

Benchmarking de Recrutamento Interno: estudo em uma empresa do setor automotivo da região do ABC paulista.

Gabriela Devicaro Tedeschi gabrieladtedeschi@hotmail.com Centro Universitário FEI
Tomazzo Antonioli tomazzo10@hotmail.com Centro Universitário FEI
Dra. Patricia Mari Matsuda patricia.matsuda@fei.edu.br Centro Universitário FEI
Dra. Maria Laura Ferranty Mac Lennan mferranty@fei.edu.br Centro Universitário FEI

Resumo

Esta pesquisa tem como base um trabalho feito em uma empresa da indústria automotiva na região do ABC paulista Há alguns aspectos práticos e de cultura em uma empresa que podem diferenciar seus processos de recrutamento interno, portanto, foi definido que existia a necessidade de conhecer e coletar alguns dados e informações de como este processo é feito em outras empresas. As formas de postagem e divulgação, o processo de aprovação de vagas e as formas de feedback e preparo da liderança eram os principais focos da pesquisa. Foi feito um questionário que englobava todo o processo, para se entender como o processo acontece nas empresas entrevistadas. O questionário foi idealizado pelo time de recrutamento e seleção da empresa anfitriã. Os aspectos selecionados para estudo são discutidos nesse trabalho através das respostas de seis empresas, que foram contatadas para a realização de uma pesquisa de benchmarking. O questionário foi direcionado para os departamentos de recrutamento e seleção de cada uma das respectivas empresas convidadas. A empresa de onde a pesquisa partiu conseguiu identificar possíveis melhorias, tanto nos aspectos desejados quanto em outros aspectos que não apresentavam problemas.

Palavras chaves

Benchmarking, recrutamento interno, setor automotivo.

1. Introdução

Este artigo tecnológico aborda o tema de recrutamento interno a partir de uma pesquisa de benchmark feito por uma empresa do setor automotivo da região do ABC paulista, onde um dos pesquisadores trabalha. A empresa realiza com frequência processos de recrutamentos internos e deseja aperfeiçoá-lo.

Identificou-se através de uma pesquisa de clima que os colaboradores não estavam satisfeitos com a forma como este processo é conduzido atualmente. Portanto, iniciou esta pesquisa de benchmark com outras seis empresas de diferentes ramos e portes, no qual foram coletadas informações de como o processo é estruturado de ponta a ponta. O intuito da pesquisa foi analisar os aspectos organizacionais que diferenciam o recrutamento interno de empresa para empresa de modo a permitir a implantação de melhorias internas. Busca-se, com essa ação a melhoria do processo como um todo, bem como o favorecimento da visão da área de Recursos Humanos (RH) perante os colaboradores. Nesse contexto, buscou-se relacionar a visão de recursos humanos, com a cultura organizacional e outros aspectos da empresa, o recrutamento interno feito pelas mesmas, como elas lidam com esse processo e quanto isso modifica a relação com os colaboradores da empresa. Sendo o recrutamento interno um processo fundamental e complexo nas empresas, uma vez que interfere em diversos departamentos e atua remanejando mão-de-obra interna.

Após a aplicação de uma pesquisa de clima, normalmente aplicada ao final de cada ano, a empresa anfitriã desse trabalho identificou uma visão negativa dos colaboradores perante os processos de recrutamento interno da empresa. Em média 4000 colaboradores responderam à pesquisa e de todos os comentários sobre o recrutamento interno, 79% eram sobre pontos a desenvolver. Portanto a liderança da empresa solicitou um projeto que tivesse como objetivo geral a melhoria interna deste processo e por consequência a melhoria da visão dos colaboradores sobre o assunto. Como ferramenta escolheu-se realizar um benchmark e posteriormente, foram escolhidas e contatadas as empresas que seriam convidadas. Entre abril e maio de 2019 foram realizadas reuniões via Skype onde as empresas convidadas contaram como este processo é feito, como será detalhada adiante na metodologia.

Os aspectos discutidos foram diversos, desde o que diz respeito à aprovação de vagas, se feita antes ou depois da vaga ser trabalhada até outros pontos como feedback, postagem das vagas e divulgação. As empresas entrevistadas foram: Uma empresa alemã multinacional, do ramo químico, de grande porte e com grande atuação no mercado. Uma empresa brasileira do ramo de cosméticos, de grande porte e contando com mais de 1,5 milhões de consultores, sendo muito presente no Brasil e diversos países da américa latina. Outra empresa também do ramo de cosméticos, porém norte-americana e com uma longa história no Brasil. Como uma novidade no mercado de trabalho, foi contatado uma fintech brasileira, empresa do ramo financeiro que inova e se destaca de forma tecnológica, é a maior do país e conta apenas com pouco mais de 500 funcionários. Também foi feita a pesquisa com uma empresa italiana do ramo alimentício, com presença no Brasil desde 1997 e de grande porte, contando com mais de 10 mil colaboradores só no Brasil. Por fim, uma empresa do ramo farmacêutico, de origem norte-americana, atuando também em áreas de higiene pessoal e utensílios médicos, de grande porte e atuando no país à quase 90 anos.

O objetivo geral foi a melhoria interna do processo de recrutamento interno bem como a visão dos colaboradores sobre o processo. E como objetivo específico, o estudo da mudança no fluxo de aprovação de vagas. Atualmente na empresa anfitriã, as vagas em aberto são aprovadas apenas após a identificação do candidato aprovado. Sendo assim, quando cancelada gera uma frustração nos departamentos envolvidos bem como os candidatos que participaram, em especial o candidato aprovado. Sem falar no tempo desperdiçado. Sendo assim, a pesquisa possibilitou fazer comparações entre as empresas pesquisadas e a principal, demonstrando pontos de melhorias, diferenças que se pode notar na área de RH de uma empresa menor e uma maior, e

esses aspectos identificados contribuem para uma visão mais abrangente do negócio e também para melhor entendimento das culturas organizacionais e como afetam o recrutamento.

2. Referencial teórico

a. Recrutamento e Seleção

Recrutar é reunir, alistar, convocar pessoas para um partido, grupo social ou movimento. É isso que a área de Recrutamento e Seleção faz, convoca e seleciona pessoas para um cargo ou posição para ser desempenhado em uma organização (CAXITO, 2008). É a primeira fase para o preenchimento de uma vaga em aberto em uma organização, que consiste em buscar candidatos de acordo com pré-requisitos e condições providas pelo gestor da área (LIMONGI-FRANÇA E ARELLANO, 2002). O recrutamento divulga as oportunidades que a organização vai oferecer às pessoas com determinadas habilidades, competências e conhecimentos desejados. É como uma ponte entre o mercado de trabalho e o mercado de RH, que consistem, respectivamente, na organização e nos candidatos.

Os processos de recrutamento podem ser feitos de duas formas: interno e externo. O recrutamento interno é a busca de empregados internos para preenchimento das vagas. As vantagens que podem ser citadas são o fato de que o departamento demonstra que valoriza o colaborador, além de contribuir para ascensão de suas carreiras, é mais econômico e rápido, tendo em vista que aproveita o que já foi investido com treinamentos (LATUKHA, 2018).

De acordo com Giani (2011), a grande maioria das organizações acaba perdendo seus talentos por não possuírem ou não divulgarem de forma transparente uma política interna de carreira, como as práticas de mercado têm nos mostrado, pois no momento de contratar, perde-se um tempo precioso procurando no mercado externo um profissional que esteja dentro de um perfil desejado. O recrutamento interno é uma forma de aproveitar e motivar os colaboradores da empresa, pois pode-se criar um plano de desenvolvimento de carreira para os funcionários. É um processo com custo zero ou baixo e seu tempo para realização também costuma ser mais curto (LACOMBE *et al*, 2000).

Para se realizar o recrutamento interno é necessário passar por diversas etapas. É feita uma análise do candidato, desde o momento de sua entrada na empresa, as avaliações de desempenho realizadas, resultados de treinamento etc. Dessa forma, a área de recrutamento interno pode organizar da melhor forma o processo de recrutamento, que levará mudanças entre áreas internas, sendo a coordenação do RH com os outros setores da empresa uma etapa fundamental (FLEURY, 1995). Algumas vantagens do recrutamento interno são: segurança quanto ao candidato, por já ser conhecido, processo mais rápido e econômico e o aproveitamento dos investimentos em treinamento de pessoal. Também há algumas desvantagens: pode gerar frustração nos candidatos, por não poder oferecer oportunidades de acordo com o desejo do empregado, gerar conflito de interesses entre colaboradores e a manutenção da mesma visão na empresa, sem novidades no capital intelectual a empresa tem uma estagnação quanto a cultura interna.

b. Benchmarking

Uma das formas de se rever os processos da empresa é através do *benchmarking*. De acordo com Watson (1994), *Benchmarking* é uma ferramenta que mede e compara processos da empresa com outras do seu setor, a fim de obter informações e verificar as divergências para buscar as melhorias em seu próprio processo. O surgimento do benchmarking é atribuído à Xerox Corporation em meados dos anos 1970, em que a empresa passava por um momento de perda de mercado e seus concorrentes estavam com altos desempenhos. Para enfrentar o desafio, a empresa realizou *benchmarking* em líderes do seu setor, para constatar as melhores práticas funcionais do setor (JUNIOR, ROSSETTO, LENZI, 2018).

Segundo Martins *et al* (2010), por conta do momento em que as empresas estão passando com a grande concorrência do mercado e sendo cada vez mais difícil se atualizar com as tecnologias e novos processos que surgem, o benchmarking se torna uma ferramenta importante de aprendizado e uma estratégia importante para acompanhar o mercado que se torna diferente todos os dias.

Spendolini (1994) explica que podem haver 3 tipos de benchmarking: interno, externo e funcional. O interno tem como características buscar aprendizado entre setores de uma empresa com processos semelhantes. O externo visa buscar novas práticas com concorrentes do mesmo segmento de negócios. Já no funcional ou também conhecido como genérico, se busca aprender, buscar novos métodos de processos com empresas reconhecidas no mercado (SPENDOLINI, 1994).

3. Metodologia

A metodologia escolhida para esse trabalho é qualitativa, que é mensurar as variáveis determinadas na pesquisa para avaliar a influência destas em outras variáveis (APOLINÁRIO, 2006). E o tipo escolhido foi exploratória, que proporciona maior conhecimento sobre os assuntos abordados e possibilita a criação de argumentos e hipóteses.

O objetivo dessa pesquisa foi conseguir aprovação global para adaptação de algumas práticas que o RH da empresa julga importante para melhorar este processo local. Portanto foram exploradas as práticas utilizadas nos processos de recrutamento interno em empresas de diferentes nichos, percebendo as influências que cada cultura pode exercer nesses processos e buscando por possíveis pontos de melhorias.

A coleta de dados foi feita em duas etapas: a primeira foi uma pesquisa bibliográfica através de fontes como artigos científicos, livros e pesquisas realizadas sobre os assuntos escolhidos; e a segunda etapa foi uma análise das respostas e percepções que extraímos da pesquisa de campo feita com seis empresas de ramo e porte diferentes, presentes no Estado de São Paulo.

A pesquisa foi feita por intermédio da empresa em que um dos autores dessa pesquisa trabalha, uma montadora norte americana que está presente no Brasil em algumas cidades de São Paulo e Rio Grande do Sul. Para tanto, a prática escolhida foi a de benchmarking, que consiste na pesquisa de mercado para melhoria interna. O tipo do benchmarking foi o funcional, que é a prática de entrevistar empresas de diversos ramos, reconhecidas pelo mercado, com o intuito de aprendizado de um processo em comum.

A prospecção das empresas que participaram foi feita por meio de contatos pelo site LinkedIn. Foram selecionadas aleatoriamente empresas que os colaboradores do RH julgaram relevantes no mercado e foram localizados no LinkedIn os responsáveis pelo recrutamento da empresa. Em seguida foi enviado convites para o benchmark anunciando o propósito da pesquisa. As conversas evoluíram depois para o e-mail corporativo e foram agendadas reuniões pelo Skype de em média 40 minutos de ligação que aconteceram entre março e abril de 2019.

As empresas foram consolidadas no quadro 1.

Quadro 1 – Empresas convidadas

1. Alemã do ramo químico	4. Americana do ramo farmacêutico
2. Brasileira do ramo de cosméticos	5. Americana do ramo de cosméticos
3. Italiana do ramo alimentício	6. Fintech brasileira (*Startup*)

Fonte: autores

Durante as conversas foram abordados as práticas e políticas que cada organização utiliza para processos seletivos internos como: processo de aprovação de vagas, canal utilizado para divulgação das vagas, comunicação interna, tipos de entrevista ou dinâmica, fases do recrutamento, cultura de feedback, mapeamento de talentos, taxa de preenchimento interno do total de vagas, existência de programa de desenvolvimento de carreira e a visão da cultura organizacional acerca do recrutamento interno como um todo.

Ao final os membros da empresa anfitriã extraíam dúvidas caso houvesse alguma, e faziam perguntas relevantes para se entender o cenário como um todo. A análise dos dados foi feita de forma a comparar os processos de cada empresa com a anfitriã e dessa forma buscar pontos de melhoria para o processo de recrutamento interno.

4. Discussão dos resultados

Neste tópico foram discutidas as práticas e políticas que estão acerca do recrutamento interno de um departamento de recursos humanos. Iniciou-se a avaliação pela aprovação das vagas. A empresa anfitriã trabalha de forma que aprova as vagas em aberto após a identificação do candidato, portanto, o time de recrutamento faz todos os procedimentos de divulgação, triagem, entrevistas, agendamento de exame médico e aprovação de candidato e só depois é discutido pela liderança se aquela vaga realmente será aprovada e levada adiante. Das empresas analisadas, somente a Farmacêutica americana inicia o processo de aprovação da vaga após a aprovação do candidato recrutado. Com relação ao ciclo para este processo, e ainda a favor do RH, a média entre todas as empresas entrevistadas é de 60 a 90 dias, considerada uma exceção, a Startup financeira, que também aprova as vagas antes do início do processo, tem um ciclo em média de apenas duas semanas.

a. Alinhamento das descrições de vagas.

No que diz respeito ao alinhamento feito entre o RH e a liderança sobre a vaga em aberto notou-se mais particularidades. A empresa do ramo químico diz que é de responsabilidade do líder descrever a área, as atividades e o perfil desejado no momento em que abre a requisição. Uma das empresas de cosméticos, a nacional, e a farmacêutica faz o alinhamento entre o consultor de RH da área e o gestor da vaga. Essas particularidades podem ser vistas no quadro 2. A outra empresa de cosmético, a norte-americana, alinha entre o gestor e o time de recrutamento. A empresa do ramo alimentício possue job descriptions prontos como se fosse um catálogo. Já a Startup financeira tem uma rotina de reuniões semanais que discutem vaga a vaga, portanto, as necessidades e qualificações exigidas por vaga sempre muda de acordo com o cenário atual da empresa e da área em questão.

Quadro 2 – Alinhamento das descrições de vagas

	Quem é o responsável pelas descrições de atividades das vagas em aberto?	Quantos dias a vaga fica postada?	Todas as vagas são abertas internamente?
Química alemã	Gestor é o responsável por escrever as descrições das atividades	8	Sim, e depois externamente
Cosméticos brasileira	Consultor de RH alinha com o gestor na abertura da vaga	7	Sim, e depois externamente
Alimentícia italiana	Consultor de RH é responsável por todas as descrições de atividades	5	Sim, interno e externo ao mesmo tempo

Farmacêutica americana	Consultor de RH alinha com o gestor na abertura da vaga.	5	Sim, e depois externamente
Cosméticos americana	A cada abertura de vaga o departamento de recrutamento e o gestor discutem novamente a descrição das atividades.	5 a 7	Sim, e depois externamente
Startup brasileira (fintech)	Descrição das atividades é discutida semanalmente na reunião de aprovação de vagas.	2	Discutido nas reuniões

Fonte: autores

Sobre a elegibilidade, foram citados praticamente as mesmas práticas e políticas por todas as empresas entrevistadas. Pode-se perceber que independente do porte e da cultura da empresa, o tempo na posição atual e a avaliação de desempenho são os requisitos de maior importância, seguidos de tempo que o colaborador está na empresa e o nível do candidato, a maior parte das empresas permite apenas a mudança de um nível por vez, apenas a empresa química permite que um candidato possa pular um nível (*double jump*).

b. Pipeline e tempo de transferência do colaborador interno

Se um gestor já tem um alvo, um colaborador favorito para a vaga que abriu, ou um candidato pré-selecionado, chama-se essa prática de *pipeline*. Existem várias formas de agir diante de uma situação como esta. É território delicado, pois pode passar impressões erradas. Algumas empresas optam por abrir a vaga mesmo assim para conhecer outros colaboradores, contudo alertando que já existe uma pessoa preparada para esta posição.

Isso pode ser entendido de diversas óticas. É uma forma sincera, honesta e aberta de se lidar com a situação, porém muitas vezes pode fazer com que desencoraje algumas pessoas a participarem do processo, por julgarem perda de tempo, já que o gestor já tem uma pessoa em mente. Este é o caso da empresa do ramo farmacêutica entrevistada neste *benchmark*. Ela abre as vagas mesmo com *pipeline*, porém na postagem existe a informação de que há pessoas sendo indicadas para esta vaga.

Quadro 3 – Pipeline

	Qual o procedimento quando já existe um candidato de preferência para a vaga em aberto?
Química alemã	As vagas são abertas mesmo com candidato de preferência.
Cosméticos brasileira	Se houver candidato preferido à vaga não é aberta.
Alimentícia italiana	Se houver candidato preferido à vaga não é aberta.
Farmacêutica americana	As vagas são abertas mesmo com candidato de preferência. Esta situação é avisada na descrição da vaga.

Cosméticos americana	Se houver candidato preferido à vaga não é aberta.
Startup brasileira (fintech)	Se houver candidato preferido à vaga não é aberta.

Fonte: autores

O gestor que acaba de aprovar um novo colaborador, tem a expectativa de receber esta nova pessoa o mais rápido possível. É por isso que este detalhe deve ser muito bem alinhado por ambas as partes e normalmente intermediado pelo RH. Para que corra de forma harmoniosa é necessário que se garanta que os líderes estejam treinados e habituados com esta prática e que hajam de forma cordial e que acima das peculiaridades da área ele consiga pensar na organização como um todo.

Uma métrica interessante de analisar, após estudar todas estas variáveis, é a taxa de preenchimento interno, que é a taxa que mede quantas vagas o departamento de recursos humanos preencheu apenas com mão de obra interna, sem contratar nenhum colaborador de fora da empresa.

Quadro 4 – Taxa de preenchimento interno (%)

Figura 3. Envolvimento na concepção do produto (1- sem contato / 5- muito envolvido)

	Qual a taxa de preenchimento interno das vagas?
Química alemã	50%
Cosméticos brasileira	53%
Alimentícia italiana	35%
Farmacêutica americana	38%
Cosméticos americana	30%
Startup brasileira (fintech)	30% a 40% Como é uma empresa em constante mudança estes números alteram muito.

Fonte: autores

Essa pergunta de pesquisa mostrou uma média entre 30 e 50% de vagas fechadas internamente.

c. Comunicação e Interação

Se analisou as formas como os candidatos internos se têm acesso às vagas, observou-se que uma variável relevante nesse processo do recrutamento interno é a plataforma em que as vagas são postadas, se são de fácil acesso e manuseio, se são claras e objetivas, entre outras questões. Quanto as empresas que possuem fábrica é frequente o uso de murais para exposição

de novas vagas, já que se trata de um público que não trabalha com um computador ou não tem acesso a tal.

Dessa forma, Faissal et al (2015) diz que uma das diferenças entre o recrutamento interno e o externo é a forma de atração, pois não é mais necessário no caso do interno divulgar benefícios, salários ou vantagens de se trabalhar na empresa, já que o colaborador já está lá dentro, neste caso então a ênfase deve ser na divulgação interna das oportunidades.

d. Liderança e feedback

Talvez uma das maiores reclamações que assombram os assuntos relacionados ao recrutamento interno seja o feedback. O retorno de toda e qualquer processo seletivo que alguém se submeta é extremamente aguardado e é também alvo de grandes críticas e polêmicas. O time de recrutamento trabalha inúmeras vagas ao mesmo tempo, entrevista várias pessoas para cada uma delas, em diferentes etapas, triagem, entrevista por telefone, dinâmica, entrevista com o gestor. Em algumas empresas, se espera o fim do processo, e após escolhido o candidato contratado, manda-se um e-mail de reprovação para todos os outros participantes ao mesmo tempo.

De acordo com Dutra (2002), faz parte de oferecer um bom sistema de carreiras aos colaboradores como processo de aconselhamento profissional, programas de desenvolvimento, comunicação entre as pessoas e programas de aperfeiçoamento dos gestores como conselheiros e orientadores. Fica claro assim o papel do líder dentro da empresa, que não é apenas de guia nas tarefas diárias e sim também de orientador e conselheiro.

5. Conclusão

A partir da análise dos dados desta pesquisa foi possível distinguir pontos em que a empresa anfitriã está trabalhando em desvantagem, vantagem e alinhamento com outras empresas do mercado. O objetivo específico de análise aprovação de vagas, foi alcançado. Conseguiu-se mostrar através dessa pesquisa que o mercado lida de forma diferente da empresa anfitriã, como por exemplo, a questão de o ciclo de processo seletivo ser longa. Um dos pontos da pesquisa que foi relevantes para a organização foi o caso do retorno dos e-mails de comunicação interna com o informativo das vagas em aberto e a divulgação das mesmas nos murais da fábrica, essa é uma prática que foi a pouco abolida e que foi reestabelecida logo após a pesquisa, pois foi comprovado sua importância e eficiência, uma vez que estreita os relacionamentos entre funcionário e recursos humanos e que da sensação de dar importância para a ascensão de carreira dos funcionários que já estão dentro da organização.

Outro ponto crítico foi o de desenvolvimento da liderança para a gestão de pessoas. As empresas que possuem ações com os líderes, que são as empresas química e *Startup*, demonstraram obter ótimos resultados com estas práticas. A *Startup*, por exemplo, construiu uma cultura organizacional com base na gestão de pessoas que proporciona maior proximidade entre líder e funcionário e que torna todo o clima da empresa mais leve e sem problemas de comunicação.

Um tópico que foi colocado em pauta, que se pode considerar, é sobre o alinhamento da descrição da vaga, na empresa anfitriã, quando o gestor abre a requisição, ele mesmo é responsável por inserir as informações sobre requisitos, habilidades e conhecimentos necessários à vaga em questão. Este processo é interessante do ponto de vista da exatidão e de ser o mais próximo do cenário atual da área, visto que o gestor faz a descrição toda vez que abre a requisição. Por outro lado, pode gerar uma falta de padronização que pode acarretar em possíveis injustiças com candidatos, retrabalhos e divergências quanto às habilidades exigidas por cada área.

Fica em destaque a empresa do ramo alimentício que desenvolveu o longo trabalho dos *job descriptions*, que são longos catálogos com todos os cargos, habilidades, conhecimentos, formação acadêmica, e todos os requisitos exigidos para cada posição dentro da empresa.

Na questão da elegibilidade, assim como outros aspectos, a empresa anfitriã não tem muita autonomia para decretar tais mudanças, por conta das padronizações a nível global. Mas a questão de não se importar com o nível em que o funcionário está, que algumas empresas mencionaram, pareceu bastante interessante, uma vez que os candidatos são avaliados por suas competências e capacidades e não por sua situação de nível e faixa salarial atual. Quanto a menção ao gestor atual sobre a candidatura, seguiu-se com a prática corrente e que a maioria das empresas entrevistadas adota, que é incentivar que tenham esta conversa com o líder atual, porém não é tomado como requisito para participação.

No mais, toda a experiência foi enriquecedora e fez com que a empresa anfitriã repensasse diversas práticas a muito tempo implantadas e revesse também sua cultura organizacional como um todo. A medida que se evolui e que a população interna vai mudando as gerações a empresa deve acompanhar esta evolução e se adaptar a seu novo público interno. Essa pesquisa foi de grande valia e serviu para mostrar que as empresas estão inovando e repaginando suas culturas internas, se tornando mais jovens e focando cada vez mais no lado humano.

Como grande parte das empresas multinacionais, a empresa anfitriã é engessada para tomar decisões, pois grande parte das mudanças são alinhadas a nível global, ou seja, sua matriz nos Estados Unidos toma decisões de padronização para todas suas filiais de forma que possam funcionar em todos os países em que está presente, são poucos os aspectos que podem ser adaptados de forma regional. A questão da comunicação interna é algo que depende bastante da cultura do país, portanto é algo que se pôde alterar com facilidade e rapidez.

Existe algumas limitações para essa pesquisa, como por exemplo, os materiais disponíveis para análises, pois as empresas não podem disponibilizar certos documentos e informações de seus processos internos. Outro ponto importante foi o número de empresas contatadas, se poderia contatar mais empresas para obter mais dados, possibilitando checar modos diferentes de realizar o recrutamento interno e todos seus processos. Outra possibilidade interessante seria a de entrevistar mais empresas de mesmo nicho.

Um ponto relevante que pode ser desenvolvido em trabalhos futuros, seria o feedback dados pelo setor de recursos humanos e pelos gestores, pois eles acabam por influenciar na satisfação e na motivação dos colaboradores internos.

Referências

APOLINARIO, Fabio. Metodologia da ciência: filosofia e prática de pesquisa. São Paulo : Pioneira Thomson Learning, 2006.

ARAUJO, Paula; JESUS, Renata; ARAUJO, Bruno; CRUZ, Poliano. Gestão da cultura organizacional do instituto federal do Espírito Santo: o caso do curso de ambientação institucional para novos servidores. VIII Simpósio de excelência em gestão e tecnologia, Vitória, 2011.

CARVALHO, Iêda; PASSOS, Antônio; SARAIVA, Suzana. Recrutamento e seleção por competências. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016. 2ª edição.

CASTRO, José; KILIMNIK, Zélia; SANT'ANNA, Anderson. Modernidade organizacional em gestão de pessoas como base para a incorporação de modelo de gestão por competência. Anpad. RAC-Eletrônica, v. 2, n. 1, art. 7, p.105-122, Minas Gerais, 2008.

CAXITO, Fabiano de Andrade. Recrutamento e seleção de pessoas. 1. ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

CINTRA, Josiane; DALBEM, Eloísa. Comportamento organizacional. Londrina: Editora e distribuidora educacional S.A., 2016.

CURVELLO, José J. A. Comunicação interna e cultura organizacional. 2 edição, revisava e atualizada. Brasília: Editora Casa das Musas, 2012.

DUTRA, Joel. As pessoas na organização. A gestão de carreira. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FAISSAL, Reinaldo; PASSOS, Antônio; MENDONÇA, Márcia; ALMEIDA, Walnice. Atração e seleção de pessoas. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015, 3ª edição.

FISCHER, André L. As pessoas na organização. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, M. Relações de trabalho e gestão de recursos humanos. **Revista USP**, n. 27, p. 46-59, 30 nov. 1995.

JUNIOR, Claudio; ROSSETO, Carlos; LENZI, Fernando. Capacidade absortiva: do benchmark à transformação dos processos organizacionais. EnAnpad, Curitiba, 2018.

JUVENAL, Estela. Recrutamento e Seleção: Novas técnicas uma revisão de literatura. Anuário da produção de iniciação científica discente. Vol. 3, N. 20, Valinhos, 2010.

LACOMBE, B.; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão e recursos humanos. RAC, v. 5, n. 2, p. 157-174, 2001.

LATUKHA, M. Talent Management in a global environment: New challenges for regions, firms and managers. In: **Talent Management in Global Organizations.** LATUKHA, Marina (Org.) Cham: Palgrave 2018 p. 3-8

LIMONGI-FRANÇA, A. C.a; ARELLANO, E. As pessoas na organização. Os processos de recrutamento e seleção. São Paulo: Editora Gente, 2002.

MACHADO, D. de Q.; IPIRANGA, A. S. R.; MATOS, F. R. N. Terceirização em Recursos Humanos: Teoria vs. Prática em um Estudo Multicaso. In: Scientia, Sobral - Ceará. Ano 1, edição 02, p. 192-395, novembro 2012/junho 2013.

MARRAS, J. P. Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MARTINS, S.; SANTOS, A. O benchmark e sua aplicabilidade em unidade de informação: uma abordagem reflexiva. Interface. Natal, v. 7, n. 1, 2010.

PIRES, J.; MACÊDO, K. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. RAP, Rio de Janeiro, 40(1):81-105, 2006.

SPENDOLINI, M. J. Benchmark ; tradução Katia Aparecida Roque ; revisão técnica Eduardo Correa Moura. – São Paulo : Makron Books, 1993.

WATSON, G. H. Benchmark Estratégico; – São Paulo: Makron Books, 1994.