CAIO FÁBIO MARTINS
DESENVOLVIMENTO HUMANO

E-BOOK GRATUITO · NEXSPOT+

Integração de novos colaboradores

Os primeiros 90 dias de quem chega, do lado da empresa

Caio Fábio Martins
Psicólogo · Mestre e doutorando em Psicologia

E-BOOK · 2026

UM CONTEÚDO ALLNEXS

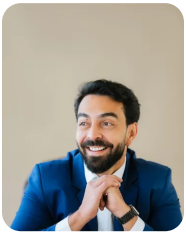
ALLNEXS CONHECIMENTOS · NEXSPOT+

Integração de novos colaboradores

Os primeiros 90 dias de quem chega, do lado da empresa

Este e-book é material de orientação e reflexão. Não substitui atendimento psicológico, supervisão ou consultoria individualizada.

© 2026 Caio Martins Desenvolvimento Humano. Distribuição gratuita; proibida a venda.
@caiofabiomartins · caiofabiomartins.com · allnexs.com/e-books



SOBRE O AUTOR

Caio Fábio Martins

Psicólogo · Mestre e doutorando em Psicologia

Ciência, Sentido e Prosperidade Humana

- Psicólogo (CRP 09/10676) e psicoterapeuta desde 2016, com base na Gestalt-terapia em diálogo com o humanismo, o existencialismo e a Logoterapia de Viktor Frankl.
- Mestre em Psicologia (UFG) e doutorando em Psicologia (PUC Goiás), onde pesquisa o sentido do trabalho de líderes na cadeia produtiva de grãos em Goiás.
- Professor universitário, supervisor clínico e consultor em desenvolvimento humano, gestão de pessoas e lideranças. Autor de *O Surgimento da Gestalt-Terapia* (2026) e NEXsPERT da ALLNEXS.

CAIO FÁBIO MARTINS
DESENVOLVIMENTO HUMANO

PARA COMEÇAR

Por que este e-book

Lembre do seu primeiro dia no emprego que você tem hoje. Talvez alguém esperasse por você na porta, com a mesa pronta e o nome escrito num crachá. Talvez você tenha passado a manhã numa recepção, sem saber a quem perguntar onde ficava o banheiro, enquanto todo mundo parecia ocupado demais para notar que havia gente nova ali.

As duas cenas acontecem todos os dias, em empresas de todos os tamanhos. E a diferença entre elas não é detalhe de cortesia. Quem chega a uma organização está tentando responder, quase sempre em silêncio, a perguntas muito concretas: *o que esperam de mim? Eu dou conta? Essas pessoas me aceitam? Como as coisas funcionam de verdade por aqui?* Quanto mais tempo essas perguntas ficam sem resposta, maior a chance de a pessoa ir embora, de corpo ou de alma.

Escrevi este e-book porque vejo esse momento de três lugares. Como professor de Psicologia Organizacional e do Trabalho, estudo há anos a pesquisa sobre socialização organizacional, o nome técnico do processo pelo qual alguém deixa de ser estranho e passa a fazer parte. Como consultor de RH e de desenvolvimento de pessoas, vejo empresas investirem semanas num processo seletivo e, depois, entregarem o contratado à própria sorte. E como psicólogo, sei quanto a experiência de chegar mexe com a confiança de uma pessoa, para o bem ou para o mal.

O que você vai encontrar aqui é um **roteiro de integração para os primeiros 90 dias**, construído sobre o que a pesquisa mostra com mais consistência: a pessoa que chega se ajusta melhor quando entende o próprio papel, sente que consegue fazer o trabalho, é aceita pela equipe e aprende a cultura da organização. Não é um modelo para copiar e colar. É um mapa para você adaptar à sua empresa, ao seu tamanho e à sua realidade.

Como usar este e-book

- Leia na ordem na primeira vez: as partes vão do porquê ao como, e do primeiro contato ao fim do terceiro mês.
- Se você é dono de uma empresa pequena, não pule a Parte 06: ela mostra como fazer tudo isso sem um departamento de RH.

- Faça o exercício no fim pensando na próxima pessoa que vai entrar na sua equipe, com nome e data de início.
- Use a tabela da Parte 05 como base para escrever o plano de integração de cada nova contratação.

ROTEIRO

O caminho deste e-book

01 **Por que os primeiros dias decidem**
O que está em jogo quando alguém chega, para a pessoa e para a empresa.

02 **O que a pesquisa diz sobre quem chega**
Os quatro sinais de uma boa integração e as táticas que funcionam.

03 **Antes do primeiro dia**
A integração começa na seleção: expectativas, preparação e boas-vindas.

04 **A primeira semana**
Acolher, situar e dar a primeira tarefa de verdade.

05 **30, 60 e 90 dias**
Um roteiro por etapas, com marcos, conversas e sinais de alerta.

06 **Gestor, padrinho, empresa pequena e erros comuns**
Quem faz o quê, como adaptar ao seu tamanho e o que evitar.

01

PARTE 1 · O QUE ESTÁ EM JOGO

Por que os primeiros dias decidem

Toda contratação começa com uma aposta dos dois lados. A empresa aposta que escolheu bem. A pessoa aposta que fez a escolha certa ao aceitar. Nas primeiras semanas, as duas apostas são testadas ao mesmo tempo, e cada pequeno episódio vira evidência: o computador que não estava pronto, o gestor que não apareceu, o colega que explicou com paciência, a primeira tarefa que deu certo.

Na pesquisa, esse período tem nome: **socialização organizacional**. Van Maanen e Schein (1979) descreveram a socialização como o processo pelo qual uma pessoa aprende o que precisa para assumir um papel numa organização. Na prática das empresas, a palavra que se popularizou é *onboarding*, ou integração. Neste e-book, uso as duas como sinônimos, com uma ressalva: integração não é um evento de um dia, é um processo de meses.

O que a empresa perde quando a chegada dá errado

No guia que escreveu para a SHRM Foundation, Talya Bauer (2010) reúne dados que ajudam a dimensionar o problema. Um deles, de um estudo apresentado por Krauss em 2010, indica que cerca de metade dos trabalhadores horistas deixava o novo emprego nos primeiros 120 dias. Outro, de um experimento de Suszko e Breaugh (1986), mostrou rotatividade 50% menor no grupo que recebeu uma prévia realista do trabalho antes de começar. São números de outros países e de outros contextos, e não devem ser lidos como regra para a sua empresa. Mas apontam na mesma direção: muita gente decide ficar ou sair logo no começo.

E o desligamento é só a perda mais visível. Antes dele, há a pessoa que fica, mas demora meses para render o que poderia; a que aprende os atalhos errados porque ninguém mostrou o caminho certo; a que conclui que não vale a pena dar ideias porque ninguém pergunta o que ela pensa. Esses custos não aparecem na planilha de rotatividade, mas aparecem no resultado.

O que a pessoa vive quando chega

Do lado de quem chega, os primeiros dias costumam ser uma mistura de entusiasmo e vigilância. A pessoa observa tudo: como os colegas falam com o gestor, o que acontece com quem erra, se o que foi prometido na entrevista se confirma. Ela ainda não sabe o que é importante e o que é ruído, então tende a dar peso a tudo.

> *O que esperam de mim? Eu dou conta? Eles me aceitam? Como as coisas funcionam aqui?*
>
> As quatro perguntas silenciosas de quem chega

Gosto de pensar a integração como a forma que a empresa encontra de ajudar a pessoa a responder a essas quatro perguntas. Não com discurso, mas com experiências. Uma apresentação institucional bonita responde pouco. Uma conversa franca sobre o que se espera nos primeiros 90 dias responde muito.

Integração não é favor

Às vezes ouço que integrar bem é coisa de empresa grande, com orçamento para kit de boas-vindas e programa estruturado. Discordo. A maior parte do que faz diferença custa tempo e atenção, não dinheiro: preparar o primeiro dia, dizer com clareza o que se espera, apresentar a pessoa às pessoas certas, conversar com regularidade. É gestão, não brinde.

PARA PENSAR

Uma pergunta para levar desta parte: se a última pessoa contratada pela sua empresa descrevesse, com honestidade, as duas primeiras semanas dela, o que você ouviria?

02

PARTE 2 · EVIDÊNCIAS

O que a pesquisa diz sobre quem chega

A pesquisa sobre socialização organizacional tem mais de quarenta anos. Resumo aqui o que considero mais útil para quem decide no dia a dia.

Os quatro sinais de uma boa integração

Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo e Tucker (2007) fizeram uma meta-análise, ou seja, um estudo que reúne os resultados de muitos outros, com 70 amostras de recém-chegados. Eles testaram um modelo em que o **ajustamento** da pessoa (clareza de papel, autoeficácia e aceitação social) faz a ponte entre o que a empresa faz para socializar, o que a própria pessoa busca de informação e os resultados que interessam: satisfação, comprometimento, desempenho, intenção de permanecer e rotatividade. O modelo foi, de modo geral, confirmado.

No guia de 2010, Bauer acrescenta o **conhecimento da cultura**. São os quatro sinais que uso como bússola:

Sinal	Pergunta de quem chega	O que a empresa pode fazer
Clareza de papel	O que esperam de mim?	Descrever entregas, prioridades e limites do cargo, por escrito e em conversa.
Autoeficácia	Eu dou conta?	Dar tarefas reais com dificuldade crescente, acompanhamento e retorno.
Aceitação social	Eles me aceitam?	Apresentar às pessoas, indicar um padrinho, criar ocasiões de convivência.
Conhecimento da cultura	Como funciona aqui?	Explicar regras não escritas, linguagem, história e o que a empresa valoriza.

Kammeyer-Mueller e Wanberg (2003) acompanharam recém-chegados de sete organizações em quatro momentos ao longo do tempo. Encontraram algo que considero libertador para o gestor: o ajustamento depende de várias fontes ao mesmo tempo. O que a pessoa já sabia antes de entrar, a disposição dela para tomar iniciativa e o apoio que recebe da organização, do gestor e dos colegas contribuíram, cada um a seu modo. Integração, portanto, não é responsabilidade de um setor só.

As táticas que fazem diferença

Van Maanen e Schein (1979) descreveram seis dimensões das chamadas **táticas de socialização**, as escolhas que a organização faz, de propósito ou não, sobre como recebe as pessoas:

- **Coletiva ou individual:** a pessoa passa pela integração com uma turma ou sozinha.
- **Formal ou informal:** há atividades preparadas para quem chega, ou ela aprende fazendo, no meio da equipe.
- **Sequencial ou aleatória:** há etapas definidas, ou não há ordem clara.
- **Fixa ou variável:** há um calendário conhecido, ou ninguém sabe quanto tempo leva.
- **Serial ou disjuntiva:** alguém experiente serve de modelo e guia, ou a pessoa se vira sem referência.
- **Investidura ou despojamento:** a empresa valoriza quem a pessoa é, ou tenta apagar a identidade dela para moldá-la.

Saks, Uggerslev e Fassina (2007) reuniram os estudos sobre essas táticas numa meta-análise. As táticas mais estruturadas, chamadas de institucionalizadas, estiveram associadas a menos ambiguidade e conflito de papel e a menor intenção de sair. As que pesaram mais foram as sociais: ter alguém experiente como referência (tática serial) e ter a própria identidade reconhecida (investidura). O efeito foi mais forte entre recém-formados do que entre profissionais experientes, o que faz sentido: quem está no primeiro emprego tem menos repertório para se orientar sozinho.

Allen (2006), estudando recém-chegados numa grande empresa de serviços financeiros, encontrou que táticas coletivas, fixas e de investidura se relacionavam com o *enraizamento* das pessoas no trabalho, e que esse enraizamento se associava a menor rotatividade. Em outras palavras: dá para a empresa ajudar, de forma ativa, a criar os laços que fazem alguém querer ficar.

Valorizar quem a pessoa é

Um dos estudos de que mais gosto é o de Cable, Gino e Staats (2013), feito com atendentes recém-contratados de uma central de atendimento na Índia. Um grupo recebeu a integração tradicional. Outro teve, além dela, uma hora dedicada à identidade da empresa: por que ali era um bom lugar para trabalhar. Um terceiro grupo passou essa hora refletindo sobre as próprias forças e sobre como poderiam usá-las no trabalho. Sete meses depois, segundo o resumo publicado pela Harvard Business School, a rotatividade do grupo tradicional foi cerca de 47% maior que a do grupo que falou das próprias forças, e esse grupo também teve clientes mais satisfeitos.

Esse resultado conversa com algo que a Psicologia sabe há muito tempo: as pessoas se engajam mais quando se sentem vistas como pessoas, e não como peças a encaixar. Uma boa integração ensina a cultura da empresa sem pedir que a pessoa deixe de ser quem é na porta.

E no Brasil?

A pesquisa brasileira também se debruçou sobre o tema. Borges e colaboradores (2010) reconstruíram e validaram o Inventário de Socialização Organizacional com 903 servidores públicos e encontraram sete fatores, entre eles **acesso às informações**, **integração com as pessoas**, **objetivos e valores organizacionais** e **linguagem e tradição**. São, de novo, as mesmas grandes dimensões: saber como as coisas funcionam, criar vínculos e entender o que a organização valoriza.

03

PARTE 3 · PREPARAÇÃO

Antes do primeiro dia

A integração começa antes do que a maioria das empresas imagina. Ela começa na seleção, quando a pessoa forma as primeiras expectativas sobre o trabalho, e continua no intervalo entre o “sim” e o primeiro dia, um período em que muitas empresas simplesmente somem.

Uma seleção honesta já é integração

A prévia realista do trabalho, que apareceu na Parte 01, é uma das práticas mais simples e mais negligenciadas. Consiste em mostrar ao candidato o trabalho como ele é, com as partes boas e as difíceis. A tentação é vender a vaga. Só que expectativa inflada na entrevista vira decepção no primeiro mês, e decepção cedo é um dos caminhos mais curtos para a saída.

Algumas perguntas que ajudam a calibrar a conversa de seleção:

- Contei com clareza como é um dia comum nesse cargo, inclusive o que costuma ser cansativo?
- Falei sobre o estilo do gestor e sobre como a equipe trabalha?
- Deixei a pessoa perguntar o que quisesse, sem pressa?
- O que prometi (horários, crescimento, ferramentas) é o que ela vai encontrar?

O intervalo entre o “sim” e o primeiro dia

Entre a aceitação da proposta e o início, a pessoa costuma estar ansiosa e cheia de dúvidas práticas. Uma mensagem do futuro gestor, ainda que curta, muda a qualidade da chegada. Algo como: “Que bom que você aceitou. Na segunda, eu te espero às 9h. Vamos almoçar juntos e, à tarde, te apresento a equipe”.

Nesse intervalo, vale enviar as informações práticas (endereço, horário, documentos, a quem procurar ao chegar, como é a roupa do dia a dia) e, se fizer sentido, um material curto sobre a empresa. Bauer (2010) chama atenção para o valor de um **plano de integração escrito**, com prazos, objetivos, responsabilidades e apoios disponíveis, para que a pessoa saiba o que vem pela frente e que ajuda pode esperar.

A lista de preparação

01 **Posto de trabalho pronto**

Mesa, equipamento, acessos, e-mail, uniforme ou o que for necessário, testados antes do primeiro dia. Nada comunica tanto descaso quanto passar a primeira semana sem conseguir trabalhar.

02 **Agenda da primeira semana**

Quem a pessoa vai conhecer, em que dia, para quê. Um roteiro simples, compartilhado com ela e com quem vai recebê-la.

03 **Padrinho ou madrinha escolhido**

Alguém da equipe, que não seja o gestor, para responder às dúvidas do dia a dia. Combine com essa pessoa antes, com tempo reservado para isso.

04 **Equipe avisada**

Os colegas precisam saber quem chega, quando e o que ela vai fazer. Parece óbvio, mas é um dos passos mais esquecidos.

05 **Primeira tarefa definida**

Uma tarefa real, útil e possível de concluir nos primeiros dias. Falo mais dela na Parte 04.

OS QUATRO CS

Os quatro Cs da integração, segundo Bauer (2010): **conformidade** (regras e políticas básicas), **clarificação** (o que se espera do cargo), **cultura** (normas formais e informais) e **conexão** (relações e redes). Muitas empresas fazem bem só o primeiro. As que integram melhor cuidam dos quatro.

04

PARTE 4 · SEMANA 1

A primeira semana

Se eu tivesse de escolher uma única semana para caprichar, seria esta. A primeira semana não precisa ensinar tudo. Precisa fazer três coisas: **acolher**, **situar** e **colocar a pessoa para fazer algo de verdade**.

Dia 1: acolher

O primeiro dia deve ser pensado do ponto de vista de quem chega. Alguém esperando na entrada. O gestor presente, nem que seja por uma hora. Um almoço com a equipe ou com o padrinho, para que ela não precise decidir sozinha onde e com quem comer. Uma conversa sobre o que vai acontecer na semana.

Evite transformar o primeiro dia numa maratona de apresentações institucionais e assinaturas de documentos. A parte burocrática precisa ser feita, mas pode ser distribuída. O que a pessoa leva para casa no primeiro dia é, sobretudo, uma impressão: fui esperado ou fui um incômodo?

Dias 2 a 4: situar

Situar é ajudar a pessoa a montar o mapa da organização: quem faz o quê, de quem ela depende, quem depende dela, onde ficam as coisas, como se pede ajuda. Algumas práticas que funcionam bem:

- Conversas curtas, de 20 a 30 minutos, com as pessoas com quem ela vai trabalhar mais, inclusive de outras áreas.
- Acompanhar um colega experiente em parte da rotina, observando e perguntando.
- Explicar a história da empresa e, principalmente, as regras não escritas: como se tomam decisões, como se lida com erros, o que se espera em reuniões.
- Apresentar os clientes, internos ou externos, e o que eles valorizam.

Uma sugestão que costumo dar: peça a quem recebe a pessoa que conte não só o que a empresa faz, mas **por que** aquele trabalho importa. Gente se integra a um sentido, não a um organograma.

Dia 5: a primeira entrega e a primeira conversa

A autoeficácia, a crença de que se é capaz de fazer o trabalho, se constrói com experiências de sucesso. Por isso, a primeira tarefa importa tanto. Ela deve ser real (não um exercício inventado), útil para alguém e possível de concluir com o que a pessoa já sabe ou acabou de aprender. Uma pequena vitória no fim da primeira semana vale mais do que dez treinamentos.

No fim da semana, o gestor reserva meia hora para uma conversa. Não é avaliação de desempenho. É escuta. Algumas perguntas abertas que ajudam:

- Como foi esta semana para você?
- O que foi diferente do que você imaginava?
- O que ainda está confuso?
- Do que você precisa para a próxima semana?

Repare que nenhuma dessas perguntas pede que a pessoa diga que está tudo bem. A intenção é abrir espaço para o que não está bem enquanto ainda é fácil de resolver.

OLHAR DE QUEM CHEGA

A pessoa nova vê a empresa com olhos que a equipe já perdeu. Pergunte a ela, ao fim da primeira semana, o que pareceu estranho, confuso ou desnecessário. Você vai ouvir coisas que ninguém mais diria.

05

PARTE 5 · ROTEIRO

30, 60 e 90 dias

Depois da primeira semana, muitas empresas consideram a integração encerrada. É justamente aí que ela começa a ficar interessante. Bauer (2010) observa que pesquisa e senso comum convergem na ideia de que a pessoa nova tem cerca de 90 dias para mostrar a que veio; quanto mais cedo ela se sente bem-vinda e preparada, mais cedo contribui. O roteiro abaixo organiza esse período em três etapas.

Etapa	Foco	Marcos e conversas
Semana 1	Acolher e situar	Posto pronto, agenda, padrinho, primeira entrega, conversa de sexta.
Até 30 dias	Aprender o trabalho	Rotina principal dominada com apoio; metas dos 90 dias combinadas; conversa de 30 dias.
31 a 60 dias	Ganhar autonomia	Tarefas com menos supervisão; primeiras contribuições próprias; conversa de 60 dias.
61 a 90 dias	Assumir o papel	Entregas completas do cargo; balanço da integração; plano dos meses seguintes.

Até 30 dias: aprender o trabalho

No primeiro mês, a prioridade é **clareza de papel**. A pessoa precisa saber quais são as entregas principais do cargo, como serão percebidas e com que critérios. Proponho que, até o fim da segunda semana, gestor e recém-chegado escrevam juntos de três a cinco metas para os primeiros 90 dias. Metas concretas, ligadas ao trabalho real, e não frases genéricas como “se adaptar à equipe”.

Nesse período, o padrinho é o apoio mais próximo: responde às dúvidas pequenas, explica atalhos, apresenta pessoas. O gestor mantém conversas curtas e frequentes, de preferência semanais. Na conversa de 30 dias, olhe para os quatro sinais da Parte 02: a pessoa sabe o que se espera dela? Já fez entregas que deram certo? Está criando vínculos? Está entendendo como a casa funciona?

De 31 a 60 dias: ganhar autonomia

No segundo mês, a pessoa já deve conseguir executar a rotina principal com menos ajuda. O foco passa para a **autoeficácia** em tarefas mais complexas e para a **aceitação social** no grupo. É um bom momento para ela participar de um projeto com colegas de outras áreas, apresentar algo à equipe ou assumir um pedaço do trabalho de ponta a ponta.

É também o momento de convidar contribuições. A pessoa ainda guarda o olhar de fora, e esse olhar perde força com o tempo. Pergunte: o que você faria diferente? O que viu em outro lugar que poderia funcionar aqui? Valorizar essas ideias, mesmo quando não forem adotadas, é uma forma concreta de investidura: reconhecer quem a pessoa é e o que ela traz.

De 61 a 90 dias: assumir o papel

No terceiro mês, a pessoa deve estar fazendo as entregas completas do cargo. A conversa de 90 dias é a mais importante do processo e merece preparo dos dois lados. Revise as metas combinadas no primeiro mês, reconheça o que foi conquistado, nomeie com franqueza o que ainda precisa melhorar e combine o plano para os meses seguintes.

Feche essa conversa com uma pergunta sobre o próprio processo: o que deveríamos manter, mudar ou acrescentar na integração da próxima pessoa? Assim, cada chegada melhora a seguinte.

Sinais de alerta em qualquer etapa

- A pessoa ainda não sabe dizer quais são suas principais entregas.
- Ela evita fazer perguntas ou passou a se isolar da equipe.
- Os colegas não sabem bem o que ela faz.
- As conversas com o gestor foram canceladas mais vezes do que aconteceram.

- O que ela encontrou é muito diferente do que foi prometido na seleção.

Nenhum desses sinais é, sozinho, motivo de alarme. Mas qualquer um deles merece uma conversa franca, cedo. Na integração, o problema que se percebe na quarta semana costuma ser simples; o mesmo problema, percebido no quarto mês, muitas vezes já virou decisão de sair.

06

PARTE 6 · PAPÉIS E CUIDADOS

Gestor, padrinho, empresa pequena e erros comuns

Kammeyer-Mueller e Wanberg (2003) mostraram que a organização, o gestor e os colegas contribuem, cada um, para o ajustamento de quem chega. Por isso, um bom plano de integração deixa claro quem faz o quê.

O gestor

Define expectativas e metas, dá a primeira tarefa, conduz as conversas de 30, 60 e 90 dias, remove obstáculos e dá retorno. É o principal responsável pela clareza de papel.

O padrinho

Colega experiente que acompanha o dia a dia, responde às dúvidas pequenas, apresenta pessoas e traduz a cultura. É a ponte para a aceitação social.

O RH, quando existe, desenha o processo, cuida da parte formal, prepara gestores e padrinhos e acompanha os indicadores. Mas o RH não integra ninguém sozinho. Quem integra é quem convive com a pessoa todos os dias.

Como escolher e preparar o padrinho

A pesquisa sobre táticas sociais (Saks; Uggerslev; Fassina, 2007) ajuda a entender por que o padrinho importa tanto: ter alguém experiente como referência está entre as táticas mais associadas a um bom ajustamento. Bauer (2010) também

cita estudos em que pessoas com mentores conheciam melhor a organização e incorporavam com mais facilidade seus valores centrais.

Na escolha, prefira alguém que goste de ensinar, que tenha boa reputação na equipe e que não seja o gestor direto, para que a pessoa possa fazer as perguntas que teria vergonha de fazer ao chefe. Combine com o padrinho o que se espera dele e reserve tempo na agenda para isso. Padrinho sem tempo é só um nome numa lista.

Integração na empresa pequena

Numa empresa com cinco, dez ou trinta pessoas, quase sempre não há RH, e o dono acumula a função. A boa notícia é que a empresa pequena tem uma vantagem enorme: proximidade. A má notícia é que ela costuma confundir proximidade com integração e deixar tudo acontecer de forma informal.

Para a empresa pequena, proponho o essencial:

01 **Uma página de plano**

Metas dos 90 dias, quem é o padrinho e as datas das três conversas. Uma folha basta.

02 **O dono presente no primeiro dia**

Contar a história da empresa e por que ela existe é algo que ninguém faz melhor do que quem a fundou.

03 **Três conversas na agenda**

30, 60 e 90 dias, marcadas no primeiro dia. O que está na agenda acontece; o que fica para quando der, não.

04 **Regras não escritas, escritas**

Uma lista curta de como as coisas funcionam: horários reais, canais de comunicação, como pedir folga, o que é inegociável.

Os erros mais comuns

- **Confundir integração com o primeiro dia.** Um dia de apresentações não substitui três meses de acompanhamento.

- **Despejar informação.** Manuais extensos e dezenas de apresentações na primeira semana cansam mais do que ensinam. Distribua ao longo do tempo.
- **Deixar a pessoa sem ter o que fazer.** Ociosidade na primeira semana gera ansiedade e a sensação de não ser necessário.
- **Jogar na fogueira.** O extremo oposto: responsabilidade total desde o primeiro dia, sem apoio, em nome de "aprender na prática".
- **Tratar todos do mesmo jeito.** Um recém-formado e um profissional experiente precisam de integrações diferentes.
- **Exigir que a pessoa deixe de ser quem é.** Ensinar a cultura não é apagar identidades. Como mostrou o estudo de Cable, Gino e Staats (2013), valorizar as forças de quem chega pode ajudar a reter.
- **Não ouvir quem chegou.** Sem perguntar à pessoa como foi, a empresa repete os mesmos erros com a próxima.

Um cuidado final. A integração é um momento de vulnerabilidade, e às vezes uma pessoa chega carregando dificuldades que vão além do trabalho. O papel do gestor não é diagnosticar nem fazer terapia. É acolher, ajustar o que estiver ao alcance da empresa e, quando perceber sofrimento intenso, indicar com respeito a busca de ajuda profissional.

EXERCÍCIO · 30 MINUTOS

O plano de integração da próxima pessoa

Pense na próxima pessoa que vai entrar na sua equipe ou na última que entrou. Responda por escrito, com nomes e datas reais. Se puder, faça o exercício com quem vai ser o padrinho ou a madrinha dela.

1 **Quais são as três a cinco entregas que espero dessa pessoa até o fim dos 90 dias?**

Escreva de um jeito que ela entenda sem precisar perguntar.

2 **Qual será a primeira tarefa real dela, possível de concluir na primeira semana?**

Útil para alguém e com o apoio necessário.

3 **Quem será o padrinho e quanto tempo por semana ele terá para isso?**

Combine antes, com tempo reservado na agenda.

4 **Quais regras não escritas da nossa equipe ela precisa conhecer logo?**

O que só se aprende errando? Diga antes.

5 **Em que datas acontecem as conversas de 30, 60 e 90 dias?**

Marque agora. O que fica para depois não acontece.

6 **O que eu quero saber sobre quem ela é, além do currículo?**

Forças, jeito de trabalhar, o que espera daqui.

SÍNTESE

O que levar deste e-book

01 **Integração é processo, não evento**
Os primeiros 90 dias pesam na decisão de ficar e no tempo até a pessoa render o que pode.

02 **Quatro sinais como bússola**
Clareza de papel, autoeficácia, aceitação social e conhecimento da cultura mostram se a chegada vai bem.

03 **Estrutura ajuda, gente integra**
Plano escrito, etapas e calendário dão segurança; gestor e padrinho presentes fazem a diferença.

04 **Valorize quem chega**
Ensinar a cultura não é apagar a identidade. Pergunte pelas forças e pelo olhar de fora da pessoa.

05 **Escute em cada etapa**
Conversas de 30, 60 e 90 dias pegam os problemas cedo e melhoram a próxima integração.

No fundo, integrar alguém é responder a uma pergunta que a pessoa nem sempre faz em voz alta: há lugar para mim aqui? Quando a empresa responde com clareza, com tarefas que fazem sentido e com gente disposta a ensinar, a resposta vem sozinha. E quem foi bem recebido costuma, um dia, receber bem a próxima pessoa.

PARA APROFUNDAR

Referências

ALLEN, David G. Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? Journal of Management, v. 32, n. 2, p. 237-256, 2006.

BAUER, Talya N. Onboarding new employees: maximizing success. Alexandria: SHRM Foundation, 2010. (Effective Practice Guidelines Series).

BAUER, Talya N.; BODNER, Todd; ERDOGAN, Berrin; TRUXILLO, Donald M.; TUCKER, Jennifer S. Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. Journal of Applied Psychology, v. 92, n. 3, p. 707-721, 2007.

BAUER, Talya N.; ERDOGAN, Berrin. Organizational socialization: the effective onboarding of new employees. In: ZEDECK, Sheldon (ed.). APA handbook of industrial and organizational psychology. Washington: American Psychological Association, 2011. v. 3, p. 51-64.

BORGES, Livia de Oliveira; SILVA, Fabiana Helena Vieira de Cristo e; MELO, Sinara Lopes de; OLIVEIRA, Aline Silva de. Reconstrução e validação de um inventário de socialização organizacional. RAM. Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, v. 11, n. 4, p. 4-37, 2010.

CABLE, Daniel M.; GINO, Francesca; STAATS, Bradley R. Breaking them in or eliciting their best? Reframing socialization around newcomers' authentic self-expression. Administrative Science Quarterly, v. 58, n. 1, p. 1-36, 2013.

KAMMEYER-MUELLER, John D.; WANBERG, Connie R. Unwrapping the organizational entry process: disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. Journal of Applied Psychology, v. 88, n. 5, p. 779-794, 2003.

SAKS, Alan M.; ASHFORTH, Blake E. Organizational socialization: making sense of the past and present as a prologue for the future. Journal of Vocational Behavior, v. 51, n. 2, p. 234-279, 1997.

SAKS, Alan M.; UGGERSLEV, Krista L.; FASSINA, Neil E. Socialization tactics and newcomer adjustment: a meta-analytic review and test of a model. Journal of Vocational Behavior, v. 70, n. 3, p. 413-446, 2007.

VAN MAANEN, John; SCHEIN, Edgar H. Toward a theory of organizational socialization. Research in Organizational Behavior, v. 1, p. 209-264, 1979.

WANBERG, Connie R. (ed.). The Oxford handbook of organizational socialization. New York: Oxford University Press, 2012.

PRÓXIMO PASSO

Seu próximo passo

Se a sua empresa quer estruturar a integração com método, eu e a equipe da **NEXsPOT+**, a área de Psicologia Organizacional e do Trabalho da ALLNEXS, podemos ajudar. Trabalho com organizações no desenho de programas de integração, na preparação de gestores e padrinhos e no acompanhamento dos primeiros meses de quem chega, sempre adaptado ao tamanho e à realidade de cada empresa.

Se preferir começar por conta própria, o **Diagnóstico NEXsPOT**, no NEXs TOOLS, ajuda a olhar a sua área ou empresa em três lentes: o que as pessoas dizem, o que se vê no trabalho e o que os números mostram. A versão Básica é gratuita e é um bom ponto de partida para descobrir onde a integração tem falhado. É uma leitura educativa e coletiva, não uma avaliação de pessoas.

E, como o gestor é peça central da integração, o e-book gratuito *Primeira liderança* é um bom complemento para quem acabou de assumir uma equipe. Os demais e-books da Coleção NEXsPOT estão na biblioteca da ALLNEXS.

NEXsPOT+ | Programas de integração | Diagnóstico NEXsPOT (gratuito) | Primeira liderança

Conhecer a NEXsPOT+ →

Está no celular? Toque no botão acima. No computador, aponte a câmera para o código.
allnexs.com/nex-pot.html