

**CENTRO PAULA SOUZA
ETEC DE CIDADE TIRADENTES
Curso Técnico em Recursos Humanos**

**Keissy da Silva de Oliveira
Laila Vitoria Viana da Silva**

**A IMPORTÂNCIA DA CONTRATAÇÃO DE COLABORADORES
SEM EXPERIÊNCIA PARA O FORTALECIMENTO DA CULTURA
ORGANIZACIONAL**

**São Paulo
2024**

Keissy da Silva de Oliveira

Laila Vitoria Viana da Silva

**A IMPORTÂNCIA DA CONTRATAÇÃO DE COLABORADORES
SEM EXPERIÊNCIA PARA O FORTALECIMENTO DA CULTURA
ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso Técnico em Recursos Humanos da ETEC de Cidade Tiradentes, orientado pela Professora Vanessa Guimarães, como requisito parcial para obtenção do título em Recursos Humanos.

São Paulo

2024

AGRADECIMENTOS

Gostaríamos de agradecer primeiramente uma à outra por nosso companheirismo durante esse processo acadêmico e nos dedicarmos com afinco para realizarmos esse trabalho de conclusão de curso.

Deixamos um agradecimento especial a todas as nossas orientadoras pelo seu incentivo e pela dedicação. A professora Lilian Rocha que nos ajudou no começo de tudo. A professora Danielle Claro que em pouco tempo nos ensinou tanto e a professora Vanessa Guimarães que esteve conosco na reta final.

Também queremos agradecer ao Coordenador Olacir por sempre nos incentivar e mostrar com muita paixão o quanto é importante o conhecimento, e sua alegria contagiante em ver pessoas da Zona Leste tendo oportunidade e se dedicando.

E finalmente ao Centro Paula e a ETEC Cidade Tiradentes – Extensão CEU Alto Alegre e a todos os nossos professores pela elevada qualidade de ensino que nos forneceram.

DEDICATÓRIA

Dedicamos esse trabalho aos nossos familiares e amigos que contribuíram muito na nossa caminhada. Sem o apoio de vocês nada disso seria possível.

“Não foram muitas as descobertas científicas feitas por pessoas que se divertem.”

(Sheldon Cooper)

“Não fui eu que ordenei a você? Seja forte e corajoso! Não se apavore nem desanime, pois o Senhor, o seu Deus, estará com você por onde você andar.”

(Josué 1:9)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	Justificativa	9
1.2	Problemática	9
1.3	Hipótese	9
1.4	Objetivo Geral	10
1.5	Objetivos Específicos	10
1.6	Metodologia	10
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	10
2.1	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	10
2.1.1	Fatores que influenciam a cultura organizacional	11
2.2	CLIMA ORGANIZACIONAL	12
2.2.1	Modelos de pesquisa de clima organizacional	14
2.2.2	Tipos de clima organizacional	16
2.3	DECLARAÇÕES INSTITUCIONAIS.....	17
2.3.1	Missão	17
2.3.2	Visão	17
2.3.3	Valores	18
2.4	INOVAÇÃO	18
2.4.1	TIPOS DE INOVAÇÃO	19
2.5	ADAPTABILIDADE	20
2.6	ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO	21
2.6.1	Desenvolver uma política de boas-vindas	22
2.6.2	Criar documentos informativos e guias de rotinas da empresa	22
2.6.3	Apostar em treinamento	23
2.6.4	Apresentar a empresa e seus serviços	23
2.6.5	Tenha um descrito com as funções do novo funcionário.....	23
2.7	TREINAMENTO	23

2.7.1	Etapas do processo de treinamento	24
2.8	DESENVOLVIMENTO DE PLANO DE CARREIRA	24
2.8.1	Plano de carreira em Y	26
2.8.2	Plano de carreira em W	26
2.8.3	Plano de carreira em linha.....	26
2.8.4	Plano de carreira horizontal.....	26
2.8.5	Plano de carreira paralela	26
2.8.6	Plano de carreira em rede	26
2.9	CONTRATAÇÃO DE COLABORADORES SEM EXPERIÊNCIA.....	27
2.9.1	Razões para contratar profissionais sem experiência	27
3	Análise da pesquisa de campo	28
3.1	Análise dos formulários e resultados.....	28
3.1.1	Fortalecimento da Cultura Organizacional e dos Valores.....	28
3.1.2	Impacto na Equipe.....	31
3.1.3	Desafios	33
3.1.4	O que é importante e quais as sugestões para uma integração positiva	34
3.1.5	Inovação.....	36
4	Considerações finais.....	37
	REFERÊNCIAS	38

1 INTRODUÇÃO

No ambiente corporativo atual, a busca por inovação e adaptabilidade é constante, um fator que contribui para a evolução da empresa nesse aspecto é a contratação de colaboradores sem experiência, que traz novas perspectivas e ideias, sem preconceitos ou práticas enraizadas adquiridas em outras empresas.

A cultura organizacional é a base e a estrutura de todo comportamento de uma empresa, ela define as normas, valores, hábitos e crenças que devem ser exercidos por todos os seus integrantes. Assim mantem o que determina como importante, reforçando e aplicando apenas o que deseja e o que trará os resultados esperados.

Ao contratar indivíduos sem experiência prévia, a empresa tem a oportunidade de moldar suas habilidades e conhecimentos conforme suas próprias necessidades e valores, permitindo que a cultura organizacional seja mantida e repassada com praticidade. Colaboradores sem experiência frequentemente demonstram maior entusiasmo e disposição para aprender e crescer dentro da empresa que lhes deu a primeira oportunidade. Esse engajamento inicial pode se traduzir em maior lealdade e menor rotatividade, fortalecendo a retenção de talentos.

Com isso o objetivo do trabalho é identificar quais impactos a contratação de colaboradores sem experiência causa na cultura organizacional da empresa.

1.1 JUSTIFICATIVA

Muito se fala sobre a contratação de jovens no mercado de trabalho. O primeiro emprego traz muita inquietação aos novos colaboradores pois muitas empresas não dão a oportunidade para pessoas sem experiências. Esse tema é relevante, pois quando as empresas dão oportunidades para jovens sem experiencia, ela fortalece a cultura organizacional, os valores, e proporciona a possibilidade de crescimento e desenvolvimento de um plano de carreias, aumentando o engajamento e a retenção.

1.2 PROBLEMÁTICA

Qual impacto da contratação de colaboradores sem experiências na cultura organizacional da empresa?

1.3 HIPÓTESE

- Possibilita adaptar e treinar o novo colaborador ao que se é esperado dentro da empresa, alinhando os objetivos organizacionais.

- Contratação de colaboradores sem experiência traz uma boa imagem para a empresa, pois demonstra preocupação com seus colaboradores.
- Uma empresa comprometida e aberta as novas possibilidades melhoram o clima organizacional e fortalecem sua cultura organizacional.

1.4 OBJETIVO GERAL

Identificar quais impactos a contratação de colaboradores sem experiência pode causar na cultura organizacional da empresa.

1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Compreender a relação entre o fortalecimento da cultura organizacional da empresa e a contratação de colaboradores sem experiência.
- Compreender quais são os impactos da contratação de novos colaboradores, se são positivos ou não.
- Compreender a importância do acolhimento e integração de jovens no mercado de trabalho de forma que não cause insegurança e nem desmotivação.

1.6 METODOLOGIA

O trabalho será desenvolvido a partir de pesquisas e coleta de dados, sendo especialmente um estudo de caso realizado em uma empresa que faz contratação de colaboradores sem experiência. Conceituado a partir de pesquisas bibliográficas, que servirão como embasamento teórico.

Para análise aprofundada do estudo de caso, será realizado uma pesquisa de campo, com entrevista com a diretoria da empresa e um questionário para os funcionários, com o objetivo de obter um resultado aprofundado e a partir disso compreender a relevância da contratação de colaboradores sem experiência para o fortalecimento da cultura organizacional da empresa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional começou a ser motivo de discussão na década de 1980, onde autores defendiam seus pontos de vista sobre o assunto e correlacionavam o conhecimento a respeito da cultura organizacional com uma gestão

mais estratégica e eficiente dentro das empresas. Segundo Schein (1984) para o processo administrativo a cultura organizacional é um fator comum e indispensável, já que sua existência é diretamente conectada ao processo de gestão.

Schein (1984) afirma que a cultura organizacional é um conjunto de pressupostos que normalmente são compatíveis entre si, e a integração do ser humano em uma organização deve necessariamente ser compatível com esses, pois o ser humano se sente perturbado em seguir diretrizes que não estão conectadas com seus próprios valores e pensamentos. Ou seja, os colaboradores devem estar alinhados com a cultura de uma empresa. Schein ainda traz uma definição para cultura organizacional:

Cultura Organizacional é o padrão de premissas básicas que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprender a resolver seus problemas de adaptação externa e de integração interna e que funcionaram suficientemente bem a ponto de ser considerada válida e, por isso, de ser ensinadas a novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a estes problemas. (p. 56.)

O conceito de cultura organizacional diz respeito a como uma empresa dirige e aborda suas questões, de forma que interfere e define ações sobre a área de negócios e entre a relação com clientes e parceiros. Aspectos mais “simples” como código de vestimenta entram para a cultura da empresa, assim como questões extremamente importantes e que regem toda a estrutura comercial e industrial da empresa, sendo um exemplo citado o não uso de testes de produtos cosméticos em animais, também entram na cultura da empresa (Gupy, 2024).

A cultura organizacional define dentro da empresa fatores importantes para todos os seus integrantes. Ela define crenças, valores e normas e também como devem ser realizados os seus processos. A empresa obtém experiências e com o tempo aprimora a cultura, definindo a melhor forma de obter grandes resultados e um melhor ambiente corporativo. Uma cultura bem estabelecida fornece aos seus colaboradores a percepção de identidade e de pertencimento, esses fatores resultam em motivação e comprometimento. Um ambiente organizacional que mantém seus funcionários unidos e focados apresenta um diferencial competitivo diante outras organizações (Perez; Cobra, 2016).

2.1.1 Fatores que influenciam a cultura organizacional

Para Navas (2024) “A cultura organizacional é importante porque estabelece regras básicas para a integração dentro da empresa, oferece um padrão de

relacionamento, influencia nas políticas e práticas da empresa, e ainda estabelece critérios de desempenho e avanço profissional.” Ele ainda traz 5 fatores:

1. **Projetos e objetivos transparentes:** Para que as empresas cheguem nos seus objetivos e conclua seus projetos é importante que haja transparência, pois assim as equipes entendem toda a situação e estão alinhadas.
2. **Alinhamento da empresa:** É necessário que os colaboradores estejam alinhados a missão, visão e valores, bem como conhecer a cultura e a história da empresa.
3. **Comunicação interna:** Uma comunicação interna oficial e eficiente evita atritos e ruídos internos.
4. **Liderança:** A liderança deve estar conectada a cultura organizacional, sendo escolhida a liderança mais apropriada para aquilo que a empresa prega.
5. **Relacionamentos interpessoais:** A forma como as relações interpessoais acontecem dentro da empresa diz muito sobre a cultura organizacional da empresa, visto que interferem tanto no dia a dia, quanto em momento de onboarding, onde o novo colaborador é inserido na cultura, é importante que a mensagem desejada seja transmitida.

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Existem várias maneiras de descrevermos o conceito sobre clima organizacional, antigamente quando começou a ser estudado era chamado de clima social. A pesquisa de clima organizacional começou a ser explorada e aplicada no Brasil por Souza em 1977, 1978, 1980, 1982 e 1983, ele realizou diversos trabalhos nos órgãos públicos e privados também, fazendo adaptações do modelo de Litwin & Stringer que foi criado em 1968.

No entanto foram desenvolvidos diversos conceitos e, de maneira geral, cada autor define o clima organizacional como um assunto multidimensional que inclui diversas avaliações individuais no ambiente de trabalho. Como políticas, práticas e procedimentos experimentado pelos seus colaboradores.

Dito isso. “O estado motivacional produz o clima organizacional e é por esse influenciado.” (Henriques, 2009, p.16). Além de um grupo com um objetivo comum dentro de uma organização, existem também comportamentos diferentes que acaba influenciando sobre o que o outro exerce. Cada organização tem sua missão, suas

normas e seus valores, o que acaba tornando o clima diferente de uma para outra. Já a algum tempo que foi chamada a atenção dos gestores em ver que o nível de produtividade dos trabalhadores estava relacionado com a satisfação do nível profissional. Sendo assim nessas circunstâncias as pessoas são algo valioso para a organização.

O clima organizacional é um conceito que compreende a disposição e o comportamento dos colaboradores que são influenciados no seu ambiente de trabalho, refletindo em seu desempenho organizacional e na sua qualidade de vida. O clima representa a forma que impacta no comportamento de cada indivíduo. (Grilo, 2018)

Elton Mayo em 1927 diz que mudanças é notada nos trabalhadores a partir do ambiente de trabalho e seus elementos físicos e sociais. Coisas como turnover (rotatividade de pessoal), fadiga, acidentes de trabalho ou até mesmo mudanças comportamentais e emocionais, acabada reduzindo o desempenho e produtividade do trabalhador. (Menezes e Gomes, 2010)

Lacombe (2005) Diz que a colaboração, motivação e interessa está diretamente ligado sobre o trabalho e a organização. Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006) Que a motivação é o motivo fundamental para a união dos trabalhos.

Já para Robbins, Judge e Sobral (2011) o clima organizacional é as percepções que os colaboradores têm sobre a uma empresa e o ambiente de trabalho. Casado (2002) fala que é a motivação que leva a pessoa para aperfeiçoar o seu desempenho profissional, sua saúde organizacional, satisfação dos funcionários e a produtividade.

Chiavenato (2014) classifica o conceito de clima organizacional como algo básico para manter pessoas, pois visa criar um ambiente favorável e assim conseguirem executar suas atividades.

Para Lanzer (2017) existe uma dificuldade para entender os conceitos de cultura e clima organizacional. O clima contribui de forma indireta a cultura, não ajudando a entender suas diferenças entre ambos. Sendo assim, é correto afirmar que a cultura organizacional é um conjunto de valores que determinam o comportamento das pessoas dentro das organizações e já o clima é causado pelo impacto da cultura.

2.2.1 Modelos de pesquisa de clima organizacional

2.2.1.1 Modelo de Litwin e Stringer:

O modelo de Litwin e Stringer (1968) utiliza um questionário com nove indicadores/fatores:

- Estrutura: Sentimento de restrições no trabalho: procedimento, limitações que serão enfrentadas no ambiente de trabalho, regras e regulamentos;
- Responsabilidade: Sentimento de autonomia para tomada de decisões relacionadas ao trabalho;
- Desafio: Sentimento de risco na tomada de decisões e no desempenho das suas funções;
- Recompensa: Sentimento de ser recompensado por um trabalho bem-feito; ênfase em incentivos positivos e não em punições; sentimento sobre a justiça da política de promoção e remuneração;
- Relacionamento: Sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalece na organização;
- Cooperação: Percepção de espírito de ajuda e mútuo apoio vindo de cima (gestores) e de baixo (subordinados);
- Conflito: Sentimento de que a administração não teme opiniões discrepantes e a forma mediadora utilizada para solução dos problemas;
- Identidade - Sentimento de pertencer à organização, como elemento importante e algo valioso dentro;
- Padrões: É o grau em que a organização enfatiza normas e processos.

2.2.1.2 Modelo de Kolb

O modelo de Kolb (Kolb et al., 1986) faz o uso de um questionário de sete indicadores/fatores. Como também os padrões, recompensas e responsabilidades.

- Conformismo: Sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas na organização; o grau em que os membros sentem que há inúmeras regras, procedimentos;
- Clareza Organizacional: Sentimento de que as coisas são muito organizadas e os objetivos claramente definidos;
- Calor e Apoio: Sentimento onde a amizade é uma forma valorizada na organização, onde uns confiam nos outros e oferecem apoio. O sentimento de que as boas relações prevalecem no ambiente de trabalho;
- Liderança: Disposição dos membros da organização para aceitar sua liderança e a direção de outros qualificados ao cargo; a organização não é dominada por uma ou duas pessoas ou depende delas.

2.2.1.3 Modelo de Sbragia

Sbragia (1983) usa um modelo que tem vinte indicadores/fatores. Além também da estrutura, recompensas, padrões, conflitos, cooperação, conformidade e identidade.

- Estado de Tensão: Descreve o quanto as ações das pessoas são dominadas por lógica antes do que por emoções;
- Ênfase na Participação: Descreve o quanto as pessoas são envolvidas nas decisões; o quanto suas ideias e sugestões são aceitas;
- Proximidade da Supervisão: Descreve o quanto a administração deixa de praticar um controle cerrado sobre as pessoas; o quanto as pessoas têm liberdade para fixar seus métodos de trabalho; o quanto as pessoas têm possibilidade de ter a iniciativa;
- Consideração Humana: Descreve o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos; o quanto recebem de atenção em termos humanos;
- Autonomia Presente: Descreve o quanto as pessoas se sentem como seus próprios superiores; o quanto não precisam ter suas decisões verificadas;
- Prestígio Obtido: Descreve a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização;
- Tolerância Existente: Descreve o grau com que os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva antes do que punitiva;
- Clareza Percebida: Descreve o grau de conhecimento das pessoas relativamente aos assuntos que lhes dizem respeito;
- Justiça Predominante: Descreve o grau que predomina nos critérios de decisão; as habilidades e desempenhos antes dos aspectos políticos, pessoais ou credenciais;
- Condições de Progresso: Descreve a ênfase com que a organização provê a seus membros oportunidades de crescimento e avanço profissional; o quanto a organização atende suas expectativas de progresso;
- Apoio Logístico Proporcionado: Descreve o quanto a organização provê às pessoas as condições e os instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho;

- Reconhecimento Proporcionado: Descreve o quanto a organização valoriza um desempenho ou uma atuação acima do padrão por parte de seus membros; o quanto os esforços individuais diferenciados são reconhecidos;
- Forma de Controle: Descreve o quanto a organização usa custos, produtividade e outros dados de controle para efeito de auto orientação e solução de problemas antes do policiamento e do castigo.

2.2.1.4 Outros modelos

Além dos três modelos acima representados, existe outros tipos de diferentes questões sobre a importância do clima organizacional. Porém, com ênfase em alguma categoria mais específica da organização ou em algum determinado assunto.

Modelo de Coda - O professor Roberto Coda (Coda, 1997) desenvolveu seu modelo ao estudar sobre a motivação e liderança organizacional em cinco organizações diferentes brasileiras de grande porte do setor público e privado.

Modelo de Kozlowski - Criado por Steve Kozlowski e Mary Doherty (Kozlowski; Doherty, 1989) a partir de estudos da Psicologia Aplicada, para avaliar a relação existente entre o clima organizacional e a liderança.

Modelo de Levering - Desenvolvido por Robert Levering (Levering, 1984 e 1997) foi criado para avaliar a correlação entre o desempenho econômico/financeiro das empresas e o seu nível de satisfação dos empregados.

Modelo de Rizzatti - Criado pela dissertação de mestrado de Gerson Rizzatti (Rizzatti, 1995) para analisar especificamente o clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina, sendo aperfeiçoado em sua tese de doutorado em 2002 (Rizzatti, 2002), quando fez um estudo mais amplo envolvendo as universidades federais da Região Sul do Brasil.

2.2.2 Tipos de clima organizacional

Segundo Gomes (2024) existe três tipos de clima organizacional que podem influenciar seja de forma positiva ou negativa, sendo eles: Clima organizacional médio, clima organizacional ruim e clima organizacional bom.

O clima organizacional bom ou favorável é aquele a empresa tem um ambiente agradável de se trabalhar. É o cenário ideal que todas as empresas precisam almejar se realmente deseja crescer no mercado de trabalho.

O clima organizacional médio é classificado como um ambiente mais neutro, um clima mediano, onde basicamente a maioria dos funcionários trabalham por uma certa obrigação, onde já não estão mais motivados o suficiente.

O clima organizacional ruim ou desfavorável, já está em um nível péssimo de insatisfação, conflitos internos, imagem negativa no mercado e a falta de comunicação da parte dos gestores.

2.3 DECLARAÇÕES INSTITUCIONAIS

Para que uma organização tenha crescimento e visibilidade é necessário que haja um bom planejamento de todo o seu negócio, onde existe diversos fatores importantes para que isso aconteça. As declarações institucionais por sua vez possuem o objetivo de definir e criar, tanto como transmitir, a identidade da empresa e a partir disso ditar o ritmo e os objetivos da organização, bem como servir de base para a cultura organizacional da empresa (Heemann, 2023). Elas são formadas por um trio de elementos, sendo: Missão, Visão e Valores.

2.3.1 Missão

A definição que Valadares (2002) dá para a missão é que basicamente ela é a razão de existência da empresa, o motivo pelo qual a empresa se posiciona e entra no mercado. Sendo necessário que seja compreendida por todos os colaboradores da instituição, definindo de forma clara e objetiva. Por meio dela é possível orientar e direcionar as estratégias e os objetivos da organização.

Um excelente exemplo de missão bem estabelecida é a da Google (2024), onde diz: “Nossa missão é organizar as informações do mundo para que sejam universalmente acessíveis e úteis para todos.”

2.3.2 Visão

Segundo Pereira (2008) a visão pode ser dita como “uma imagem compartilhada daquilo que os gestores da organização querem que ela seja ou venha a ser no futuro”. A questão que esses gestores se fazem para definir essa questão é “onde e como?”, em que situação e em quanto tempo a empresa espera chegar em determinados objetivos de longo prazo.

Servindo de exemplo a empresa da Coca Cola (2024) que tem como visão: “A sua visão é criar as marcas e oferecer as bebidas que as pessoas desejam para

refrescá-las em todos os sentidos. E fazer isso através de um negócio mais sustentável e construindo um futuro melhor para todos, que faz a diferença na vida das pessoas, da sociedade e do planeta.”

2.3.3 Valores

Os valores são princípios e crenças que se tornam fundamentos de uma organização, e influenciam diretamente na tomada de decisão da empresa. Os valores são necessariamente definidos e divulgados pela organização porque existem dentro das pessoas e assim tudo que é realizado por elas traz e depende dos valores que carregam. Uma empresa que não define e age segundo seus próprios valores pode se equivocar nas tomadas de decisão (Oliveira, 2009). Servindo de complemento para essa definição Pereira (2008) diz que a declaração dos valores serve de base de sustentação para tomadas de decisão, e deve ser compartilhada com os membros e orientar as atividades da empresa.

A Natura é firmada em valores muito importantes para a sua empresa, no site oficial a marca enfatiza “A Natura pretende ser um verdadeiro ator da transformação social para o bem público e o interesse comum, mantendo um discurso claro, aberto e transparente junto de todos os seus interlocutores.” (Natura, 2024). Ainda prossegue listando valores empregados pela mesma: relação; aperfeiçoamento; verdade; diversidade; liberdade; compromisso.

2.4 INOVAÇÃO

De acordo com Israel Henrique Stokfisz Feferman (2002), nos dias de hoje o mercado de trabalho está bem dinâmico, além disso muito seletivo e competitivo. Fazendo o crescimento e sucesso de uma organização sejam obtidos através das competências pessoais dos colaboradores, essas competências sempre deverão estar em sintonia com os mesmos objetivos da organização.

O Brasil já passou da época da qualidade, estamos vivendo a época da inovação. Hoje em dia ter qualidade nos serviços, produtos e processos não é algo diferencial e sim um fator de sobrevivência. Embora as organizações não sobrevivam sem qualidade, isso já não é mais o suficiente para reconhecimento do consumidor. O que faz a diferença é a inovação, sendo possível entregar soluções para as necessidades dos consumidores. Da mesma forma que a comunicação é o processo chave para a organização, a inovação é o processo chave para a competição. A

inovação ganha sua importância em razão da sua relação com a competitividade, quanto mais inovadora a empresa for, maior será sua competitividade, rendendo uma boa posição no mercado em que atua (Hélio Carvalho, Dalcio Reis, Márcia Cavalcante, 2011).

Uma forma de tentar compensar esse conjunto de fatores negativos é lutar para melhorar a posição competitiva. E isso para necessariamente por inovação. [...] inovação é um componente indispensável para a sobrevivência da empresa no longo prazo, e é por isso que a defendo e pratico (Pedro Wongtschowski, 2011).

Ainda segundo Hélio Carvalho, Dalcio Reis, Márcia Cavalcante (2011), existe três elementos internos das organizações que viabilizam o aproveitamento das oportunidades:

- Ambiente propício a inovação;
- Pessoas criativas (empresários, colaboradores, funcionários), preparadas e estimuladas para inovar;
- Processo ou método sistemático e contínuo.

Entre esses elementos, as pessoas são consideradas elementos fundamentais. Existem também elementos externos que contribuem para a capacidade de inovar, tais como: investimentos e estímulos do governo; articulação entre associações e federações de empresas; abertura de universidades e políticas.

As empresas precisam buscar a inovação para aumentar seu desempenho e ganhar vantagem competitiva. A inovação pode proporcionar:

- Aumento de demanda para seus produtos e serviços;
- Melhor defesa de sua posição competitiva;
- Redução de custos;
- Ampliação de margens;
- Aumento da competitividade para inovar.

2.4.1 TIPOS DE INOVAÇÃO

Uma publicação conjunta da OCDE e FINEP (2005) afirma que existem alguns tipos de inovação, sendo:

- Inovação de produto - inovação de produto é a introdução de algo novo ou significativamente melhorado.

- Inovação de serviços: inovação de serviços é a introdução de algo novo ou melhorado.
- Inovação de processos - inovação de processo é a implementação de um método de produção ou distribuição.
- Inovação de marketing - inovação de marketing é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas.
- Inovação organizacional - inovação organizacional é um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa.

Sempre importante lembrar que a inovação só ocorre quando algo é implantado pela primeira vez. Quando tem a repetição já não é considerado a inovação. Mesmo que aconteça em outra empresa.

2.5 ADAPTABILIDADE

Donald Super (1949), iniciou uma pesquisa a respeito do desenvolvimento de carreira que tem sido continuada até os dias atuais em diversos países. Dentre todos os conceitos, o de adaptabilidade de carreira tem recebido mais atenção pelos pesquisadores e parece estar em um lugar de destaque e não só na teoria, mas também no contexto de maneira geral.

Ao longo do século XX, pesquisas sobre carreira buscam compreender os processos de desenvolvimento no contexto histórico, de acordo com Savickas et al. (2009, p. 240), “trabalhadores leais e dedicados poderiam aspirar a um emprego pelo resto de suas vidas e a organização responderia oferecendo um emprego estável”.

Embora a adaptabilidade já houvesse sido sugerida e aplicada por Super (1981), foi com Savickas que observou todo o avanço conceitual mais importante, no sentido da compreensão.

Savickas (1997), traz o conceito geral da adaptabilidade, a qualidade de ser apto a qualquer mudança sem nenhuma dificuldade, com isso podendo se ajustar a qualquer nova circunstância ou mudança nas condições impostas de trabalho.

Ao considerar a adaptabilidade como um conceito de maturidade, Savickas (1997) reforça a ideia do conceito de maturidade ser aplicável apenas para adolescentes, de acordo com ele o conceito de adaptabilidade de carreira pode ser aplicado em qualquer fase de desenvolvimento. Desde criança até ela se tornar idoso,

iniciando a exploração de atividades e assim formando seus interesses ao longo do tempo.

Mas independente da faixa etária a adaptabilidade envolve atitudes de planejamento e exploração de si e tomada de decisão no ambiente de trabalho a partir das informações obtidas.

Savickas (2013) fez o aprofundamento de duas importantes ideias para a avaliação e interação. A primeira fala sobre as competências comportamentais necessárias para a adaptação, que são abrangidos por quatro dimensões, a preocupação, controle, curiosidade e confiança. Essas quatro são recursos e estratégias que as pessoas podem utilizar para gerenciar tarefas e transições ao longo do seu processo na construção de suas carreiras.

O outro conceito aprofundado foi o de reciclagem, consolidada sobre a denominação de mini ciclos. Que são compreendidos como crescimento, exploração, estabilização, gerenciamento e desengajamento.

2.6 ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO

Nos dias atuais as empresas constantemente passam por diversos momentos de contratação de novos colaboradores, também conhecido como processo de *onboarding*, uma pessoa não cria mais toda a sua carreira em uma só empresa, mas sim em um acúmulo de experiências (Rollag, 2007), por essa razão é necessário saber acolher e integrar esse colaborador.

Esse momento costuma ser muito tenso e gera ansiedade, por isso é importante que a empresa disponha de um momento enriquecedor e transforme a situação de maneira que crie uma boa relação com o seu novo colaborador, para isso o acolhimento e a integração são extremamente importantes. Segundo Rocha (2015) alguns dos fatores que o novo funcionário deve aprender nesse momento são: sobre os valores, a missão, a visão, o comportamento esperado, as rotinas de trabalho, as tradições, a história, bem como aquilo que a empresa considere importante.

Bauer (2012) descreve acolhimento e integração como um processo que ajusta/adapta os novos colaboradores na empresa, tanto socialmente quanto a respeito das necessidades e expectativas em relação a performance e a execução de suas funções. É o momento fundamental para que o colaborador entre em sintonia com a empresa e o seu pessoal, e também entenda como tudo deve funcionar. E para isso é de extrema importância que haja um tutor para esse momento:

O tutor é encarregado de seguir e de aconselhar o novo elemento durante o seu período de adaptação. Verifica, permanentemente, se o interessado possui todas as informações práticas e gerais que lhe permitam cumprir a sua missão e familiarizar-se, o mais cedo possível, com o seu meio de trabalho (Perreti, 1998: 240).

A aplicação bem estruturada da integração e do acolhimento é uma estratégia fundamental para a empresa, podendo render: redução do índice de turnover, o aumento da produtividade da equipe e, até mesmo, contribuir com o aumento dos resultados e a competitividade do negócio em seu mercado de atuação (Ferracciu, 2024).

No site da Gupy, Ferracciu (2024), ainda traz 5 passos essenciais para a integração de novos colaboradores, sendo eles:

2.6.1 Desenvolver uma política de boas-vindas

É importante fornecer para os recém contratados todas as informações que a empresa deseja e considera importante, para isso o departamento de Recursos Humanos deve criar uma cartilha ou um guia, que contenha todas essas informações. Nesse documento também deve haver uma mensagem de boas-vindas que trará o sentimento de acolhimento e pertencimento.

2.6.2 Criar documentos informativos e guias de rotinas da empresa

Ingressar em uma empresa dedica muita paciência e assimilação, para entender os padrões de execução de tarefas, decorar nomes de colegas, horários e assim por diante. Uma maneira de facilitar isso é fornecer ao novo colaborador materiais informativos com tudo que é necessário que ele saiba, sendo:

- Contrato de emprego;
- Manual do funcionário;
- Acordos de confidencialidade;
- Formulário de contato de emergência;
- Formulário de benefícios;
- Agendas para o primeiro dia do novo contratado e como ele deve agir na primeira semana;
- Reconhecimento das políticas da organização;
- Mapa do escritório;
- Organograma;
- Mapa dos pontos de acesso locais — restaurantes, cafeterias, pontos de transporte público etc.;

- Dados de contato pessoal — e-mail, telefone, nome de usuário no app de mensagens da empresa.

2.6.3 Apostar em treinamento

Um dos pontos cruciais da integração de novos colaboradores é garantir que cada membro da equipe de profissionais da empresa esteja devidamente treinado e preparado para enfrentar os desafios do mercado competitivo atual. Treinamentos são investimentos, que trarão um grande retorno para a empresa.

2.6.4 Apresentar a empresa e seus serviços

É importante que o RH apresente as missões e os valores da empresa, de maneira que a compreensão seja simples. A elaboração de um portfólio ou uma apresentação resumida pode servir para esse caso, dessa maneira as expectativas e os objetivos dos colaboradores se alinharão com os da empresa.

2.6.5 Tenha um descrito com as funções do novo funcionário

Para isso deve-se desenvolver um documento que de maneira simples e didática instrua o novo integrante da equipe a respeito das atividades e funções que deverá exercer dentro da empresa.

2.7 TREINAMENTO

Hoje, atualmente o treinamento é uma peça chave no desenvolvimento organizacional e com isso o ser humano adquire a maior riqueza dentro das organizações, mesmo diante de tantas inovações (Chiavenato, 2008).

Nos dias de hoje nas organizações se faz necessário estimular os profissionais a ter um pleno conhecimento, direcionado para algo estratégico, competitivo e de sucesso. A necessidade da geração de informações úteis e significativas promovem o aprendizado individual e organizacional, dessa maneira produzindo melhores resultados (Chiavenato, 2009).

Treinamento é o processo de desenvolver qualidade nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais. O propósito do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos, influenciando seus comportamentos. Treinamento é o processo de ensinar aos novos empregados às habilidades básicas que eles necessitam para desempenhar seus cargos. (Chiavenato, 1999, p. 295).

Lembrando que é importante ressaltar que treinamento e desenvolvimento são coisas distintas, por mais que tenham semelhanças.

Para Volpe (2009), o treinamento lembra um processo educacional que tem um curto e médio prazo, aplicado de modo organizado, por meio de que as pessoas adquiram conhecimentos, posições e habilidades em função dos objetivos definidos dentro da instituição organizacional. Já o desenvolvimento é um processo dinâmico de melhoria, gerando uma mudança no crescimento, na evolução e no avanço de uma nova tecnologia.

Milkovich e Bourdrrau (2010) ressalta que o treinamento é um processo sistemático, sendo seu intuito promover e adquirir habilidades, atitudes e regras resultando em uma melhor adequação entre as características dos colaboradores e exigências diante da sua função.

Para Dessler (2003), o treinamento nada mais que é que um conjunto de mediatos que é usado para transmitir aos funcionários novos e até mesmo antigos, as habilidades que são necessárias para o seu desempenho e desenvolvimento no trabalho. Segundo Chiavenato (2009) treinamento pode ser definido como um processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira coerente e organizado.

2.7.1 Etapas do processo de treinamento

É de suma importância entender que é necessário planejar e seguir todas as etapas no processo de treinamento, apenas dessa maneira os resultados serão dentro do esperado. As etapas dentro da ordem de execução (Chiavenato, 2010):

- Diagnóstico – levantamento das necessidades.
- Programação do treinamento – elaboração do programa que irá atender as necessidades que foram diagnosticadas.
- Implementação – aplicação do programa de treinamento.
- Avaliação – verificar os resultados que foram obtidos com o treinamento.

Os principais objetivos do treinamento, segundo o que diz Chiavenato (2010):

- Preparar as pessoas para a execução de diversas tarefas na organização;
- Dar oportunidades para o desenvolvimento pessoal, não só para o cargo que o colaborador está ocupando, mas também para os outros que o mesmo possa vir exercer.

2.8 DESENVOLVIMENTO DE PLANO DE CARREIRA

Com o passar do tempo o meio empresarial compreendeu que o desenvolvimento de seus funcionários profissionalmente e dentro da empresa impacta diretamente na sua competitividade. Segundo Moura, Lopes e Barbosa (2016), o sucesso da organização depende diretamente dos esforços dos colaboradores, para isso é necessário o entendimento de que as pessoas precisam de estar em ambientes que estimulem o seu potencial.

Para que isso ocorra, as empresas e seus gestores compreenderam a necessidade de conectar os objetivos e expectativas da empresa com os objetivos e expectativas dos seus colaboradores, dessa maneira o desenvolvimento dos dois seria possível (Furbino, 2008).

Segundo o SEBRAE (2023) plano de carreira pode ser definido como: “O plano de carreira pode ser visto como o possível caminho que cada colaborador percorrerá dentro de uma organização”. Devendo de forma objetiva informar os benefícios obtidos no decorrer desse processo e também como atingir determinados patamares dentro das empresas.

De modo a reafirmar e colaborar com os conceitos apresentados anteriormente, Dias (2024) diz: “O plano de carreiras é um programa que estrutura o caminho profissional que o funcionário pode percorrer dentro da organização”. Onde deve apresentar as posições hierárquicas e as competências necessárias para alcançar determinadas posições, podendo ser: formação, habilidades, tempo de serviço no cargo anterior, etc.

Segundo Carvalho (2017) (apud. Durai, 2010) apresenta quatro tipos de percurso/plano de carreira, sendo:

1. Percurso Convencional (vertical): é um movimento vertical alcançado através da promoção. A pessoa sobe para a uma categoria imediatamente superior à categoria atual na hierarquia organizacional, no qual as categorias precedentes são encaradas como patamares sucessivos de formação para poder suceder na empresa e chegar ao topo.

2. Percurso de Capacidades Bifacetadas (Y): é um movimento bifurcado no qual uma pessoa pode decidir entre a possibilidade de ser promovida para uma posição de chefia que requer mais responsabilidades e capacidades ou para uma posição que não envolva subir para um lugar de chefia, mas com mais obrigações e retribuições.

3. Percurso Lateral (horizontal): é um movimento horizontal que pretende ultrapassar problemas de monotonia e que fomenta o multitasking, com o objetivo de proporcionar satisfação intrínseca aos trabalhadores. Normalmente, este tipo de movimento não vem acompanhado por um aumento de remuneração.

4. Percurso de Network (W): é uma combinação de movimentos verticais e laterais. Para ser promovido, o trabalhador precisa de demonstrar capacidades de multitasking e de ter diversas experiências. (Carvalho, 2017)

Dias (2024), também traz 6 tipos de plano de carreira:

2.8.1 Plano de carreira em Y

Basicamente é a oposição a forma mais tradicional de evoluir em uma empresa, onde a única maneira de reconhecer um funcionário era a promoção para níveis superiores e de gerencia. O plano em Y, visa o reconhecimento dos colaboradores que não querem assumir cargos de liderança.

2.8.2 Plano de carreira em W

Se refere a soma do modelo de gestão de projetos. Onde mistura gerencia e especialização, onde um profissional especializado atua em determinados projetos como uma espécie de consultor técnico. Nesse modelo há três caminhos: gestão, especialização e gestão de projetos.

2.8.3 Plano de carreira em linha

Consiste na forma que instituições militares de serviço público funcionam. Basicamente a evolução é a partir de tempo de serviço e funciona em uma estrutura totalmente hierárquica.

2.8.4 Plano de carreira horizontal

Ocorre em empresas que não possuem diferença de níveis hierárquicos, não existe exatamente um crescimento visível profission. Al, devido todos estarem no mesmo nível. Porem pode haver aumentos salariais e uma espécie de reconhecimento dos funcionários de acordo com o desempenho individual.

2.8.5 Plano de carreira paralela

Nesse modelo, os colaboradores que assumem cargos de liderança tomam um ramo hierárquico diferente dos demais colaboradores da empresa.

2.8.6 Plano de carreira em rede

Nesse tipo existe ainda mais possibilidades do que no plano em W, aqui o colaborador pode escolher entre um grande leque de opções, já que sua capacitação permite que ele possa ocupar diferente posições e cargos na empresa.

De acordo com todas as informações demonstradas é visível a importância do alinhamento da empresa e do colaborador a respeito do plano de carreiras, para que assim ocorra um ganho de benefícios para os dois.

2.9 CONTRATAÇÃO DE COLABORADORES SEM EXPERIÊNCIA

Nos dias de hoje a visão que muitos tem no mercado de trabalho é que existe grandes dificuldades para a nova geração de jovens profissionais que estão ingressando no mercado de trabalho por conta que a grande maioria não possui experiência profissional e até mesmo por conta das suas características comportamentais. Mas por outro lado, é muito mais valioso contratar um profissional com o perfil e características da organização qualificados e experientes, mas que não condizem com a forma de trabalho (Bispo, 2013).

Ao defender a contratação de pessoas sem experiência acredita que deve reciclar os conhecimentos não só de pessoas com talentos prontos no mercado de trabalho, mas também deve investir na preparação de novos talentos para o futuro, claro que alinhados com a missão, visão e valores da organização. Isso significa que precisa dar oportunidade a jovens talentos e com isso a empresa tenha uma troca de experiência com pessoas e com ideias novas. Além disso a empresa pode fazer essa contratação por meio de estágios ou programas de trainee. (Santos, 2006)

Segundo o IBGE é fato que as empresas dão preferências a quem já está inserido no mercado de trabalho, pois eles acham que seja mais fácil para repassar as tarefas. O IBGE diz que jovens entre 14 e 24 anos são os mais atingidos pelo desemprego. Porém, ao contratar pessoas sem experiência é uma forma mais inteligente e efetiva podendo treinar e qualificar o jovem da maneira que a empresa quer e precisa.

2.9.1 Razões para contratar profissionais sem experiência

- **Sede de conhecimento:** Pessoas que estão iniciando no mercado de trabalho estão sedentas por conhecimentos e uma oportunidade para demonstrarem o seu valor.
- **Profissionais mais abertos:** São mais flexíveis e receptivos. Dessa forma podem crescer com a cultura organizacional.
- **Valores compatíveis:** Possuir valores e ética é mais importante do que a experiência. Quando os valores pessoais estão alinhados com as diretrizes

da empresa. Com toda certeza o colaborador irá se dedicar para aprender o trabalho e mostrar que está à disposição da empresa.

- **Interesse pelo aprendizado:** Colaboradores sem experiência buscam que as empresas incentivem os estudos e até mesmo disponibilizam conteúdos para aprendizados interno, auxiliado seus aprimoramentos.

3 ANÁLISE DA PESQUISA DE CAMPO

Foi elaborada uma pesquisa de campo com o objetivo de obter uma perspectiva a respeito da temática desse trabalho, onde o foco principal era compreender e entender o real impacto da contratação de colaboradores dentro de uma empresa. Essa pesquisa foi feita em formato de formulário, utilizando o Google Forms, sendo direcionada para uma empresa em específico, onde foi realizado um contato direto com a diretora da empresa. Dois formulários foram desenvolvidos, para obter duas perspectivas, um para os funcionários (total de 13 funcionários) e um para a diretora.

A contratação de colaboradores sem experiência previa se mostra muito vantajosa e importante tanto para as empresas quanto para os colaboradores, em vista da necessidade de oportunidades no mercado de trabalho e do possível ganho para as empresas, competitivamente.

Mediante essas hipóteses, a pesquisa foi aplicada com intuito de compreender se de fato é vantajoso, se esse modelo de contratação fortalece a cultura organizacional da empresa e como a empresa deve agir para aproveitar ao máximo essas contratações, fornecendo as informações necessárias e acolhendo de maneira significativa o colaborador, dessa forma retendo um talento que pode ser extremamente valioso.

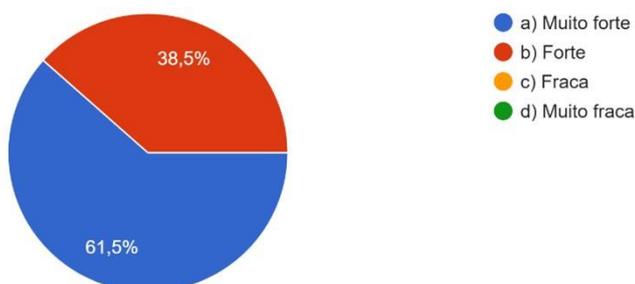
3.1 ANÁLISE DOS FORMULÁRIOS E RESULTADOS

3.1.1 Fortalecimento da Cultura Organizacional e dos Valores

Algumas perguntas tinham cunho diretamente relacionado à cultura organizacional da empresa e também sobre os seus valores, e como os colaboradores observam e vivenciam esses aspectos, visando compreender se a contratação desses novos colaboradores é positiva ou não.

3. Como você descreveria a cultura organizacional da nossa empresa?

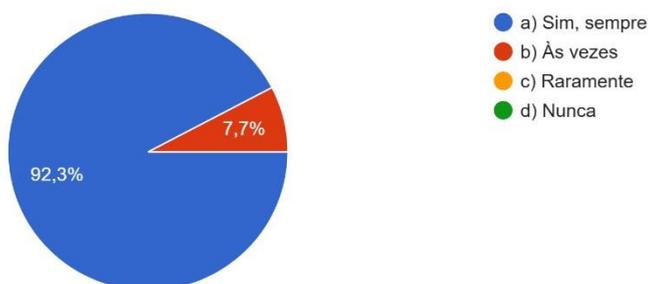
13 respostas



Um percentual de 100% dos colaboradores da empresa afirma que a cultura é forte ou muito forte.

4. Os valores da empresa são claramente comunicados aos novos colaboradores?

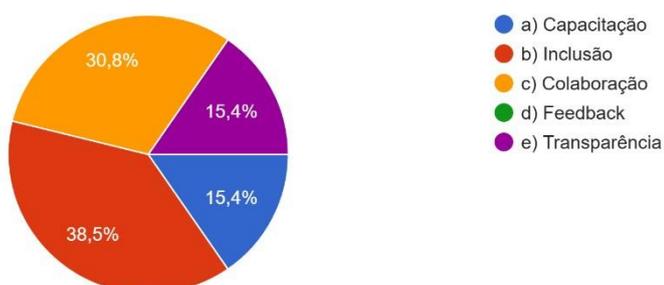
13 respostas



Aqui é possível verificar que 92,3% dos colaboradores afirmam que os valores da empresa são sempre comunicados aos novos colaboradores, porém existe um leve desfalque onde 7,7% afirma que a comunicação às vezes não ocorre.

10. Qual valor da empresa você acredita que é mais importante para a integração de novos colaboradores?

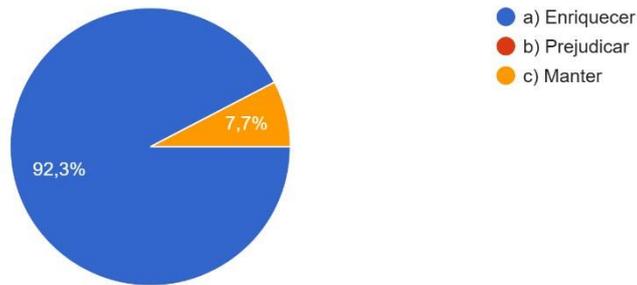
13 respostas



Os colaboradores apontam qual o valor mais importante na integração de novos colaboradores, sendo 30,8% a respeito da colaboração, 38,5% inclusão e uma soma de 30,8% que apontam transparência e capacitação.

11. Na sua opinião, a contratação de novos colaboradores sem experiência pode enriquecer ou prejudicar a cultura organizacional?

13 respostas



Cerca de 92% das respostas afirmam que a contratação de colaboradores sem experiência enriquece a cultura organizacional, e 7,7% afirma que mantém.

Buscando também compreender a visão da liderança sobre a cultura organizacional, algumas perguntas foram feitas diretamente para a diretora:

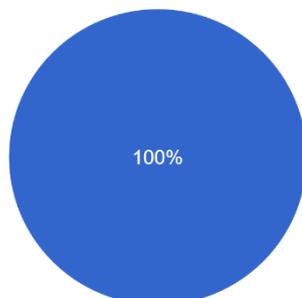
1. Como a empresa equilibra a integração de colaboradores sem experiência com a preservação da cultura organizacional já estabelecida?

1 resposta

Nossa empresa promove a integração de colaboradores sem experiência por meio de um programa de treinamento estruturado, que apresenta a cultura organizacional de forma prática e clara. Assim, novos integrantes assimilam nossos valores e práticas desde o início, garantindo que a inovação dos novos talentos se alinhe à preservação da nossa cultura já estabelecida.

4. A contratação de colaboradores sem experiência trouxe alguma mudança nos valores ou na missão da empresa ao longo do tempo?

1 resposta



- a) Sim, fortalecendo e enriquecendo a cultura e os seus valores
- b) Não, apenas mantendo o que era estabelecido
- c) Sim, de forma negativa mediante a dificuldade de adaptação e descumprimento do que era previamente estabelecido
- d) Não, é indiferente

12. Como você descreveria a cultura organizacional da empresa?

1 resposta

Nossa cultura organizacional é baseada em valores como ética, transparência e comprometimento, promovendo um ambiente colaborativo e acolhedor, onde todos os colaboradores são incentivados a crescer e inovar. Priorizamos a excelência no atendimento, foco em resultados, e a valorização do capital humano, garantindo um equilíbrio entre profissionalismo e humanização.

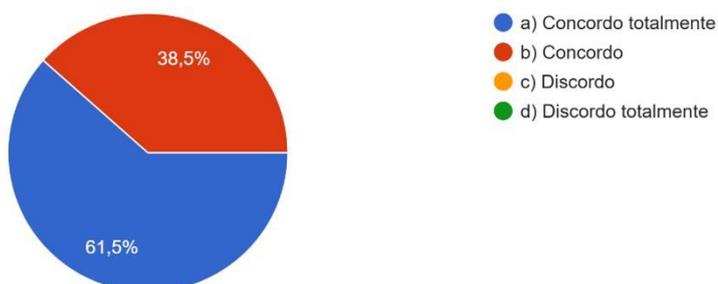
Analisando essas perguntas compreendemos que a liderança está comprometida em entregar e realizar uma comunicação muito clara dos valores e da cultura da empresa, o que reflete nas respostas dos funcionários que apresentam uma reação positiva referente aos aspectos de conhecimento desses fatores. Também é possível verificar a resposta positiva tanto dos funcionários quanto da liderança a respeito do enriquecimento da cultura mediante contratação de colaboradores sem experiência.

3.1.2 Impacto na Equipe

A contratação de colaboradores interfere diretamente com as equipes já existentes no ambiente de trabalho, com o objetivo de compreender qual o impacto da contratação de colaboradores sem experiência foram feitas algumas perguntas:

5. A contratação de colaboradores sem experiência enriquece a equipe?

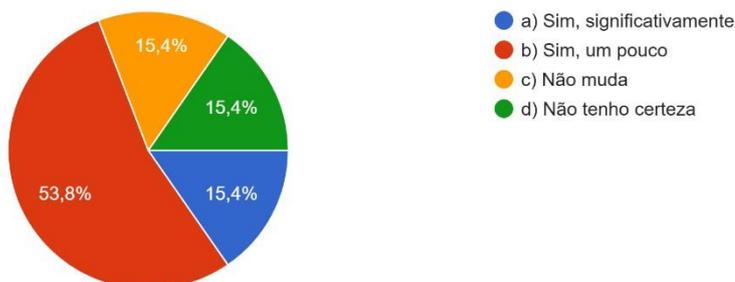
13 respostas



Aqui os funcionários trazem uma resposta positiva a respeito do enriquecimento que a contratação de novos colaboradores traz para a equipe, onde 100% afirma que concorda com a afirmação.

9. Você acredita que a dinâmica de trabalho muda com a chegada de novos colaboradores sem experiência?

13 respostas



Uma soma de 62,9% dos funcionários afirma que existe uma mudança na dinâmica de trabalho na chegada de colaboradores sem experiência na equipe. E os outros 30,8% afirmam que não muda ou que não tem certeza.

Na perspectiva da liderança é possível verificar as seguintes respostas:

2. Qual é o impacto da contratação de profissionais sem experiência nas dinâmicas de equipe e colaboração?

1 resposta

A contratação de profissionais sem experiência pode trazer novas perspectivas e energia para a equipe, incentivando a inovação e o aprendizado coletivo. Contudo, requer uma fase de adaptação e treinamento, o que pode demandar maior atenção dos colegas mais experientes. Esse processo, quando bem conduzido, fortalece a colaboração e contribui para a construção de uma equipe mais diversificada e coesa.

15. Você acredita que a dinâmica de trabalho muda com a chegada de novos colaboradores sem experiência? De que forma?

1 resposta

Sim, a dinâmica de trabalho muda com a chegada de novos colaboradores sem experiência. A equipe precisa dedicar tempo ao treinamento e suporte inicial, o que pode aumentar temporariamente a carga dos colaboradores mais experientes. No entanto, essa interação promove um ambiente de troca e aprendizado, que pode resultar em novas perspectivas e métodos de trabalho, além de fortalecer a cultura de cooperação e acolhimento dentro da empresa.

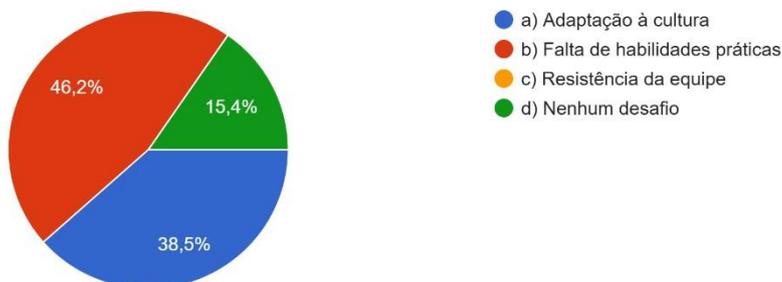
Complementando a noção sobre mudança da dinâmica da equipe, a diretora traz uma explicação, onde podemos relacionar com o período de adaptação e treinamento dos novos colaboradores. Porém não de uma maneira negativo, é um período fundamental para troca de conhecimentos e fortalecimentos de aspectos como colaboração e integração, enriquecendo a equipe.

3.1.3 Desafios

Toda atividade realizada na empresa, pode e provavelmente é acompanhada por desafios, apesar da contratação de colaboradores sem experiência se mostrar e de fato resultar em muitos pontos positivos, é uma responsabilidade muito grande e existem certos desafios na integração desses colaboradores.

6. Qual desafio você considera mais relevante na integração de novos colaboradores sem experiência?

13 respostas



Os funcionários afirmam que existem alguns desafios, como por exemplo 38,5% afirma que o maior desafio é a adaptação a cultura organizacional da empresa e 46,2% dos funcionários afirmam ser a falta de habilidades práticas. Sobrando um percentual de 15,4% que não observa desafios.

A liderança também complementa e aponta certos desafios nessa atividade:

10. Qual é a estratégia da empresa para mitigar possíveis desafios culturais decorrentes da falta de experiência de novos contratados?

1 resposta

A estratégia da empresa para mitigar desafios culturais é investir em um processo de integração robusto, que inclui treinamentos sobre nossos valores, práticas e expectativas, além do acompanhamento contínuo por mentores experientes. Isso facilita o alinhamento dos novos colaboradores à nossa cultura organizacional, minimizando diferenças e promovendo um ambiente de crescimento e colaboração.

A respeito dos desafios referentes a toda atividade de integração do funcionário, deve haver um investimento muito forte em um esquema de integração, visando treinar o colaborador e acompanhar todo o seu processo na empresa.

3.1.4 O que é importante e quais as sugestões para uma integração positiva

Primeiramente é importante compreender o porque implementar a cultura da contratação de colaboradores sem experiência na empresa, a diretora da empresa abordada nesse trabalho nos traz uma perspectiva real sobre o assunto:

11. Por que implementar na sua empresa o hábito/cultura de contratar colaboradores sem experiência?

1 resposta

Implementar a cultura de contratar colaboradores sem experiência traz diversas vantagens, como a oportunidade de moldar esses profissionais desde o início, alinhando-os à cultura e aos valores da empresa. Além disso, esses colaboradores costumam ter disposição para aprender, trazendo novas ideias e uma energia renovada ao ambiente de trabalho. Também contribui para a construção de uma equipe diversificada e promove um ambiente inclusivo, valorizando o potencial e desenvolvimento pessoal.

Confirmando a hipótese sobre as vantagens da contratação de colaboradores sem experiência, é apontado a possibilidade de moldar o colaborador e alinhar a cultura e os valores da empresa com ele. Sem contar o empenho e disposição em aprender e o engajamento a respeito da inovação. Aspectos como diversidade e inclusão também são apontados para um ganho da empresa e para os funcionários.

As perguntas 14 e 15 feitas no formulário divulgado para os funcionários tinham o objetivo de compreender quais aspectos são importantes para realizar uma integração positiva dos funcionários, os aspectos a respeito de atividades/práticas podem ser simplificados em:

- Treinamento e capacitação;
- Workshops e reuniões/estudos em equipe para discussão e feedback;
- Fluxograma de trabalho e Manual de integração/apoio;
- Padrão de aprendizado e onboarding estruturado.

Já na perspectiva de como melhor acolher o funcionário foram apontados pontos como:

- Cultura humanizada;
- Comunicação aberta;
- Colaboração, mentoria e treinamento;
- Informação divulgada a respeito dos valores e cultura da empresa.

A diretoria mostra um pensamento e práticas muito conectadas aos comentários e pensamentos dos colaboradores, onde traz uma série de pontos fundamentais para o processo de integração dos colaboradores:

16. Quais práticas ou atividades você aplica ou aplicaria para facilitar a integração de novos colaboradores sem experiência?

1 resposta

Para facilitar a integração de novos colaboradores sem experiência, aplico práticas como:

Programa de Onboarding Estruturado: Apresento a empresa, sua cultura, missão e visão, além de treinar sobre os processos e responsabilidades específicas.

Mentoria e Acompanhamento Contínuo: Designo um mentor experiente para cada novo colaborador, oferecendo suporte contínuo e tirando dúvidas no processo inicial.

Treinamentos Práticos: Realizo treinamentos práticos para desenvolver habilidades técnicas e comportamentais necessárias, garantindo a adaptação à rotina da empresa.

Feedback Regular: Promovo sessões de feedback frequentes para acompanhar o progresso, incentivar melhorias e reconhecer avanços.

Dinâmicas de Integração: Desenvolvo atividades de integração com a equipe, como apresentações, almoços ou dinâmicas em grupo, para criar laços e promover o sentimento de pertencimento.

Para que uma integração saudável e positiva aconteça, na contratação de colaboradores, especialmente em casos de colaboradores sem experiência podemos apontar a importância da comunicação, do treinamento e de um onboarding estruturado.

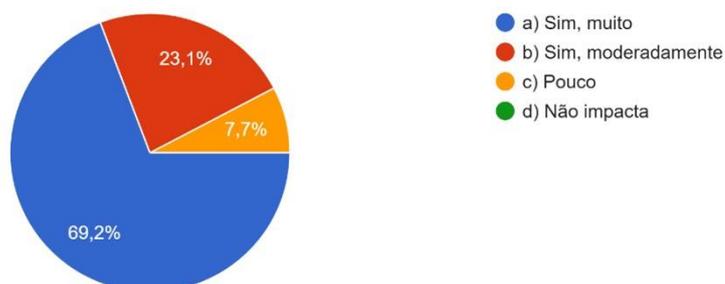
3.1.5 Inovação

Outro ponto muito interessante para abordar é a possibilidade e os benefícios referentes a inovação, que as diferentes experiências podem resultar ao trabalharem juntas e também o fato de que muitos dos funcionários sem experiência são jovens e novos no mercado de trabalho e podem trazer uma visão nova para a empresa, sendo muito cruciais no aspecto da inovação.

Os funcionários apontam:

8. A diversidade de experiências entre os colaboradores impacta positivamente a inovação?

13 respostas



Os colaboradores apontam em 100% das respostas que o impacto é positivo, alternando as opiniões apenas no grau de influência, onde 69,2% afirmam que a diversidade de experiências afeta de forma extremamente positiva a inovação da empresa, 23,1% afirma afetar moderadamente de forma positiva e 7,7% afirma afetar pouco.

Servindo como apoio, a diretoria aponta:

7. De que forma a contratação de colaboradores sem experiência influenciou a inovação ou a criatividade dentro da empresa? *

- a) Positivamente
- b) Negativamente
- c) Não influencia

8. Você percebe uma diferença no nível de comprometimento e engajamento desses colaboradores em comparação aos mais experientes? *

- a) Sim, são mais engajados e comprometidos
- b) Não, não apresentam diferença significativa

A diferença de experiências traz uma dinâmica muito vantajosa a respeito da inovação e engajamento na empresa.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A contratação de colaboradores sem experiência proporciona uma renovação benéfica para a cultura organizacional, possibilitando a integração de profissionais dispostos a aprender e se moldar aos valores e práticas da empresa. Essa prática, além de reduzir a rotatividade, fortalece o sentimento de lealdade e alinhamento com os objetivos e valores organizacionais. A pesquisa de campo revelou que tanto os funcionários quanto a liderança percebem um impacto positivo na cultura e no ambiente de trabalho com a inclusão desses novos colaboradores.

Entretanto, é necessário que as empresas ofereçam um suporte estruturado, como programas de integração (onboarding) bem planejados e políticas de treinamento contínuo, para que esses novos colaboradores se adaptem rapidamente e contribuam efetivamente para a organização. Com isso, não só se obtém ganhos em inovação e engajamento, mas também um ambiente mais colaborativo e inclusivo.

Em resumo, a contratação de colaboradores sem experiência, quando bem orientada e apoiada, pode ser um diferencial competitivo para as empresas, promovendo uma cultura organizacional forte, inovadora e comprometida com o desenvolvimento de talentos internos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Larissa. **Por que contratar quem não tem experiência?** NUBE, 10 abr. 2023. Disponível em: <https://www.nube.com.br/blog/2023/04/10/por-que-contratar-quem-nao-tem-experiencia>. Acesso em: 22 abr. 2024.

Autorrealização Na Carreira, 2017. Disponível em: <https://repositorioaberto.up.pt/bitstream/10216/111102/2/225162.pdf>. Acesso em: 01 set. 2024.

Bauer, T. N. (2011). Onboarding new employees: Maximizing success. SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series.

Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92, 707 - 721

Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In S. Zedeck, H. Aguinis, W. Cascio, M. Gelfand, K. Leung, S. Parker, & J. Zhou (Eds.). APA Handbook of I/O Psychology, Volume III, pp. 51 - 64. Washington, DC: APA Press.

BISPO, P. A busca constante por talentos nem sempre é um pesadelo. 2013. Disponível em: http://www.rh.com.br/Portal/Recrutamento_Selecao/Materia/8755/a-busca-constante-por-talentos-nem-sempre-e-um-pesadelo.html#. Acesso em: 15 set. 2024.

CARVALHO, Francisca Moraes. Carreira de Sucesso, Progressão Horizontal e Autorrealização Na Carreira. 2017.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas. São Paulo: 3ª edição, 2009.

CHIAVENATO, I. Recursos Humanos. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. 9ª ed, São Paulo Atlas, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: como incrementar talentos na empresa. 4º ed., São Paulo: Atlas, 1999.

CODA, R. **Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH.** In: Boletim Administração em Pauta, suplemento da Revista de Administração, São Paulo. IA-USP, n. 75, dez., 1993.

CODA, R. **Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos.** In: BERGAMINI, C. W.; CODA; R. (organizadores). Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança. São Paulo: Atlas, 1997.

CODA, Roberto. **Pesquisa de clima organizacional**: uma contribuição metodológica. 1993.

Como incrementar talentos na empresa. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Cultura organizacional: guia completo com exemplos e boas práticas. Gupy, 14 de junho. 2024. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/cultura-organizacional>. Acesso em: 11 jul. 2024.

DESSLER, Gary. Administração de recursos humanos. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

Development and counselling: Putting theory and research to work (2ª. Edição, pp. 147-183). Hoboken: Wiley.

Development Quarterly, 45, 247-259. Doi: 10.1002/j.2161-0045.1997.tb00469.x

DIAS, Guilherme. **Plano de carreira**: o que é, 6 tipos e como criar um plano de sucesso. Gupy. 28 ago, 2024. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/plano-de-carreira>. Acesso em: 29 ago. 2024.

FERRACCIU, Stefanie. 5 passos essenciais para a integração de novos colaboradores. Gupy. 28, Agosto de 2024. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/integracao-de-novos-colaboradores>. Acesso em: 29 ago, 2024.

FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M.; TACHIZAWA, T. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5ª. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

FURBINO, Marizete. **Plano de Carreira**: sua empresa tem que fazer um! [S. l.], 15 jan. 2008. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/plano-de-carreira-sua-empresa-tem-que-fazer-um>. Acesso em: 01 set. 2024.

GRILO, A. A comunicação interna em rede nas organizações: Estudo de Caso: Intranet Infraestruturas de Portugal. 2018. Dissertação (Mestre em Ciências de Comunicação Organização e Liderança) - Universidade Católica Portuguesa, Braga, 2018. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.14/25866>

HEEMANN, Michele. **Missão, visão e Valores: O que é? Como definir e exemplos.** Contabilizei. 2023. Disponível em: <https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/missao-visao-valores/>. Acesso em: 12/08/2024.

HENRIQUES, M. **Satisfação Profissional, Cultura Organizacional e Desempenho Profissional.** 2009. Dissertação (Mestre em Psicologia) - Universidade do Algarve, Algarve, 2009. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.1/264>

Jornal da Inovação. Ano XVII, n. 1, jan./fev. 2011. Entrevista.

KOLB, D. A. et al. Psicologia Organizacional: uma abordagem vivencial São Paulo, Atlas, 1986.

KOZLOWSKI, S. W. J.; DOHERTY, M. L. Integration of climate and leadership: examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology*, v. 74, n. 4, p. 546-553, 1989.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005.

LEVERING, R. *The 100 best companies to Work for in America* New York: Addison-Wesley, 1984.

LEVERING, R. *Um excelente lugar para se trabalhar: o que torna alguns empregadores tão bons e outros tão ruins.* Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1997.

LITWIN, G. H., STRINGER, R. A. *Motivation and organizational climate* Cambridge: Harvard University Press, 1968.

Livro Gestão da Inovação – Hélio Gomes de Carvalho, Dalcio Roberto dos Reis, Márcia Beatriz Cavalcante. 2011.

MENEZES, Igor Gomes; GOMES, Ana Cristina Passos. **Clima organizacional: uma revisão histórica do construto**. Psicologia em Revista, v. 16, n. 1, p. 158-179, 2010.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 2010.

MISSÃO, Google. Disponível em: <https://about.google/>. Acesso em: 11/08/2024.

MOURA, Renan Gomes; LOPES, Paloma Lavor; BARBOSA, Marcus Vinícius. O plano de carreira utilizado como estratégia pelas organizações como ferramenta motivacional e de desenvolvimento organizacional. SEGeT, [S. l.], p. 1-15, 31 out. 2016. nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

NAVAS, Renato. **Conheça 5 fatores que influenciam a cultura organizacional**. Gupy. 13 de junho. 2024. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/conheca-5-fatores-que-influenciam-a-cultura-organizacional>. Acesso em: 11 jul. 2024.

NUBE. **Por que contratar quem não tem experiência?**. Disponível em: <https://www.nube.com.br/blog/2023/04/10/por-que-contratar-quem-nao-tem-experiencia>. Acesso em: 08 out. 2024.

OLIVEIRA, Djama de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, praticas**. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2009. para o desenvolvimento do trabalho. www.psicologia.com.pt. 1-8 p.

PEREIRA, Mauricio. Planejamento: teorias e modelos. Florianópolis: UFSC, 2008.

PERETTI, Jean-Marie (1998) Recursos Humanos. 2ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo.

PEREZ, F. C.; COBRA, M. **Cultura Organizacional e Gestão Estratégica** .2. ed. Disponível em: Minha Biblioteca, Grupo GEN, 2016. Acesso em: 09 jul. 2023.

Plano de carreira: o que é e como criar um. SEBRAE. 29 abr, 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/plano-de-carreira-o-que-e-e-como-criar,66d839f5192ed510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 31 ago. 2024.

RHPRAVOCÊ. **4 razões para contratar pessoas sem experiência**. RH pra você, 4 abr. 2023. Disponível em: <https://rhpravoce.com.br/redacao/4-razoes-para-contratar-pessoas-sem-experiencia/>. Acesso em: 18 mar. 2024.

RIZZATTI, G. **Análise de fatores significativos do clima organizacional da UFSC**: contribuição para implantação do programa de qualidade. Florianópolis. Dissertação (Mestrado). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 1995.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras Florianópolis**, 2002. Tese (Doutorado). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.

ROBBINS, S. P.; JUDGE; T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**. 14^a. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

Rocha, P. G. (2015). Manual de Integração para Clínica Levittá e ITC Vertebral. Relatório de estágio. Criciúma, Brasil: Universidade do Extremo Sul Catarinense.

Rollag, Keith (2007). Defining the term “New” in new employee research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 63 – 75

SANTOS, Roberto A. Importância do Estágio na Formação Profissional, 2006. Compartilhado por Daiani Furtado. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/importancia-do-estagio-na-formacao-profissional/12561/>. Acesso em: 15 set. 2024.

SAP CONCUR TEAM. **Cultura organizacional**: o que é, benefícios de fortalecer e como aplicar na sua empresa?. Concur, 12 abr. 2022. Disponível em:

<https://www.concur.com.br/blog/article/cultura-organizacional-beneficios-e-aplicacao>. Acesso em: 20 maio 2024.

Savickas, M. L. (1997). Career adaptability: Na integrative construct for life-span, life-space theory. *The Career*

Savickas, M. L. (2013). The theory and practice of career construction. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Career*

Savickas, M., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J-P., Duarte, M. E., Guichard, J., Soresi, S., Van Esbroeck, R., & Van

SBRAGIA, R. Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. *Revista de Administração*, v. 18, n. 2, p. 30-39, 1983.

Schein, E. H. (1984) *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*. Sloan Management Review Winter – Massachusetts Institute of Technology.

Solution. *British Journal of Guidance & Counselling*, 9, 194-201. Doi: 10.1080/03069888108258214

Super, D. E. (1949). *Appraising vocational fitness by means of psychological tests*. New York: Harper.

Super, D. E., & Knasel, E. G. (1981). *Career development in adulthood: Some theoretical problems and a possible*

TIME PONTOTEL. **Cultura organizacional:** o que é, qual sua importância, como inserir na empresa e exemplos de como aplicar na prática! Pontotel, 14 maio 2022. Disponível em: <https://www.pontotel.com.br/cultura-organizacional/>. Acesso em: 7 maio 2024.

VAGAS For Business. **Contratar profissionais sem experiência: vale a pena?**. Disponível em: <https://blog-forbusiness.vagas.com.br/contratar-profissionais-sem-experiencia/>. Acesso em: 08 out. 2024.

VALADARES, M.C.B. Planejamento Estratégico Empresarial. Rio de Janeiro: QualityMark, 2002.

VALORES, Natura. Disponível em: <https://www.naturabrasil.fr/pt-pt/os-nossos-valores/a-nossa-essencia>. Acesso em: 11/08/2024.

Vianen, A. (2009). Life designing: A paradigm for career construction in the 21st Century. Journal of Vocational

VISÃO, CocaCola. Disponível em: <https://www.coca-cola.com/pt/pt/media-center/visao-missao-valores-coca-cola>. Acesso em: 11/08/20024.

VOLPE, Renata Araújo & LORUSSO, Carla Bittencourt. A importância do treinamento WONGTSCHOWSKI, Pedro. Aditivo para a competitividade. Engenhar – o