de serem prontamente utilizados.

A especificação da tarefa compreende:

1º) Descrição, em termos gerais, daquilo que ao novo empregado compete fazer, com indicação do resultado final que se tem em vista. (Quando esse resultado se concretiza numa coisa ou objeto, é conveniente ilustrar a folha de especificações com desenhos, fotografias ou modelos).

2.º) Disposição, em ordem natural, das operações a serem realizadas, mencionando-se, em relação a cada uma, os processos, máquinas, ferramentas e materiais utilizáveis.

3.º) O tempo-padrão de cada uma das fases do ciclo de operações.

4.º) Os critérios de controle e inspeção, e as características que o produto acabado deverá satisfazer para sua aprovação.

5º) Instruções a respeito de acidentes, desperdícios e erros mais comuns, suas causas e meios de evitá-los.

Faz-se mister que as tarefas sejam fixadas no nível próprio do noviciado funcional, a fim de que sua execução não constitua encargo acima das possibilidades do nôvo empregado. Este, para adaptar-se ao sistema de trabalho dentro do qual vai servir, não depende apenas do seu esforço e de suas qualidades pessoais, mais também de certos fatores que a própria empresa lhe deve proporcionar. Uma vez que esta exige do nôvo empregado o preenchimento de certos requisitos, corre-lhe o dever de não obstar, pelos seus atos ou omissões, que tais requisitos sejam satisfeitos. Cabe-lhe prestar efetiva assistência ao nôvo empregado, mediante a criação de facilidades que o ajudem a superar os obstáculos naturais nos primeiros contactos com uma situação desconhecida. Como poderá ser bem sucedido o nôvo empregado, se de início lhe forem atribuídos serviços que exijam grande tirocínio e não lhe forem ministradas instruções claras e precisas quanto à maneira de executar as tarefas prescritas? Considere-se, porém, que o extremo oposto seria igualmente condenável. O excesso de zelo impediria que o nôvo empregado usasse seu espírito de iniciativa, adquirisse o sentimento de autoconfiança e pudesse, desde logo, ir pondo em prática as noções adquiridas.

Para que todos êsses inconvenientes sejam obstados, aconselha-se que o instrutor execute, êle próprio a tarefa, a título de experiência, em ritmo normal; e que a repita, a seguir, mais lentamente, de modo que o nôvo empregado possa observar cada operação em seus pormenores. Essa segunda demonstração dará ao instrutor o ensejo de comentar os pontos críticos da tarefa e testar as respectivas soluções. Uma vez convenientemente instruído, o nôvo empregado passará a executar a tarefa, sob as vistas do instrutor, que lhe irá corrigindo os defeitos e ministrando as explicações que acaso se tornem necessárias. Durante algum tempo ainda o nôvo empregado continuará trabalhando debaixo da vigilância do instrutor, até que se revele apto a arranjar-se por si mesmo.

Tenha-se presente, porém, o fato de que a finalidade da adaptação de que estamos tratando não é formar uma profissional, mas infundir a um profissional já formado certo estilo de trabalho.