

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO CARLOS

**FREDERICO DERONCI
JAQUELINE RODRIGUES SANTOS**

**RECRUTAMENTO INTERNO E SUA RELAÇÃO COM A
MOTIVAÇÃO DE COLABORADORES**

São Carlos

2022

FREDERICO DERONCI
JAQUELINE RODRIGUES SANTOS

RECRUTAMENTO INTERNO E SUA RELAÇÃO COM A
MOTIVAÇÃO DE COLABORADORES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada
ao Curso de Gestão de Recursos Humanos da
Faculdade de Tecnologia de São Carlos, como
requisito parcial o título de Gestor (a) em
Recursos Humanos.

Orientadora: Professora. Ms. Claudia Maria Napolitano Sanchez Morasco

São Carlos

2022

RECRUTAMENTO INTERNO E SUA RELAÇÃO COM A MOTIVAÇÃO DE COLABORADORES¹

Frederico Deronci ²

Jaqueline Rodrigues Santos ³

Orientadora: Claudia Maria Napolitano Sanchez Morasco ⁴

Resumo: As organizações, para se manterem competitivas, estão adotando diversas ações internas em busca de melhores performance de suas equipes e com isso atenção especial tem sido dada à gestão de pessoas, e em especial, ao recrutamento interno, uma vez que o profissional desejado para assumir uma vaga, pode fazer parte do quadro de funcionários da empresa. O objetivo desta pesquisa é analisar o processo de recrutamento interno de três empresas, de portes: Multinacional, médio e pequeno; e identificar vantagens e desafios e confrontá-los com a literatura. Para cumprir esse objetivo realizou-se uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso em três empresas de diferentes portes do interior do estado de São Paulo, por meio de entrevistas com quatro profissionais que foram recrutados internamente e assumiram novas posições na hierarquia da empresa. O recrutamento interno não é uma atividade que pode ser isolada da estratégia da empresa, assim ampliar estudos que permitam nortear o profissional de RH a identificar um candidato, dentre seus empregados, com perfil adequado para assumir função hierarquicamente superior impacta na performance das equipes internas e pode contribuir para o aumento de motivação e produtividade da empresa o que justifica esta pesquisa. Da análise dos resultados foi possível observar que as empresas participantes dessa pesquisa se beneficiaram com o recrutamento interno, não apenas em termos de tempo e custo, mas por motivar seus empregados a evoluírem em suas carreiras, o que os mantém qualificados e assim contribuir para a melhoria da performance da empresa como um todo.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; recrutamento interno; desempenho; motivação.

Abstract: Organizations, in order to remain competitive, are adopting several internal actions in search of better performance of their teams and with that special attention has been given to people management, and in particular, to internal recruitment, since the professional desired to assume a vacancy, can be part of the company's staff. The objective of this research is to analyze

¹ Trabalho de graduação apresentado no curso de Gestão de Recursos Humanos Faculdade de Tecnologia de São Carlos – FATEC

² Graduando no Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de São Carlos - FATEC. E-mail: frederico.deronci@hotmail.com

³ Graduando no Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de São Carlos - FATEC. E-mail: jaqueline.santos46@gmail.com

⁴ Docente dos programas de Gestão Empresarial e Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de São Carlos - FATEC. E-mail: claudia.morasco@fatec.sp.gov.br

the internal recruitment process of three companies of sizes: Multinational, medium and small; and identify advantages and challenges and confront them with the literature. To fulfill this objective, bibliographical research and a case study were carried out in three companies of different sizes in the interior of the state of São Paulo, through interviews with four professionals who were recruited internally and assumed new positions in the company's hierarchy. Internal recruitment is not an activity that can be isolated from the company's strategy, so expanding studies that allow guiding HR professionals to identify a candidate, among their employees, with the appropriate profile to assume a hierarchically superior position has an impact on the performance of internal teams and can contribute to increase the company's motivation and productivity, which justifies this research. From the analysis of the results, it was possible to observe that the companies participating in this research benefited from internal recruitment, not only in terms of time and cost, but for motivating their employees to evolve in their careers, which keeps them qualified and thus contributes to the improving the performance of the company as a whole.

Keywords: people management; internal recruitment; performance; motivation.

1. INTRODUÇÃO

Na era da tecnologia, com a rapidez e o dinamismo exigido das organizações para manterem sua competitividade, muitas são as ações adotadas internamente sendo possível observar a crescente atenção dada a Gestão de Pessoas e, em especial, ao processo de recrutamento e seleção de colaboradores que visa encontrar o colaborador ideal para cada vaga a ser preenchida. Para se adequarem a essa nova realidade, antes de procurarem por profissionais externamente, as organizações dão a oportunidade a seus empregados para que possam assumir novos cargos e iniciar uma carreira. (BRAGAGNOLO; NARLOC; CORDEIRO, 2020; CHIAVENATO, 2020).

Recrutar internamente é, segundo França (2007) uma alternativa para preencher vagas com profissionais que trabalham na empresa com a vantagem de se ter o conhecimento prévio do perfil de cada candidato.

O objetivo desta pesquisa é analisar o processo de recrutamento interno de três empresas de portes distintos de uma cidade do interior do estado de São Paulo e verificar vantagens e desafios encontrados e confrontá-los com a literatura.

Diante da crescente evolução no cenário da Gestão de Pessoas, esse trabalho se justifica devido a importância em avaliar de que maneira as empresas estão identificando por meio de recrutamento interno, profissionais com perfil adequado para cargos de relevância na empresa e assim promover melhoria em suas equipes com objetivo de obter desempenho diferenciado.

Para Chiavenato (2020), o recrutamento interno não é uma atividade que pode ser isolada da estratégia da empresa, assim como os negócios mudam e surgem novas funções a cada dia, torna-se imprescindível contar com pessoas flexíveis, capazes de adaptar-se a essas mudanças constantes. Para tanto, prevalece o lema utilizado por muitas empresas: “Recrute hoje o executivo de amanhã”.

Ampliar estudos que permitam nortear o profissional de RH a identificar um candidato, dentre seus empregados, com perfil adequado para assumir função hierarquicamente superior impacta na performance das equipes internas e pode contribuir para o aumento de motivação e produtividade da empresa o que justifica esta pesquisa.

Esta pesquisa inicia com esta introdução, seguido da segunda seção que contém a fundamentação teórica do processo de recrutamento e seleção, motivação e reconhecimento do profissional. A metodologia será abordada na terceira seção. Os resultados serão expostos e analisados na quarta seção, encerrando na quinta seção com as considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A Gestão de Pessoas (GP) passou por diversas modificações desde a revolução industrial, nesta época as questões entre donos e empregados eram solucionadas por meio de acordos e sem as regulamentações de leis trabalhistas. Após criação da teoria da administração e da burocracia, que o processo de padronização começou a ser efetivado (PAULA; NOGEIRA, 2016).

Cabe à área de gestão de pessoas construir e implantar políticas e práticas que promovam uma convergência de interesses entre empregados e empresas que estimulem as pessoas a atingir seus objetivos, contribuindo com o alcance dos objetivos organizacionais. Uma importante função da gestão de pessoas é cuidar da cultura organizacional, reforçando e disseminando seus aspectos positivos e promovendo as mudanças desejadas e necessárias (CAMACHO, 2016, p.14).

É essencial que os empresários tenham o entendimento de que as empresas são formadas por pessoas e que elas precisam ser motivadas, valorizadas e que o ambiente organizacional faz muita diferença na produtividade dos colaboradores. O investimento principal deve ser voltado para o capital humano e isso trará bons resultados a curto e longo prazo (PAULA; NOGUEIRA, 2016).

Conforme Paula e Nogueira (2016), outro ponto importante é estabelecer metas alcançáveis para cada setor, incentivando o desenvolvimento e potencialização e o bom funcionamento. Para isso ser possível também é importante investir no setor de recursos humanos, pois ela tem o papel de planejar, estruturar, direcionar e gerenciar os colaboradores, favorecendo o crescimento e a eficiência de todos, para atingir as metas individuais e coletivas.

Entre as funções que a Gestão de Pessoas realiza, pode-se destacar a de suprir as empresas com pessoas e habilidades para executar as funções, motivá-las para continuar exercendo suas atividades, aplicar treinamento e desenvolvimento e monitorar se todos estão trabalhando conforme o esperado.

Para o Recrutamento Interno, Chiavenato (2020) salienta a necessidade de capacitação para assumir o novo cargo e divide o processo de treinamento nas seguintes etapas: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação. As referidas etapas surgem como ferramentas capazes de desenvolver o profissional selecionado para que possa desempenhar suas funções conforme esperado pela organização.

2.1 Recrutamento interno

Atualmente tem se exigido novas habilidades aos profissionais, em especial aos do setor de gestão de pessoas, que se destaca no plano organizacional através das expressões de ideias das pessoas tanto no plano individual, quanto no coletivo. Assim, o setor deverá atuar estimulando o diálogo entre os indivíduos, pautando-se no desenvolvimento das pessoas e na compreensão recíproca entre os colegas de trabalho, colaborando para um local mais harmonioso.

Devido à profundidade com a qual os temas vêm sendo discutidos na contemporaneidade, o profissional deverá ter ciência desses diálogos, já que facilita no âmbito da gestão de pessoas, levando em consideração que cada pessoa possui a sua complexidade.

Nesse sentido, o recrutamento pode ser entendido como o conjunto de práticas, técnicas e procedimentos, que visam captar os candidatos que possuem potencial por serem devidamente qualificados, sejam eles internos ou externos, que futuramente deverão ocupar cargos para assim preencher os requisitos e necessidades corporativas de uma empresa.

O recrutamento interno ocorre quando há uma vaga dentro da empresa, e para o preenchimento desta, é realizado o remanejamento dos próprios empregados que para tanto podem ser promovidos ou transferidos (GIANI, 2011).

Dessa forma, o recrutamento interno consiste naquele que atua sobre os candidatos que já se encontram trabalhando dentro da empresa, objetivando promovê-los ou transferi-los para que passem a laborar em atividades mais complexas ou que possuem um potencial motivador latente. Nesse sentido, o recrutamento interno acaba aproveitando de forma mais incisiva o potencial humano de organização, além de motivar e encorajar o desenvolvimento profissional dos empregados que já se encontram inseridos nas equipes, assim como incentiva a permanência dos funcionários dentro da organização, aumentando assim as possibilidades de se realizar uma melhor seleção, haja vista que os candidatos já são conhecidos no que tange ao seu perfil, além de ser menos oneroso que a realização de uma seleção externa (CHIAVENATO, 2020).

Ademais, há que se considerar outros dados de grande relevância para a questão, como os resultados obtidos na avaliação de ingresso na organização, resultados obtidos pelos treinamentos internos, análise geral do cargo atual, os planos de carreira e os fatores condicionantes da promoção do candidato interno e, além disso, deve-se observar ainda se já há um substituto para o seu lugar (GIANI, 2011).

Logo, é importante destacar que no que diz respeito à escolha da organização por um recrutamento interno ou externo, esta raramente fará exclusivamente a modalidade interna ou externa, e isso ocorre porque ambas as modalidades são complementares. Ao mesmo tempo em que o recrutamento interno ocorre através de algum lugar da empresa, poderá existir ainda uma vaga a ser preenchida por meio de um recrutamento externo.

Observa-se que o recrutamento, seja ele interno ou externo é bastante complexo e importante para uma organização, devendo o profissional de RH analisar e decidir qual a melhor opção para cada caso isolado, além disso, no que tange ao recrutamento interno, mais especificamente, é importante afirmar que este está fortemente ligado a um fator que pode impulsionar uma empresa, qual seja a motivação, assim, este tema deverá ser tratado de forma mais aprofundado na seção a seguir (ROBBINS; JUDGE, 2020).

2.2 Motivação no ambiente organizacional

Para que o ambiente organizacional seja produtivo e eficiente, é necessário realizar um planejamento estratégico adequado, consistindo em um método administrativo que busca estruturar as ideias, formular e programar ações e práticas que deem bons resultados, evitando

desse modo, o desperdício de esforços para alcançar objetivos pretendidos (CHIAVENATO, 2020).

É muito relevante para a administração das organizações, o manejo das ferramentas necessárias, incluindo a devida motivação e eficácia no que tange à comunicação interna. Esta possui ainda um impacto mais peculiar devido às inovações tecnológicas que a cada momento se atualizam na contemporaneidade.

A motivação organizacional se trata de um padrão com princípios básicos que um grupo determinado criou e desenvolveu durante o processo de aprendizado da resolução de demandas acerca de adaptações externas e sobre integração interna, o que funciona de forma bastante efetiva, a partir desta validação, foi passada aos novos membros do grupo, como a forma ideal de perceber os problemas (SCHEIN, 2009).

Os mercados empresariais vêm passando ao longo dos anos por diversas transformações que modificaram as relações de trabalho, a competitividade não é só entre as organizações, como também, entre os profissionais que necessitam cada vez mais se especializarem para conseguir uma colocação melhor nesse mercado cada dia mais competitivo.

Segundo Silva (2016) o setor de RH necessitou se modernizar e com isso acabou tendo um papel de extrema importância às organizações no desenvolvimento do capital humano.

Dentre os aspectos comportamentais, existem algumas características sobre o comprometimento organizacional que pode estar relacionado à questão afetiva, pois o colaborador internaliza os valores, a missão e os objetivos da empresa. Outro ponto comum está associado à responsabilidade, o dever de permanecer e quanto fizer parte do quadro de funcionário mostrar um bom desempenho e por último o sentimento pertencimento de fazer parte da organização (STECCA; ALBUQUERQUE; ENDE, 2016).

O gestor atuará como um pesquisador interno, buscando entender as necessidades dos colaboradores e em simultâneo avaliando o mercado externo para compreender as novas atualizações e o que será preciso fazer de mudanças no clima organizacional e na dinâmica de trabalho, que resulte em bons resultados para a empresa e que deixe os colaboradores valorizados e que se sintam reconhecidos (SOVIENSKI; STIGAR, 2008).

É de grande relevância a identificação da cultura organizacional de uma empresa, e isso é ainda mais decisivo para a gestão de uma organização e também na equipe de pessoas, isso fará com que a atuação desses campos seja devidamente consistente, a ponto de impactar na organização da empresa. O estudo aprofundado desses elementos permite a compreensão das relações de poder, das normas que não estão escritas e os valores e costumes de uma empresa.

O que mantém o padrão de uma organização é a cultura organizacional, pois se trata de uma norma que expressa os valores sociais e crenças que os membros dessa organização deverão compartilhar o que deve culminar no sucesso da organização. Mas para que a cultura organizacional seja efetiva, é necessário que haja um plano de comunicação ainda mais incisivo capaz de passar a mensagem sobre os valores de uma empresa.

A comunicação é importante especialmente no âmbito interno para um melhor relacionamento interpessoal dos colaboradores que possuem o dever de agir conforme as suas diretrizes em prol do funcionamento e da comunicação externa da organização, inclusive porque esses membros da organização necessitam de uma consistência e das técnicas necessárias para manejar as ferramentas da empresa.

Já um indivíduo motivado, possui determinação para estudar ou para ter um ótimo desempenho no trabalho. Essa motivação gera alta produtividade, com desejo de obter uma ascensão dentro da organização na qual trabalha, ser reconhecido e isso gera lucratividade para a empresa e igualmente para o colaborador que se sentirá mais satisfeito em exercer as funções nas quais foram requeridas (SANTOS; COSTA, 2020).

Uma das estratégias que pode ser aplicada para aumento da motivação entre os funcionários, consiste em mostrar aos colaboradores que eles são parte importante da empresa e que é por meio deles que a empresa consegue alcançar bons resultados.

Com a rotina intensa, muitas vezes, promover políticas de motivação e bem-estar no trabalho são esquecidas e só é percebido a sua relevância, quando há baixa na produtividade e funcionários desmotivados. Além de ético e correto, o ambiente organizacional deve ser saudável. Desta forma, prover um ambiente agradável e humano é essencial para os indivíduos e colaboradores (SANTOS; COSTA, 2020).

Em complemento, destaca-se que a comunicação organizacional, surge nesse parâmetro como uma ferramenta motivacional no ambiente organizacional, tendo em vista que propõe a inserção de um melhor desempenho de seus funcionários. Nessa linha, Fernandes e Brun (2019) afirmaram:

A comunicação é uma habilidade necessária as pessoas, é uma necessidade social, pois estas são seres sociais e necessitam se relacionar (...) é a comunicação que faz a interação e o equilíbrio entre diversas partes de uma organização podendo ocorrer de forma ascendente, quando a comunicação flui de baixo para cima no nível hierárquico; ou descendente (...) a cultura assim, é um elemento marcante e decisivo de qualquer organização, pois pode conduzir a equipe ao cumprimento dos objetivos organizacionais. Não compreender o que é a organização, por que existe e sobrevive, quais são seus objetivos, suas estratégias, metas e resultados, pode resultar em ausência de comprometimento e pode ser o mais negativo dos sentimentos por parte do público interno (FERNANDES; BRUN, 2019, p. 36).

Assim, ao empregar ferramentas de comunicação a empresa salta para um patamar onde o público interno, colaboradores, sente-se prestigiado ao compreender que o resultado final da empresa vem de seu esforço e colaboração. Estando os colaboradores mais envolvidos no relacionamento interpessoal destes, irá crescer o sentimento de engajamento com a empresa, já que eles passam a entender melhor qual o papel que exercem dentro da empresa, e assim o esforço para contribuir de forma mais ativa será iminente.

Além dos benefícios citados, há também a possibilidade de maior superação em momentos de crise, já que durante esses períodos, a união dos funcionários pode fortalecer a imagem da empresa quanto à sua cooperatividade, entretanto, isso deve estar somado aos outros fatores, já que o comprometimento profissional é oriundo de um alinhamento com os objetivos da empresa e o sentimento de valorização pela organização (CHIAVENATO, 2020).

É necessário que ocorram ações de comunicação para manter os funcionários engajados e, sobretudo, alinhar os colaboradores com o ritmo da empresa, assim, a abertura para a participação direta desses colaboradores nos processos decisórios da empresa, por exemplo, é capaz de trazer alguns benefícios à mesma, logo integralizando ainda mais a comunicação, um canal para que estes possam deixar suas sugestões e notificações, contribuirá na resolução de problemas que vieram a ocorrer.

Os funcionários sentem a necessidade de participar das decisões e de conhecer melhor a empresa para a qual trabalham. Isso mexe com a identidade cultural. A pessoa pensa e age conforme as influências e os fatores condicionadores do seu meio ambiente. Se um profissional é bem informado sobre o que acontece e interessa à sua empresa, ele sentirá que o seu trabalho é respeitado e valorizado, conseqüentemente, seu trabalho e sua produtividade serão bem melhores. (MATOS, 2012, p. 89)

Através desses benefícios, é possível analisar que a comunicação interna aplicada da forma correta, busca integrar os funcionários com as estratégias de organização planejadas pelas organizações, devendo ser levado em consideração também, a história profissional de cada colaborador, a fim de se observar os níveis de formação, personalidades e valores pessoais que farão toda a diferença no momento em que forem transmitidas as informações.

Contudo, é necessário compreender quais são as formas da comunicação e suas principais barreiras no ambiente organizacional.

Almeida, Capucho e Ribeiro (2017), determinam que as formas de comunicação devem ser agrupadas em pelo menos seis categorias, sendo elas: intrapessoal, interpessoal, grupal, organizacional, social de massa e extra pessoal.

A implantação de ferramentas relacionadas à comunicação organizacional se faz necessária, e dependem também da visão futurista do gestor ou gerente, tem que estar atento a necessidade de informação que o seu público precisa para produzir com satisfação. Sendo

assim, ele implanta estratégias que deem um desempenho positivo, de maneira clara, objetiva para todos os membros da respectiva empresa.

É relevante esse tipo de comunicação interna, pois repercute na qualidade da empresa já que os colaboradores através de uma interação eficiente tendem a melhorar o clima organizacional do local, ou seja, os colaboradores são incentivados a desenvolver relacionamento interpessoal e corroborar para o espírito de cooperação que impulsiona a empresa.

As ferramentas de comunicação, viabilizadas através dos avanços tecnológicos, podem ser um diferencial na organização das empresas, atuando de forma eficaz, é indispensável para a organização das empresas, especialmente nos tempos atuais.

A palavra motivar tem diversos sinônimos, entre eles: encorajar, animar, despertar, entre outros. A motivação é fundamental em qualquer aspecto da vida, para acordar cedo, sair de casa, trabalhar, estudar. Um indivíduo sem vontade de realizar suas tarefas cotidianas, não consegue ser produtivo e isso impacta seu desempenho na esfera pessoal e profissional, tornando-o uma pessoa frustrada e sem ânimo.

Possuir colaboradores e gestores motivados é crucial para as organizações obterem vantagem competitiva. Uma equipe sem motivação acarreta em diversas consequências prejudiciais para uma empresa. É necessário investimento para promover a motivação organizacional, lembrando que é uma ferramenta valiosa e precisa ser aplicada de forma eficiente e entendendo a importância dela para o aumento da produtividade e com isso os lucros e maior destaque sobre os concorrentes (CHIAVENATO, 2020).

Uma das estratégias que pode ser aplicada para aumento da motivação entre os funcionários, consiste em mostrar aos colaboradores que eles são parte importante da empresa e que é através deles que a empresa consegue alcançar bons resultados. Contudo, com a rotina intensa, muitas vezes, promover políticas de motivação e bem-estar no trabalho são esquecidas e só é percebido a sua relevância, quando há baixa na produtividade e funcionários desmotivados.

Sabe-se que manter um ambiente organizacional saudável é correto e ético. Contudo, proporcionar um ambiente cada vez mais humano e agradável para seus colaboradores, é benéfico para eles como indivíduos e como profissionais (LEITE, *et al.*, 2020 p. 3).

Dentro de uma organização, assim como na sociedade existem diversos tipos de pessoas, com pensamentos, atitudes e interesses distintos, que precisam conviver juntas para desempenhar as funções para as quais foram designadas. Então, motivar cada funcionário que possui intenções, sonhos e vontade diferentes é um desafio grande para os gestores e líderes.

Nesse contexto, cabe a organização prover meios de valorizar, motivar e incentivar os colaboradores. Proporcionando um ambiente onde eles se sintam bem, para que tenha prazer em desempenhar suas atividades profissionais (ROBBINS; JUDGE, 2020).

3. METODOLOGIA

A pesquisa é de natureza aplicada, abordagem qualitativa com a finalidade exploratória utilizando o procedimento de estudo de caso realizado em três empresas do interior do estado de São Paulo, com quatro pessoas.

A pesquisa foi dividida em duas etapas: na primeira etapa realizou-se um levantamento bibliográfico referente aos temas recrutamento, recrutamento interno e motivação.

Segundo Gil (2010), uma pesquisa é baseada por materiais já elaborados como artigos científicos e livros sobre o tema que será pesquisado, sendo assim, esse procedimento foi feito para unir distintos conhecimentos acerca do tema central desta pesquisa.

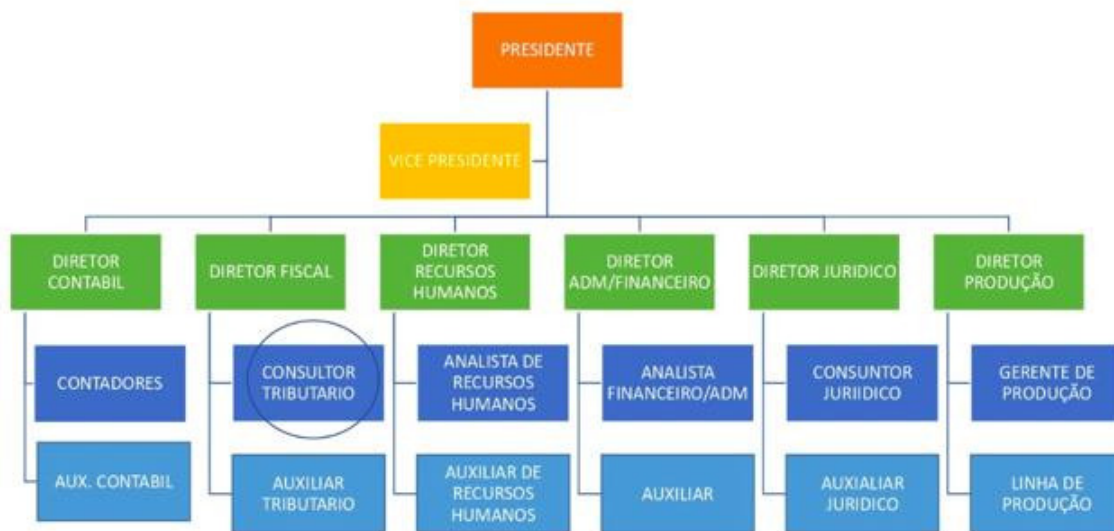
Na segunda etapa realizou-se o estudo de caso múltiplos, cujo instrumento de coleta de dados utilizado foi uma entrevista semiestruturada, realizada com os profissionais de cada empresa que, recrutados internamente, assumiram posição hierárquica superior.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Conforme já delimitado nesse estudo, foram realizadas quatro entrevistas semiestruturadas acrescidas de 10 (dez) perguntas conforme o Apêndice A, sendo as tais, questionamentos básicos relacionados ao objeto de investigação imputado na metodologia que se apresenta.

Desse modo, o primeiro entrevistado faz parte do quadro de funcionários da empresa multinacional há 13 anos. Nesse escopo, o referido entrevistado, compõem o Setor financeiro/tributário, exercendo a função de Consultor Tributário, conforme a posição determinada no organograma a seguir:

Figura 1. Organograma Empresa Multinacional



Fonte: Dados originados do *website* da empresa como parte da pesquisa (2022).

Para isso o seu setor de Diretoria Fiscal que cuida dos funcionários da referida empresa é determinado com base em equipes diversificadas, tendo o escritório Matriz estabelecido em São Paulo, contando este ainda com o apoio de três unidades espalhadas no Brasil. Assim, foi perguntado de que forma é realizado o recrutamento interno e quais são as suas etapas.

Desse modo, o primeiro entrevistado informou que o recrutamento é feito através de um processo online via inscrição em site de empresa ou Assessoria Terceirizada, no qual tem como etapas: análise de currículo, prova de conhecimentos, entrevistas com RH e gestão, bem como exames médicos para admissão.

É importante esclarecer, que com a implementação da área de GP houve o desenvolvimento dos setores integrando os colaboradores as suas atividades individuais, possibilitando, dessa forma, o aumento da produtividade para as organizações. Com isso, começou a busca por profissionais através das competências. Logo, empresas que conquistam o sucesso possuem um planejamento estratégico bem definido com metas alcançáveis, investem em tecnologia e em infraestrutura, e dispõem de profissionais altamente qualificados.

Assim, é possível compreender que a organização passou a ver o colaborador como um patrimônio essencial que possui habilidades e competências singulares para garantir resultados acima da média.

Diante disso, o recrutamento acaba funcionando como um processo de comunicação, no mesmo modo em que a empresa age divulgando e oferecendo vagas e funções em face do mercado de trabalho. É importante destacar que mediante esse processo de comunicação ocorre

o recrutamento interno, que ao mesmo tempo em que funciona a partir de uma lógica de divulgação de vagas que atrai também os candidatos para participarem dos possíveis processos seletivos.

Por meio do recrutamento, a empresa divulga para o mercado de trabalho que existem vagas disponíveis para serem preenchidas, no entanto, para que o processo seletivo se inicie deve haver a necessidade de a organização contratar pessoas para que possam desempenhar as funções específicas e, conseqüentemente, determinando o perfil e as competências para as vagas divulgadas, assim como habilidades e comportamentos, são extremamente importantes essas definições tendo em vista que possibilitam uma maior chance de as empresas obterem sucesso e atingirem os objetivos da corporação ao escolherem o profissional adequado e evitarem possíveis danos e prejuízos (CHIAVENATO, 2010).

Dessa maneira, quanto a periodicidade com relação a disponibilização de vagas, o consultor tributário, primeiro entrevistado, informou que a oportunidade depende de cada setor podendo ele ser operacional ou técnico. Logo, conforme a oferta e demanda do mercado, a referida a empresa na qual ele faz parte, abre vagas e disponibiliza para o seu quadro de funcionários de forma interna.

Ainda assim, foi obtido que atualmente a empresa multinacional conta com plano de carreira, cargos e salários, tendo em vista que o setor de Gestão de Pessoas possui importante atuação quanto ao gerenciamento e performance de feedback há cada seis meses, bem como a adoção de uma revisão e avaliação anual de cada funcionário sobre o desempenho e alcance no exercício de sua função.

A respeito dos feedbacks negativos, foi informado que eles são passados para o colaborador a partir da avaliação de performance e avaliação de nível de desempenho, tendo ainda apontado uma observação quanto a feedback negativos à expectativa esperada pela função desempenhada por cada funcionário, a qual é informada ao colaborador.

Sobre o segundo entrevistado, tem-se que ela faz parte do quadro de funcionários da empresa há 3 anos, sendo a empresa de médio porte, atuante no ramo imobiliário, locações e vendas. Assim, a entrevistada faz parte do quadro de funcionários compondo a equipe como Psicóloga Organizacional e do Trabalho entre as funções desempenhadas pelo setor Gestão de Pessoas, ela informou que ele atua diretamente com a administração de pessoal e desenvolvimento humano.

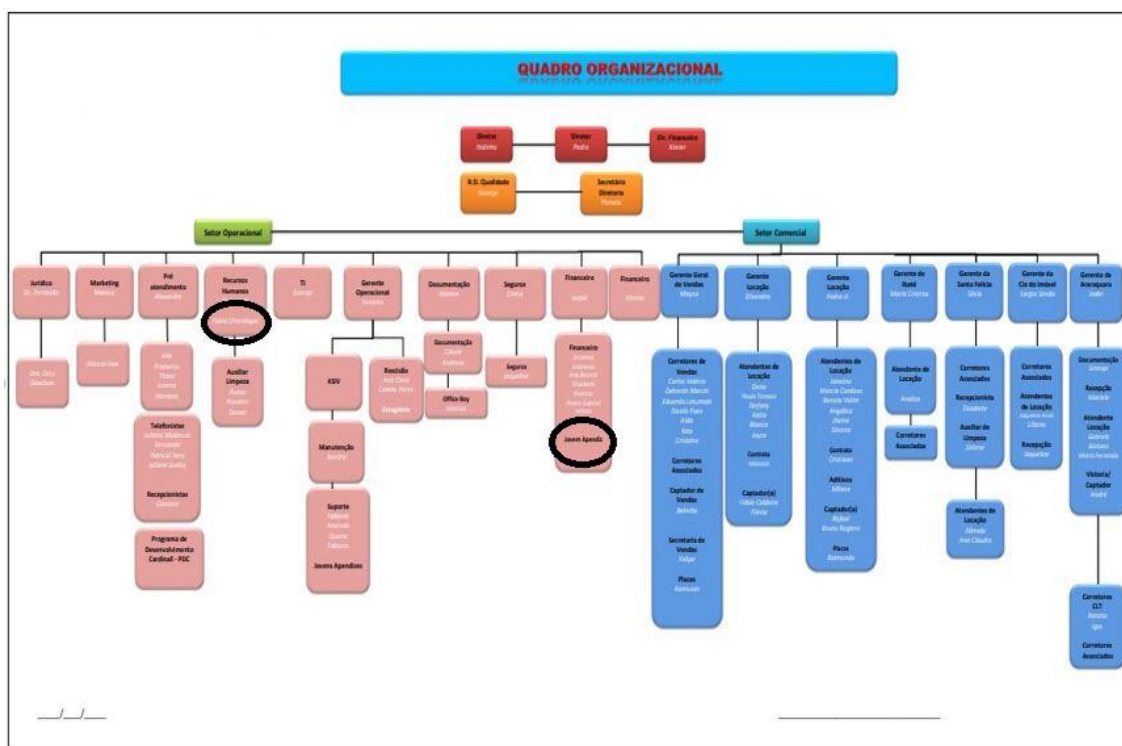
Para isso, seu setor é composto por duas colaboradoras e que o recrutamento interno foi informado que ele é feito através da solicitação de vaga e divulgação, bem como prazo para entrega de currículo. Feito isso, é realizada a avaliação de conhecimentos gerais, entrevista por

competência, entrevista técnica com solicitante da vaga ao final dando o resultado da referida seleção.

Assim, a periodicidade de disponibilização da vaga irá depender da demanda do setor que estiver precisando, não tendo um período determinado para o recrutamento interno.

Cabe salientar, que as formas que ocorrem o processo de recrutamento podem contar com muitas fontes, conforme o perfil do profissional, a confidencialidade do processo, recursos disponíveis e a urgência de preenchimento da vaga, assim os recrutamentos podem surgir de forma espontânea ou por indicações, anúncios de forma geral e empresas especializadas em recrutamentos e seleções (CAMACHO, 2016).

Figura 2. Organograma da empresa do ramo imobiliário de médio porte



Fonte: Dados originados do *website* da empresa como parte da pesquisa (2022).

Referente ao terceiro entrevistado que faz parte da mesma empresa de porte médio do ramo imobiliário, ele estudava em uma escola técnica na cidade de São Carlos e foi indicado para iniciar sua vida profissional como jovem aprendiz no setor financeiro da empresa; trabalhou como tal por cerca de um ano e três meses com muita dedicação e empenho até surgir a vaga por meio de recrutamento interno no mesmo setor em que atuava, ele participou do

processo e foi selecionado, sendo efetivado como auxiliar financeiro; como já trabalhava no setor não teve dificuldade para desempenhar sua nova função.

Em relação a quarta e última entrevista, ela é CEO e fundadora, que se trata de uma empresa do ramo de agências web, tendo como principal missão o desenvolvimento dos negócios de seus clientes no mundo digital. A empresa em questão, tem duas décadas de funcionamento e a CEO é a pessoa responsável por realizar o acompanhamento da gestão de pessoas que é feito por dois funcionários e um escritório de contabilidade, este tem a função de resolver questões que dizem respeito a legislação e a emissão de documentos de pessoal, como: folhas, guias de INSS, FGTS, contratos e afastamento. A equipe interna da empresa, realiza atividades referentes da folha (faltas, horas extras e benefícios) e também cuida do processo de recrutamento e seleção, além de treinamentos e do desenvolvimento dos funcionários.

A CEO quando questionada sobre como funciona o recrutamento interno, nos informa que no início da empresa o único tipo de recrutamento era externo com o passar do tempo a equipe de Gestão de Pessoas, realiza o acompanhamento da evolução dos funcionários, além de proporcionar treinamentos tanto interno quanto fornecido por terceiros. A fundadora ainda salienta que é impressionante o quanto seus funcionários compartilham o conhecimento recebido entre si, o que impulsiona o recrutamento interno.

Interessante notar que a mesma traz em seu discurso a importância de um ambiente colaborativo e de partilha do conhecimento, e pontua que um dos benefícios dessa interação é que quando surge uma demanda, as pessoas sabem a quem recorrer para superar aquele desafio. Ela ainda acrescenta que quando surge uma vaga internamente, o processo de seleção é primeiro interno, por meio da procura do funcionário que possui os requisitos necessários e que “a própria equipe finaliza a escolha de quem, dentre os selecionados, ocupará a vaga”.

No que diz respeito a periodicidade no surgimento de novas vagas, a mesma nos informou que não existe um prazo/período determinado para isso acontecer, mas salienta que o mercado de TI, sendo rápido e competitivo, requer de seus trabalhadores uma atualização constante, visando assim, a disponibilidade daquele funcionário para aquela função dada as suas competências.

Sobre plano de carreira, nos foi dito que existe um “esboço de evolução funcional”, que explicado pela entrevistada, esse esboço prevê a promoção de seus colaboradores levando em consideração capacitação, desempenho e tempo de serviço. Portanto, a característica presente no recrutamento interno desta empresa, poderia ser dito como “capacitação constante”.

Em relação aos “feedbacks negativos”, a entrevistada nos informou que todo o processo de recrutamento e seleção é bastante transparente, possibilitando assim que os candidatos saibam quem são as pessoas que estão concorrendo com ele, bem como os requisitos necessários e como será o processo. Os feedbacks são direcionados aos seus candidatos ao fim do processo, e a entrevistada diz que não vê esse retorno como negativo, mas que mostra ao pessoal que é preciso estar em constante atualização para concorrer as vagas disponíveis.

Quando perguntamos a CEO e fundadora qual era sua opinião a respeito do recrutamento interno e como isso afetava a motivação de seus colaboradores, ela nos respondeu que acredita que se trata de uma ferramenta poderosa na evolução e que contribuía para a motivação de seu pessoal em se manter atualizado, em desenvolver habilidades e buscar capacitações. Comenta que existiu um caso específico de um colaborador que queria trabalhar com um determinado tipo de serviço, mas que quando avaliado pelo pessoal de Gestão de Pessoas, foi verificado que as habilidades que o colaborador possuía não era para aquela função e sim outra. Propuseram assim, um período de experiência, que fora recusado pelo funcionário duas vezes e que isso o desmotivou.

A fundadora comenta ainda que ficaram receosos de perderem aquele colaborador, e que o motivo que o levava a querer ir para outra equipe estava relacionado mais com as pessoas que ele iria trabalhar do que com a habilidade. Hoje, esse colaborador, encontra-se no cargo de diretor do setor de design (o mesmo que ele recusara anteriormente) e descobriu que possui as habilidades para dirigir equipes de trabalho. O que para todos foi muito gratificante em diversos aspectos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme apresentado, esse estudo tratou de uma demonstração quanto a importância do recrutamento interno para motivação do trabalhador. Para isso, foram realizadas quatro entrevistas com pessoas que participam ativamente do processo de Recrutamento Interno, ou foram promovidas por tal processo.

O primeiro entrevistado é Consultor Tributário e faz parte do quadro de funcionário da empresa multinacional há 13 anos, tendo o referido participado de seleção interna para investidura do cargo. Assim, durante a entrevista, o consultor relatou que o sistema de

recrutamento interno é realizado de acordo com a demanda e oferta de cada setor, e que ainda a referida empresa possui Plano de Carreira, cargos e salários.

Quanto a segunda entrevistada, foi obtido que ela faz parte da empresa de médio porte do ramo imobiliário há 3 anos, como Psicóloga Comportamental. Logo, suas atividades são desenvolvidas em cooperação com mais duas colaboradoras no setor de Gestão de pessoas.

O terceiro entrevistado, atua há dois anos e três meses na mesma empresa do ramo imobiliário que a segunda entrevistada, ocupando o cargo de auxiliar financeiro, tendo sido contratado como jovem aprendiz, e por meio de recrutamento interno progrediu na carreira dentro da empresa.

A quarta entrevistada, atua como CEO participa ativamente do processo de monitoramento do setor de recrutamento e seleção. O departamento de pessoal possui dois colaboradores e a empresa conta ainda com o auxílio de um escritório de contabilidade para lidar com as questões relacionadas a legislação e a empresa valoriza muito o recrutamento interno, tendo vários empregados que evoluíram por meio dele.

Foi possível observar que as empresas participantes dessa pesquisa, de acordo com os entrevistados, se beneficiaram com o recrutamento interno, não apenas em termos de tempo e custo apontados na bibliografia, mas por motivar seus empregados a se manterem qualificados com a expectativa de evoluírem em suas carreiras e assim contribuir para a melhoria da performance da empresa como um todo.

Essa pesquisa, além de ter desenvolvido um estudo de caso junto às empresas, efetuou levantamento teórico acerca do Recrutamento Interno, motivação no ambiente organizacional, bem como sobre a importância do reconhecimento profissional para a motivação dos colaboradores. Para a base bibliográfica foram utilizadas obras de autores como: Chiavenato (2010), Fernandes e Brun (2019), Giani (2011), Gomes (2019), Leite (2020), entre outros.

Contudo, durante a pesquisa foi verificado como principal lacuna de pesquisa, a deficiência de materiais quanto a dados estatísticos sobre o objeto investigado, tratando-se a maioria de estudos qualitativos. Dessa maneira, indica-se para uma futura pesquisa a ampliação da margem de busca, em empresas locais para o levantamento de dados regionais relativos ao recrutamento interno.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Sabrina Lourenço; CAPUCHO, Filomena; RIBEIRO, Paulo. **Vamos comunicar? Revisão teórica sobre a relação entre a comunicação interna nas organizações e a motivação dos colaboradores.** Universidade Católica Portuguesa, n. 25, 2017. Disponível em: <<https://revistas.ucp.pt/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/345>>. Acesso em: 02. Abr. 2022.
- BORGES, Maria Elisa Siqueira. **Trabalho e gestão de si: para além dos recursos humanos.** Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, v. 7, p. 41-49. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/25859>>. Acesso em: 01. Ago. 2021.
- CAMACHO, Marcelo. **Gestão estratégica de pessoas.** 1 ed. Rio de Janeiro: SESES, 2016.
- CANÇADO, Vera L.; MORAES, LÚCIO FLÁVIO RENAULT DE; SILVA, EDSON MOURA DA. Comprometimento organizacional e práticas de gestão de recursos humanos: o caso da empresa XSA. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 7, p. 11-37, 2020.
- CARAVANTES, Geraldo; CARAVANTES, Cláudia; KLOECKNER, Mônica. **Administração teoria e processos.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade.** 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações.** 11. ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- DEJOURS, Christophe. **A Banalização da Injustiça Social.** 5. Edição. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003.
- FERNANDES, William Leal Colaço; BRUN, Sergio Adelar. **Comunicação organizacional e endomarketing como ferramenta motivacional em uma universidade pública: O caso Valoriza UFPR.** UNIFATEA, v. 10, n. 20, 2019. Disponível em: <<http://unifatea.com.br/seer3/index.php/ECCOM/article/view/1057>>. Acesso em: 02. Abr. 2022.
- FREITAS, Maria Ester de. Assédio Moral e Assédio Sexual: faces do poder perverso nas organizações. **RAE – Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 41, n. 2, abr/jun. 2001
- GEANN, Y.; LEITE, S.; JAQUELINE, I. **Motivação no ambiente organizacional como ferramenta no aumento da produtividade.** In: ConBRepro: X Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção, 02 a 04 de dezembro de 2020. Disponível em: <https://aprepro.org.br/conbrepro/2020/anais/arquivos/10302020_161023_5f9c6e0757e3a.pdf>. Acesso em: 17 nov. 2022.
- GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa.** Plageder, 2009.

GOMES, Amanda Kelly. A importância do reconhecimento profissional para a motivação dos colaboradores. **REVISTA HUM@ NAE**, v. 13, n. 1, 2019.

KNAPIK, J. Gestão de Pessoas e Talentos. (3a ed. rev. atual. e ampl.). Curitiba: Ibeplex. (2011) p. 134-135

LEITE, Ygor Geann dos Santos et al. Motivação no ambiente organizacional como ferramenta no aumento da produtividade. In: ConBRepro: X Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção, 02 a 04 de dezembro de 2020. Disponível em: <https://aprepro.org.br/conbrepro/2020/anais/arquivos/10302020_161023_5f9c6e0757e3a.pdf>. Acesso em: 07. Nov. 2022.

LIMA, José Braz; SANTOS, Pedro Carlos F. Liderança e motivação no ambiente organizacional. **Revista de Iniciação Científica da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 1, n. 2, 2012.

MARTINEZ, Luciano; POSIDIO, Cyntia. **O trabalho nos tempos do coronavírus**. São Paulo. Ed. Saraiva Educação. 2020

MATOS, G. G. de. **Comunicação Empresarial: sem complicação**. Barueri: Manole, 2009.

PAULA, Vilson Vieira de; NOGUEIRA, Giulia de Mendonça. **A importância da área de gestão de pessoas para o sucesso da organização**. XIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão & III INOVARSE: responsabilidade social aplicada, 29 e 30 de setembro de 2018.

ROBBINS, S.P.; JUDGE, T.A. **Comportamento Organizacional** ed.18ª São Paulo: Editora Pearson Education do Brasil S.A, 2020

SANTOS, Dayanne André dos; COSTA, Silvia Pires Bastos. Análise da utilização do endomarketing no setor supermercadista do município de Cruzeta/RN. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 2, 2020.

SCHEIN, E. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, Nilmaer Souza da et al. Comunicação organizacional, marketing e endomarketing: ferramentas para o trabalho do psicólogo organizacional. **UNOESTE, Colloquium Humanarum**, v. 13, 2016.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional: O impacto das emoções**. 1. ed. Pioneira: São Paulo, 2002.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. Recursos Humanos X Gestão de Pessoas. **Gestão: revista científica de Administração**, v.10, n.10, jan/jun, 2008

STECCA, Jaime Peixoto.; ALBUQUERQUE, Linfolfo Galvão de.; ENDE, Marta Von. As Influências da Gestão de Pessoas no Comprometimento. **Revista de Administração da UFSM**, v. 9, n. 4, p. 721-737, 2016.

BRAGAGNOLO, S.M.; NARLOC, R.T.; CORDEIRO, A. Recrutamento e seleção: Estudo de um modelo eficiente. **Administração de Empresas em Revistas** v. 2, n. 21, p. 332-354, 2020.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Entrevistado:

Apresentação do entrevistado:

Perguntas básicas:

1. Em qual empresa trabalha atualmente e há quantos anos?
2. Qual o porte da empresa e seu ramo de atuação?
3. Qual a função desempenha?
4. De que forma está organizado o setor de Gestão de Pessoas? Quantos funcionários trabalham no setor?
5. Explique como é realizado o recrutamento interno e suas etapas.
6. Qual a periodicidade com relação a disponibilização de vagas?
7. Existe plano de carreira na atual empresa que trabalha?
8. O setor de Gestão de Pessoas costuma dar feedbacks após qual período?
9. Sendo o feedback negativo, como ele é passado para o colaborador?
10. Qual visão você teve sobre o recrutamento interno, acha que é primordial os funcionários se manterem atualizados, isso afeta a motivação e desempenho deles?"

Apêndice B – Roteiro de entrevista 1

Entrevistado: Ewerton Luiz da Silva – Consultor Tributário

1. Em qual empresa trabalha atualmente e há quantos anos?

Empresa multinacional há 13 anos.

2. Qual o porte da empresa e seu ramo de atuação?

Grande - Multinacional da Linha Branca

3. Qual a função desempenha?

Consultor Tributário

4. De que forma está organizado o setor de Gestão de Pessoas? Quantos funcionários trabalham no setor?

Equipe diversificadas entre o escritório de São Paulo e as 3 unidades no Brasil.

5. Explique como é realizado o recrutamento interno e suas etapas.

Processo online via inscrição no site da empresa ou de Assessoria terceirizado em recrutamento e seleção, Análise de currículo, provas de conhecimentos, entrevistas Rh/Gestão, exames médicos.

6. Qual a periodicidade com relação a disponibilização de vagas?

Operacional a depender do mercado (oferta/demanda) Técnico/Superior a depender da necessidade da área sem critério de periodicidade.

7. Existe plano de carreira na atual empresa que trabalha?

Sim.

8. O setor de Gestão de Pessoas costuma dar feedbacks após qual período?

Programa gerenciamento de performance: 2 vezes ao ano, a cada 6 meses uma revisão e uma avaliação anual.

9. Sendo o feedback negativo, como ele é passado para o colaborador?

Através de avaliação de performance, avaliando o nível de desempenho, no caso negativo como abaixo da expectativa.

Apêndice C – Roteiro de entrevista 2

Entrevistada: Flávia Cambraia – Psicóloga Clínica e Organizacional

Observação: A participante fez questão de digitar durante a entrevista, por ser um hábito da profissional, e ao final nos entregou o que poderia ser publicado nesta pesquisa.

ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1- **Em qual empresa de trabalha atualmente e há quantos anos?**
Imobiliária C. há 3 anos.
- 2- **Qual o porte da empresa e seu ramo de atuação?**
Médio, Imobiliária com locações e vendas.
- 3- **Qual a função desempenhada?**
Psicóloga Organizacional e do Trabalho.
- 4- **De que forma está organizado o setor de Gestão de Pessoas? Quantos funcionários trabalham no setor?**
Administração de Pessoal e Desenvolvimento Humano. Trabalham 2 Funcionárias.
- 5- **Explique como é realizado o recrutamento interno e suas etapas**
Alinhamento com solicitante da vaga; divulgação da vaga com prazo para envio dos currículos; avaliações de conhecimentos gerais, teste situacional (quando necessário), dinâmica de grupo (de acordo com a necessidade); entrevista por competência; entrevista técnica com solicitante da vaga e resultado.
- 6- **Qual a periodicidade com relação a disponibilização de vagas?**
Depende da demanda solicitada.
- 7- **Existe plano de carreira na atual empresa que trabalha?**
Sim, existe plano de carreira X e Y.
- 8- **O setor de Gestão de Pessoas costuma dar feedbacks após qual período?**
Assim que concluído o processo, envia-se e-mail para conhecimento de todos sobre o resultado.
- 9- **Sendo feedback negativo, como ele é passado para o colaborador?**
Agenda-se com o colaborador (es) participante (s) que não foram aprovados e informa-se presencialmente, prestando toda uma orientação e agradecendo a participação.

Apêndice D – Roteiro de entrevista 3

Entrevistado: Pedro Gabriel Sestari Leite – Auxiliar Financeiro Imobiliária C.

1. Em qual empresa trabalha e há quanto tempo?

Imobiliária C. trabalho há 2 anos e 3 meses

2. Qual o porte da empresa e seu ramo de atuação?

Empresa de médio porte, ramo imobiliário; atuo como auxiliar financeiro.

3. Qual função desempenhava e para qual foi promovido?

Eu era jovem aprendiz e passei por recrutamento interno para concorrer à vaga de auxiliar financeiro, pois já trabalhava no setor.

4. Existe plano de carreira na empresa que trabalha?

Acredito que existe planos de carreira efetivo de Y e X.

5. Como se preparou para a oportunidade de ser efetivado e subir de cargo?

Dediquei-me a fazer meu trabalho bem-feito, sempre procurei aprender mais sobre o setor, ser proativo para ajudar a equipe e sempre mantive atualizado sobre as vagas que foram surgindo.

6. Traçou um plano de carreira ou você foi aproveitando cada oportunidade?

Aproveitei cada oportunidade conforme surgiam aos dias e situações.

7. As vagas oferecidas internamente foram motivação para você se manter atualizado e se preparar para o que o novo cargo exigia?

Sim, ter o conhecimento que poderia subir de cargo fez eu dar o meu máximo para a vaga e me sentir valorizado dentro da empresa.

8. Qual visão você teve sobre o recrutamento interno, acha que é primordial os funcionários se manterem atualizados, isso afeta a motivação e desempenho deles?

O recrutamento interno é primordial e necessário para empresa aproveitar e manter bons funcionários; isso os motiva a sempre buscarem evolução, e aumenta o desempenho. Saber que tem uma possibilidade real de subir de cargo ou até mesmo aumento salarial, me motivou muito como funcionário.

Apêndice E – Roteiro de entrevista 4

Entrevistada: Carla Saez – CEO e Owner da empresa Linksan Agência Web

1. Em qual empresa trabalha atualmente e há quantos anos?

Linksan que é uma agência web cujo principal objetivo é desenvolver o negócio dos clientes no mundo virtual, buscando soluções que superem o resultado desejado. Atua no mercado há duas décadas.

2. Qual o porte da empresa e seu ramo de atuação?

Pequena, prestação de serviços.

3. Qual a função desempenha?

Sou a CEO e fundadora da empresa e acompanho toda gestão de pessoas da empresa, pois isso é vital para uma empresa pequena.

4. De que forma está organizado o setor de Gestão de Pessoas? Quantos funcionários trabalham no setor?

A gestão de pessoas da empresa atua com duas pessoas e um escritório de contabilidade que faz todas as tarefas relativas à legislação e emite os documentos relativos ao departamento de pessoal (folhas, guias de INSS, FGTS, contratos, afastamentos, ...). Os funcionários internos trabalham com as atividades tanto referentes aos eventos da folha (faltas, horas extras, benefícios, ...), como cuida do recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento dos funcionários e tudo que envolve a gestão das equipes.

5. Explique como é realizado o recrutamento interno e suas etapas.

Todos os membros de nossa equipe vieram de recrutamento externo no qual o conhecimento específico em TI é avaliado.

O desempenho de cada empregado é acompanhado pela equipe de GP. Os nossos serviços dependem de conhecimento de TI que são vistos tanto com treinamento interno, na nossa empresa, como externo, em outras empresas especializadas. Cada empregado é analisado e verifica-se as habilidades e em que segmento o desempenho foi superior. Na maior parte das vezes as habilidades dos empregados ficam evidentes nos projetos desenvolvidos para os

clientes, é impressionante como isso fica claro para toda equipe. Aqui compartilhamos o conhecimento, existe uma troca muito grande de informação, as equipes tem essa maturidade, pois cada serviço depende do serviço do outro e esse compartilhar é muito intenso. O resultado dessa interação é que quando há necessidade de uma certa habilidade ou um conhecimento específico para transpor um desafio de algum projeto de cliente, os próprios membros da equipe sabem quem pode dar a resposta necessária, assim quando surge uma vaga interna, selecionamos os que tem perfil e as habilidades necessárias e a própria equipe finaliza a escolha de quem, dentre os selecionados, ocupará a vaga.

6. Qual a periodicidade com relação a disponibilização de vagas?

Não temos um período determinado para isso, mas no mundo de TI tudo é muito rápido e quem não se atualiza fica pra trás, por isso investimos muito em treinamento e desenvolvimento, pois isso é o que diferencia os serviços.

7. Existe plano de carreira na atual empresa que trabalha?

Existe um “esboço de evolução funcional” que seguimos e que prevê promoção por capacitação, desempenho e tempo de serviço. Nosso foco é capacitação e todos daqui entendem isso e tem perfil para se manter atualizado, essa é uma característica individual que prezamos e, portanto, é valorizada pela empresa.

8. O setor de Gestão de Pessoas costuma dar feedbacks após qual período?

Nossa empresa é pequena e os feedbacks são dados a cada processo, não há mistério, as equipes lidam muito bem com isso, inclusive quem participou e não foi selecionado para a vaga interna, pois para eles é um termômetro do que é necessário para assumir maior responsabilidade. Veja que é necessário também ter competências para lidar com clientes e muitas vezes esse é o principal limitante, não basta saber tudo de TI e não aceitar a recusa do cliente.

9. Sendo o feedback negativo, como ele é passado para o colaborador?

Ao entrar em um processo de interno, o empregado sabe quem vai participar, quais os requisitos necessários e como será o processo, assim o feedback é dado no final do processo. Não chamamos isso de feedback negativo, trabalhamos para que entendam que todos terão a chance, é uma questão de evolução/conhecimento/habilidade, ninguém se aposenta na função que inicia sua vida profissional.

10. Qual visão você teve sobre o recrutamento interno, acha que é primordial os funcionários se manterem atualizados, isso afeta a motivação e desempenho deles?”

O recrutamento interno é um poderoso instrumento de evolução, é ele que motiva o empregado a se capacitar, estar preparado, desenvolver suas habilidades, mas é necessário ser bem trabalhado na empresa. Já aconteceu de uma pessoa querer muito trabalhar com um determinado tipo de serviço e nós da equipe de GP analisarmos que a habilidade que demonstrava não era para aquela função, esse foi o caso mais difícil, pois essa pessoa tinha uma habilidade superior em design e não valorizava. Então propusemos um período de experiência, ele recusou por duas vezes e chegou a ficar desmotivado, pensávamos que iríamos perder um talento e tanto, ele queria muito ir para a outra equipe por causa das pessoas e não por sua habilidade, demorou para ver isso, hoje é quem dirige o setor de design e se descobriu com habilidades para dirigir as equipes de trabalho. Isso é muito gratificante, tanto para as equipes quanto para a empresa.

*Nessa entrevista foi autorizado a divulgação do nome da empresa pela proprietária e entrevistada.