

## O RECRUTAMENTO INTERNO COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE PESSOAS<sup>1</sup>

Jovelino Márcio de Souza<sup>2</sup>, Rúbia Fonseca Roberto<sup>3</sup>

**Resumo:** *Uma função muito relevante em Gestão de Pessoas é o processo de agregar pessoas à organização, composta pelo Recrutamento e a Seleção. Esse processo tem influência na eficiência da organização e deve ser usado como estratégia de gestão de pessoas. As organizações que desejam se manter competitivas dependem de pessoas qualificadas e dedicadas, que estejam dispostas a investir na melhoria contínua de procedimentos, otimizando os processos e, conseqüentemente, aumentando o nível de eficiência de diversas áreas. Essa pesquisa bibliográfica aprofunda-se no Recrutamento Interno, mostrando que é uma opção bastante utilizada, que valoriza o capital humano das organizações e que se importa com a evolução empresarial, o que acaba refletindo em uma boa gestão, gerando a conquista dos objetivos.*

**Palavras-chave:** *Agregar pessoas, capital humano, competitividade, gerenciamento,*

**Abstract:** *A very important role in people management is the process of adding people to the organization, composed by the Recruitment and Selection. This process influences the efficiency of the organization and should be used as people management strategy. Organizations that to remain competitive depends on skilled and dedicated people who are willing to invest in continuous improvement procedures, optimizing processes and thereby increasing the level of efficiency in different areas. This bibliography research deepens in the Internal Recruitment, showing that this option is widely used, valuing the human capital of the organization and caring about the business evolution, which ends up reflecting on good management and achieving the goals.*

**Keywords:** *Aggregate people, competitiveness, management, human*

---

<sup>1</sup>Parte do trabalho do primeiro autor.

<sup>2</sup>Graduando em Administração - FACISA/UNIVIÇOSA. Email: jovelino\_marcio@hotmail.com.br

<sup>3</sup>Professora Orientadora - FACISA/UNIVIÇOSA – Email: rubia@univicoso.com.br

*capital*

## **Introdução**

Administrar pode ser entendido como o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades de uma organização, visando alcance nos objetivos. Nesse contexto, gestão de pessoas é tida como um conjunto de práticas para planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades das pessoas na empresa, buscando a satisfação tanto da organização quanto do colaborador.

Gestão de Pessoas também é o nome que se dá ao setor que coordena essas atividades, o que antigamente era chamada de Recursos Humanos, mas fazer Gestão de Pessoas é ir além do administrar os recursos humanos, é ver o colaborador com outros olhos, não como um recurso, mas como uma pessoa, que contribui para que a organização atinja seus objetivos. Chiavenato (2005), explica que o trabalho de Gestão de Pessoas se resume em não depender apenas de conquistar, reter, aplicar, desenvolver, motivar e recompensar talentos, mas de gerir competências e alcançar resultados significativos por meio delas.

Uma função muito relevante em Gestão de Pessoas é o processo de agregar pessoas às organizações. Esse processo é composto pelas etapas de Recrutamento e Seleção. O presente estudo discute o recrutamento, que abrange o conjunto de práticas empregadas para atrair candidatos potencialmente qualificados para as vagas existentes na empresa.

O cenário no qual as empresas atuam torna-se mais competitivo a cada dia e as organizações buscam formas de se diferenciar uma das outras. Nessa investida, os colaboradores são importantes parceiros estratégicos. Assim, deseja-se saber, através de um levantamento bibliográfico sobre o tema, se o recrutamento pode ser um mecanismo de diferencial competitivo para as organizações. Especificamente, aprofundou-se na modalidade conhecida como Recrutamento Interno, sendo o objetivo do trabalho mostrar a relação dessa prática com a competitividade da empresa.

## **Metodologia**

O trabalho foi elaborado através de exame teórico, de obras consagradas que abordam o tema, compilando os principais autores que trataram do

assunto referente à gestão de pessoas no processo do recrutamento interno das organizações, visando o aproveitamento e retenção da melhor forma do capital humano para desenvolvimento e evolução da empresa como um todo.

Quanto à classificação, trata-se de uma pesquisa exploratória, na qual se buscou levantar informações sobre um determinado objeto, mapeando as condições de manifestação e impactos. Configura-se como uma abordagem qualitativa do tema, norteadas pelo paradigma interpretativo. E também como um levantamento bibliográfico, que segundo Cerro, Bervian e da Silva (2007, p. 6) “constitui o procedimento básico para os estudos monográficos, pelos quais se busca o domínio do estado da arte sobre determinado tema”.

### **Discussão**

Gestão de pessoas é uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas com o objetivo de gerenciar os comportamentos internos e potencializar o capital humano nas organizações. A gestão ocorre através de participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento de colaboradores de uma empresa, e a área tem a função de humanizar a organização. Para que esses processos ocorram da forma mais eficaz possível é importante realizar processos de recrutamento muito bem sucedidos.

O processo de recrutamento, que se refere às práticas para atrair candidatos potencialmente qualificados para as vagas disponíveis, inicia-se com a requisição de pessoal. Cada empresa tem seu formulário próprio, emitido pela área que requisita a admissão do empregado, indicando o motivo da requisição (aumento de quadro ou substituição), a necessidade do setor, o prazo ideal e o perfil desejado. De acordo com Lacombe (2011, p.77) “só é possível recrutar a pessoa certa se soubermos antecipadamente o perfil adequado para a vaga em aberto”.

Além da requisição de pessoal, o profissional que está conduzindo o processo de recrutamento precisa ter em mãos a Descrição do Cargo em aberto. Este é um levantamento escrito dos principais aspectos significativos com os requisitos e qualificações necessárias para o preenchimento do cargo, faixa salarial, detalhamento das atribuições, métodos de execução e quaisquer outras condições intrínsecas para o exercício, Chiavenato (2005). Assim,

podemos dizer que o processo de recrutamento baseia-se na descrição do cargo, na requisição de pessoal e no perfil da organização.

Logo após o recrutamento vem o processo de seleção. A seleção implica uma comparação e uma escolha. Comparação entre as características de cada candidato com o padrão de especificações do cargo, podendo existir vários candidatos adequados, sobrevém, então, a escolha, isto é, qual deverá ocupar o cargo. Para chegar ao candidato pretendido são aplicadas técnicas de seleção, conforme a complexidade do cargo, perfazendo cada fase como um filtro, garimpando informações, conclui Lacombe (2011). Quando o processo de recrutamento é eficiente temos candidatos mais adequados à vaga, tornando o processo de seleção mais rápido e menos oneroso.

De acordo Chiavenato (2009), o recrutamento e a seleção ocupam hoje um lugar muito importante nas empresas, não só pela área ser responsável por oferecer aos gestores opções para escolherem o melhor profissional que eles possam considerar para a oportunidade, mas por ocupar cada vez mais um espaço estratégico na organização.

Administrar de forma estratégica é conhecer bem o ambiente interno e externo da organização, ter missão, valores e objetivos claramente definidos e estratégias traçadas, com vistas a atingir esses objetivos, e para tal é necessário ter uma equipe bem selecionada e preparada para os desafios de competitividade. No mundo altamente competitivo é cada vez mais importante que se disponha de uma equipe à altura dos ideais e dos planos da empresa, para esta ser capaz de responder os constantes desafios do ambiente externo.

Chiavenato (2009) define que uma ótima equipe não é formada de gênios, mas de pessoas competentes para o trabalho que realizam, motivadas, que sabem e gostam de colaborar com os companheiros de trabalho, que não tendem a criar problemas e que tenham potencial para crescimento profissional.

Fica evidenciada assim a importância do Recrutamento para a competitividade organizacional e a atenção que os administradores devem dar a esse tema, começando pela definição da política de recrutamento que melhor atende a estratégia de gestão de pessoas da empresa, podendo ser: recrutamento interno, externo ou misto.

Chiavenato (2009) explica que o recrutamento interno ocorre quando

a empresa procura preencher determinada vaga através do remanejamento de seus funcionários, que podem ser promovidos (movimentação vertical), transferidos (movimentação horizontal) ou ainda transferidos com promoção (movimentação diagonal). Assim, o recrutamento interno pode envolver a transferência de pessoal, promoção de pessoal, transferência com promoção de pessoal, programas de desenvolvimento de pessoal e dos planos de encareiramento (carreiras) de pessoal.

Já o recrutamento externo refere-se a todos os esforços da empresa em atrair e engajar novos colaboradores, influenciando o mercado de recursos humanos para obter os candidatos de que necessita para suprir as suas lacunas, assim, trata-se de fazer uma ação convidativa e aliciadora no sentido de atrair as pessoas e estimulá-las a ingressar na organização. Para Milkovich e Boudreau (2006), o recrutamento externo traz pessoas com novas experiências e percepções, e também novos conhecimentos, que podem colaborar para aperfeiçoar os procedimentos da empresa e para sensibilizar a administração para o ambiente externo e o mercado. Porém, o método de processo de inclusão é relativamente caro, demorado e que deixa a desejar em algumas empresas.

Outra forma desse trabalho é o recrutamento misto. Segundo Toledo (1995), o recrutamento misto é a combinação do recrutamento externo com o recrutamento interno. A empresa quando usa o recrutamento interno para uma vaga que precisa ser preenchida, deixará outra vaga em aberto, mesmo que seja preenchido com outro colaborador ainda terá uma vaga a ser alocada, a não ser que a função seja cancelada, neste caso, o recrutamento externo é acionado para prosseguir com o processo de definição.

Para todo tipo de recrutamento é necessário planejamento cuidadoso do processo, escolhendo o melhor canal de comunicação com o público alvo, definindo prazos adequados e quais informações serão divulgadas. O objetivo é que o anúncio atraia os candidatos mais adequados à vaga.

Para trazer maior competitividade para a empresa deve-se considerar o recrutamento interno, uma vez que ele apresenta vantagens, como: motivar a equipe, sinalizando disposição a se promover a “a prata da casa” e de se criar perspectivas de carreira no longo prazo; facilitar o recrutamento de pessoas mais qualificadas; agilidade, pois as pessoas estão disponíveis e as vagas são preenchidas mais rapidamente; o custo de admissão é praticamente nulo; se

houver uma boa avaliação dos candidatos, a probabilidade de acerto tende a ser maior, uma vez que eles já estejam na empresa e são conhecidos; aproveitar melhor o treinamento do pessoal; e diminuir a probabilidade de rejeição pelos colegas (CHIAVENATO, 2009).

Os colaboradores aptos a serem promovidos são aqueles que apresentam desempenho na medida ou acima do esperado, são comprometidos com a organização e possuem as competências necessárias para a nova função. Essas pessoas já conhecem a cultura organizacional e estão alinhados com as estratégias. Assim, dar oportunidade desses colaboradores se desenvolverem dentro da organização configura-se como uma vantagem competitiva.

Todavia, Chiavenato (2009) chama atenção para os cuidados com esse tipo de recrutamento, que exige uma intensa e contínua coordenação e integração do órgão de recrutamento com os demais órgãos da empresa e envolve vários sistemas e bancos de dados. O processo precisa ser amplamente divulgado nos canais de comunicação interna, para que todos tenham acesso à informação dentro do prazo estabelecido e possam concorrer à vaga. O cuidado que se deve ter na divulgação é garantir que serão atraídos candidatos que realmente tem potencialidade para a vaga, para que não se crie uma falsa expectativa no colaborador ou conflitos na equipe.

### **Considerações Finais**

O setor de gestão de pessoas possui grande responsabilidade na formação de uma equipe competente. O órgão trabalha investindo esforços para atrair os melhores profissionais, buscando evitar problemas de adaptação dos novos membros, além de diminuir a rotatividade e os custos com treinamentos iniciais.

Considerando que o colaborador com mais tempo de trabalho prestado na empresa já conhece boa parte do processo e, em alguns casos, colaboram com propostas de melhorias para o serviço dos demais profissionais e daqueles que ingressarão futuramente, reduzir o turnover pode estimular a evolução empresarial e do próprio profissional.

Toda empresa necessita de colaboradores comprometidos com a sua missão e objetivos, a retenção de talentos, o planejamento de todas as

atividades operacionais e a programação de uma carreira dependem de uma boa administração, mas também de remoção de obstáculos que, em muitos casos, são gestores os responsáveis.

A empresa que opta pelo recrutamento interno trabalha de forma a valorizar e motivar seus colaboradores, eliminando problemas como estagnação, agregando valor ao processo e ao capital humano, aumentando a eficiência e a descoberta de talentos, que são fundamentais para a boa manutenção de toda organização.

Assim, o presente estudo demonstrou a relação entre o recrutamento interno e a competitividade organizacional, apresentando esse processo que, se bem conduzido, agrega vantagens consideráveis à empresa.

### **Referências Bibliográficas**

CERVO, A.L; BERVIAN, P.A; DA SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, I. **Gerenciamento com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. 4 ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital das organizações**. 9 ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

LACOMBE, F. **Recursos Humanos - Princípios e Tendências** - 2ª Edição 2011.

MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU, J.W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2006.

TOLEDO, F. De. **Administração de Pessoal: Desenvolvimento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.