

**Top Ser Humano 2025 - Categoria Organização  
Desenvolvimento**

**AEL Sistemas**

**Start-Up AEL: estratégia no desenvolvimento de novos talentos**

Eduardo Grillo  
Carolina Amodeo

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>2. DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO.....</b>	<b>2</b>
<b>2.1 Investimento.....</b>	<b>4</b>
<b>2.2 Definição de perfil.....</b>	<b>5</b>
<b>2.3 Campanha de captação.....</b>	<b>6</b>
<b>2.4 Processo de seleção.....</b>	<b>8</b>
<b>2.5 Integração e continuidade.....</b>	<b>11</b>
<b>3. RESULTADOS.....</b>	<b>12</b>
<b>3.1 Otimização do processo seletivo.....</b>	<b>12</b>
<b>3.2 Desenvolvimento de pessoas.....</b>	<b>14</b>
<b>3.3 Integração cultural e senso de pertencimento.....</b>	<b>16</b>
<b>3.4 Marca empregadora.....</b>	<b>17</b>
<b>4. CONCLUSÃO.....</b>	<b>18</b>
<b>5. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>19</b>
<b>6. INFORMAÇÕES DOS AUTORES.....</b>	<b>20</b>

## **SINOPSE**

Diante da necessidade de atrair e formar novos talentos em um mercado competitivo e fora dos grandes polos aeronáuticos, a AEL Sistemas estruturou, em 2022, o programa Start-Up AEL como estratégia contínua de atração e seleção de estagiários para áreas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Realizado em Porto Alegre (RS), o programa visa identificar jovens com potencial e alinhamento à cultura organizacional. Até maio de 2025, foram realizadas 9 edições, com participação direta de mais de 1.944 candidatos inscritos, dos quais 76 foram contratados. Desses, 24 já atuam como colaboradores efetivos, e os contratados via Start-Up representam 38% do time de Engenharia. O índice de retenção dos talentos formados pelo programa é de 82%. O projeto trouxe redução média de 30% no tempo de seleção e fortaleceu a cultura organizacional, promovendo senso de pertencimento e engajamento entre os jovens talentos. Além disso, consolidou a imagem empregadora da AEL junto ao público universitário, com alcance de quase 39 mil pessoas apenas na última campanha de divulgação. Para mais informações ou troca de experiências, entre em contato pelo e-mail: [egrocha@ael.com.br](mailto:egrocha@ael.com.br).

## 1. INTRODUÇÃO

Projetos de atração e formação de talentos fazem parte do DNA da AEL Sistemas. Atuando em um mercado global de tecnologia e enfrentando o desafio de situar-se distante do polo aeronáutico brasileiro, em São Paulo, a empresa desenvolve estratégias contínuas para atrair, capacitar e reter talentos. Nesse sentido, historicamente, a área de Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO) da AEL atua alinhada a consolidadas práticas de gestão de pessoas, tendo a seleção e capacitação dos profissionais como pilar da estratégia de formação e desenvolvimento de pessoas. Alguns marcos na história da AEL relacionados à busca por capital humano e intelectual consolidaram uma cultura de excelência em processos de atratividade: *Avionic Software House (ASH)* 1 e 2, programa de Formação de Software e Ramp-Up.

Nesse contexto de expertise na criação de projetos de atratividade que impulsionam os resultados da empresa, em 2022 surge o Start-Up AEL. Com o objetivo de implementar um programa contínuo de atração e seleção de jovens talentos nas áreas técnicas da AEL Sistemas, desde a sua criação foram executadas 9 edições. Este case apresentará o projeto, bem como seus principais benefícios no fortalecimento da formação de capital intelectual interno, garantindo o alinhamento cultural dos novos colaboradores e o atendimento das demandas crescentes das áreas de Pesquisa e Desenvolvimento. Entende-se que a criação de processos como o Start-Up AEL culminam no sucesso de nossa organização e numa vantagem competitiva de formação de profissionais em uma área de conhecimento diferenciada.

## 2. DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

A consolidação de programas estruturados de atração e seleção de talentos, como o Start-Up AEL, pode ser compreendida à luz de princípios de gestão estratégica que norteiam organizações de alto desempenho. Dentre esses referenciais, destaca-se a obra *Empresas feitas para vencer* de Collins (2001), que analisa os fatores que diferenciam empresas boas daquelas que atingem a excelência sustentável. Segundo o autor, empresas que constroem resultados consistentes ao longo do tempo adotam decisões estratégicas que vão além de objetivos de curto prazo, baseando-se em elementos culturais, humanos e operacionais profundamente integrados.

Um dos pilares propostos por Collins (2001) é o princípio do “primeiro quem... depois o que”, que enfatiza a importância de selecionar as pessoas certas antes mesmo de definir estratégias ou metas específicas. Este princípio se alinha diretamente ao objetivo do Start-Up AEL: identificar e atrair jovens talentos com elevado potencial de desenvolvimento e afinidade com a cultura da empresa, apostando na formação interna como diferencial competitivo. A escolha de perfis aderentes ao propósito organizacional antecede os rumos dos projetos aos quais esses profissionais serão alocados.

Outro conceito fundamental da obra é o efeito volante de inércia, que descreve o acúmulo progressivo de ações coerentes e disciplinadas como motor de transformação organizacional (Collins, 2001). Nesse sentido, o histórico de programas de atração e seleção demonstra o movimento contínuo da AEL em direção à excelência em capital humano, sendo o Start-Up AEL o resultado de uma trajetória planejada e sustentada por ciclos sucessivos de aprendizado, estruturação e refinamento. Não se trata de uma mudança abrupta, mas da consolidação de um modelo que ganha força a cada edição.

Os projetos ASH 1 e 2 foram pioneiros em atrair e desenvolver profissionais, pavimentando a sólida estrutura de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) hoje presente na AEL. Na época, em 2007 e 2009 respectivamente, buscando a internacionalização das capacidades de P&D da empresa, foram estruturados processos seletivos criteriosos, resultando na contratação de 19 Engenheiros que participaram de treinamentos intensos na Elbit Systems, empresa matriz da AEL. Anos depois, em 2015, visando crescimento do P&D de Software, foi implementado o programa de Formação de Software. Em virtude dos projetos ASH 1 e 2, agora a AEL estava capacitada para desenvolver seus talentos localmente. Novamente conduziu-se um processo seletivo e de capacitação estruturado, resultando em um rápido engajamento dos novos profissionais em entregas de Software.

Em 2021, a AEL lançou o projeto Ramp-Up para fortalecer suas capacidades multidisciplinares em P&D. O foco foi atrair e recrutar candidatos *Trainee* em todas as frentes de engenharia. No projeto, foram incluídas candidaturas externas e internas, sendo estas últimas majoritariamente de estagiários que já atuavam na AEL. Ao final do processo, foram selecionados 29 profissionais, sendo 65% destes candidatos internos. A estrutura deste processo de seleção, bem como as lições aprendidas sobre as capacidades dos estagiários comparativamente ao mercado, foram fundamentais para o surgimento do Start-Up AEL.

Nesse sentido, investir em um programa de estágio bem estruturado representaria um movimento estratégico, pois permitiria identificar e desenvolver talentos alinhados à cultura e às necessidades futuras da organização (Jorgensen, 2023). Durante o período de estágio, são altos os investimentos no desenvolvimento dos jovens talentos e a exposição destes aos projetos de P&D da empresa. Ou seja, os estagiários adquirem conhecimentos valiosos relacionados aos produtos da AEL e ao processo de

desenvolvimento destes. Além disso, a integração à cultura da empresa molda os profissionais para que atuem de acordo com nossos valores. Por isso, ao final do período de estágio, percebe-se que os profissionais capacitados internamente encontram-se em um alto nível de prontidão para seguirem suas carreiras na AEL.

Dessa forma, os fundamentos apresentados por Collins (2001) oferecem uma lente teórica para compreender o Start-Up AEL não apenas como uma iniciativa de recrutamento, mas como parte de um sistema mais amplo de desenvolvimento organizacional, no qual o capital humano é considerado eixo central de vantagem competitiva.

## 2.1 Investimento

O projeto Start-Up AEL foi sendo aprimorado ao longo das edições. Consequentemente, o investimento financeiro acompanhou proporcionalmente as melhorias aplicadas ao programa (Figura 1). A atuação conjunta com a Estagiari, consultoria de recrutamento e seleção focada em prospecção de estagiários, é o principal destino do valor alocado em cada edição. A estrutura atual do Start-Up, consolidada na nona edição, realizada em março de 2025, conta com apoio da Estagiari desde o planejamento e execução da campanha de captação, até triagem inicial de candidaturas.

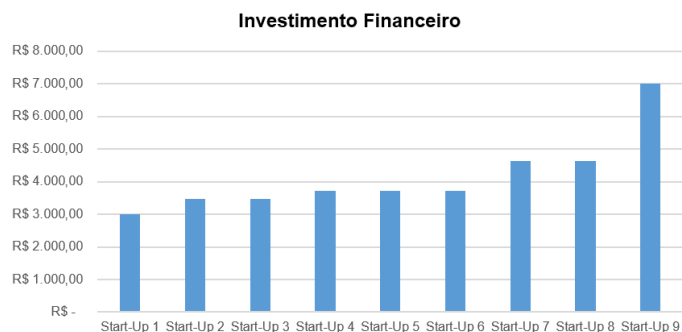


Figura 1

Além dos recursos financeiro, também são alocados recursos humanos significativos. O time de recrutamento da AEL, representando por um Analista e uma Estagiária, é quem lidera e coordena as diferentes etapas do projeto. Em adição, os gestores e lideranças técnicas dos times de P&D são envolvidos no mapeamento de demandas por estagiários, na construção das etapas de avaliação técnica e na avaliação de dados coletados ao longo do processo. Além das lideranças, os colaboradores do P&D, nomeados “desenvolvedores” na empresa, também participam do projeto: são eles que conduzem apresentações sobre as áreas no dia do evento presencial, bem como lideram o tour pela empresa e ficam à disposição para esclarecer dúvidas dos candidatos.

Tomando como referência a edição mais recente do Start-Up, estiveram envolvidos nas diferentes etapas do projeto 2 integrantes do DHO, 8 gestores de P&D, 6 líderes técnicos de P&D e 7 desenvolvedores de P&D. Ao todo, 23 colaboradores participaram da última edição do Start-Up, suportando desde a fase de recepção dos candidatos no evento presencial, até as avaliações técnicas e comportamentais, seja durante o evento, seja em entrevistas posteriores.

## **2.2 Definição de perfil**

Os perfis procurados no Start-Up AEL são significativamente heterogêneos do ponto de vista técnico, já que o projeto propõe unificar o processo de seleção de 4 áreas de conhecimento distintas. Sendo assim, os requisitos para candidatar-se ao processo seletivo são amplos: graduação em andamento em cursos alinhados às áreas de P&D da AEL (Engenharias Elétrica, de Computação, de Software, Aeroespacial e afins); inglês avançado; disponibilidade para estagiar por ao menos 1 ano e 6 meses. Em etapas a serem detalhadas posteriormente, os conhecimentos dos candidatos vão sendo testados e direcionados para as diferentes oportunidades de estágio.

Da mesma forma, reforçando o princípio de “primeiro quem... depois o quê” de Collins (2001), competências comportamentais alinhadas aos valores da empresa são de extrema importância para uma seleção bem-sucedida. Tais competências são investigadas ao longo do processo seletivo em mais de uma etapa. Os valores da empresa, desdobrados em competências que chamamos de “Ser AEL”, representam a essência de como trabalhamos no dia a dia e buscamos em cada colaborador, conforme detalhado no Anexo 01 e listados abaixo:

- **Estamos aqui para fazer a diferença**
- **Desafiamos os limites com coragem**
- **Somos parceiros comprometidos dos nossos clientes**
- **Inovação é nossa marca registrada**
- **Nossas pessoas e espírito de equipe nos tornam únicos**

### **2.3 Campanha de captação**

Em um mercado de trabalho cada vez mais competitivo e digitalizado, torna-se essencial a aplicação de estratégias de marketing no recrutamento para as organizações que desejam se destacar na atração de profissionais (Alam & Sajjad, 2019). Nesse sentido, o planejamento da campanha de captação do Start-Up parte de uma parceria entre a equipe de DHO da AEL e de Marketing da Estagiar. Para isso, visando ampliar o alcance dos conteúdos divulgados, investe-se na utilização de recursos de mídia fornecidos pela Estagiar, como Instagram, e-mails do banco de talentos da consultoria e Landing Page dedicada ao projeto.

Na fase de planejamento prévio às edições do Start-Up AEL, também há intensa parceria com o Marketing da AEL, que contribui na definição da mensagem a ser

direcionada ao público-alvo do projeto. A integração eficaz entre marketing e recursos humanos pode resultar em processos de recrutamento mais eficientes e alinhados com os objetivos estratégicos da empresa (Alam & Sajjad, 2019). Sendo assim, torna-se imprescindível o alinhamento das expertises de mercado da área de DHO e de Marketing.

Além de sólidas campanhas de captação, o contato próximo e recorrente com o ambiente estudantil, como Diretórios Acadêmicos e Feiras de Oportunidade, tem sido forte aliado para a propagação do projeto e, conseqüentemente, captação de candidaturas. Ao longo dos últimos anos, a AEL tem intensificado sua busca por ações que aproximem a empresa dos estudantes. Estivemos presentes nas Feiras de Oportunidades de dois dos principais centros universitários do Rio Grande do Sul, UFRGS e PUCRS; estabelecemos parcerias com DAELE (Diretório Acadêmico da Engenharia Elétrica - UFRGS) e NEJ (Núcleo de Empresas Juniores); conduzimos visitas técnicas e apresentações em eventos das instituições mencionadas. Com isso, nos conectamos com mais de 1000 estudantes ao longo dos últimos anos.

Ao longo das 9 edições conduzidas até então, as estratégias de divulgação foram evoluindo. Tendo ciência da necessidade de manter um processo atualizado, que converse com o público-alvo e esteja alinhado com o *branding* da empresa, buscamos alinhar tendências das redes sociais, desejos dos estudantes acerca de suas carreiras e posicionamento de marca da AEL nas campanhas de divulgação. Sendo assim, a captação do projeto atualmente é constituída por:

- Posts de Instagram: uma chamada ao programa e um carrossel com informações detalhadas e direcionadas aos desejos dos estudantes (Anexo 02);
- Reels para o Instagram, alinhados a tendências atuais da rede;

- E-mails direcionados ao banco de talentos da consultoria;
- Landing page dedicada ao projeto, com informações relevantes sobre requisitos, meios de candidatura e etapas do processo (Anexo 03).

## 2.4 Processo de seleção

O processo de seleção do Start-Up é estruturado conforme as seguintes etapas (Figura 2), que serão detalhadas na sequência do texto:

- Triagem online de candidaturas a partir de requisitos pré-definidos
- Avaliação presencial de competências técnicas a partir de testes direcionados às áreas de conhecimento do P&D
- Avaliação presencial de competências comportamentais a partir de dinâmica em grupo
- Entrevistas individuais online para aprofundamento das avaliações
- Avaliações psicológicas com candidatos aprovados na etapa presencial

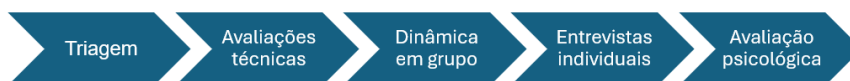


Figura 2

A seleção dos candidatos inicia através de uma triagem do total de candidaturas recebidas, respeitando os requisitos definidos no início do processo. Nessa etapa, contamos com o trabalho da consultoria contratada, que recebe em média 216 candidaturas por edição. Após a triagem inicial, seguem no processo em média 56 candidatos e a equipe de recrutamento da AEL toma a frente das fases seguintes. As próximas etapas de avaliação são conduzidas em um evento presencial na AEL, quando os candidatos são convidados para vivenciar uma manhã na empresa. Entre o início da campanha de captação e a etapa presencial de seleção, leva-se de duas a três semanas.

Durante o evento presencial, há um foco intenso na experiência do candidato para que o desejo em fazer parte da empresa se intensifique. Todos os candidatos são recebidos com kits personalizados, sendo presenteados com itens que levam a marca AEL para seu dia a dia. Da mesma forma, realiza-se um tour pelas instalações da empresa com o objetivo de cativar o interesse dos envolvidos no processo, quando se apresenta o ambiente de trabalho e as tecnologias de alta complexidade com que atuamos. Nesse sentido, cuidar da experiência dos candidatos durante o processo seletivo não apenas fortalece a conexão emocional destes com a empresa, como também contribui diretamente para a construção de uma imagem empregadora positiva (Miles & McCamey, 2018).

Avaliações técnicas construídas pelos times de P&D são aplicadas no primeiro período do evento (Anexo 04). A partir delas, é possível compreender o nível de prontidão técnica dos candidatos para o estágio na AEL. Tendo em vista o caráter multidisciplinar da área de desenvolvimento da AEL, podem concorrer a diferentes áreas simultaneamente. Importante ressaltar que o perfil e a jornada do candidato são critérios priorizados em relação ao desempenho técnico nas provas, embora estas forneçam informações importantes sobre a base de conhecimento cada pessoa. Da mesma forma, aplica-se um teste avançado de inglês a fim de compreender a habilidade dos candidatos nesse requisito, considerando que temos uma atuação de desenvolvimento em torno de 65% em projetos internacionais.

A dinâmica em grupo consiste em apresentações individuais breves e é conduzida pelo time de recrutamento da AEL, com a participação de líderes técnicos e Coordenadores das diferentes áreas do P&D. Para garantir maior assertividade nas apresentações, AEL e Estagiarienviam um guia preparatório aos candidatos antes da

visita à empresa (Anexo 05). Durante as apresentações, busca-se avaliar: engajamento e comprometimento com a atividade; coerência e relevância das informações apresentadas; habilidade de comunicação e tolerância a momentos de estresse; experiências apresentadas que sejam análogas às demandas de estágio.

Ao final das etapas avaliativas do evento presencial, é feito um Tour pela empresa e os candidatos são convidados a almoçarem com os colaboradores da AEL envolvidos no processo. Esse momento pode gerar grande conexão entre candidatos e colaboradores, além de representar uma oportunidade aos candidatos para seguirem demonstrando seu engajamento. Apesar de não ser um momento oficial de avaliação, todos os colaboradores envolvidos são instruídos a manter atenção plena ao nível de interesse e curiosidade dos candidatos.

Após o evento, afunilamos o número de candidatos, selecionando-os através das informações comportamentais e técnicas coletadas. Aqueles aprovados são encaminhados para avaliação psicológica, complementando as informações sobre o perfil de cada um, e são convidados para entrevistas online individuais com o time de recrutamento e de P&D. As entrevistas seguem um modelo semiestruturado, o que permite um aprofundamento nos dados coletados até então, bem como proporciona uma flexibilização na coleta de novas informações (Nunes, Nascimento e de Alencar 2016). Nesse sentido, exploramos competências comportamentais e técnicas tomando como fio condutor os valores da empresa e as necessidades específicas de cada time.

O processo de seleção, desde o lançamento da campanha, até o fechamento das entrevistas, é planejado para durar 6 semanas. Variações no tempo de processo podem acontecer por alguns fatores, como alto volume de candidatos a serem entrevistados, demandando maior número de agendas, ou campanhas de captações mais longas.

## 2.5 Integração e continuidade

A integração dos novos estagiários é feita em grupos, de forma a fornecer todas as informações necessárias para o início de suas jornadas no P&D da AEL. Na sua admissão, os *Start-Uppers* – termo designado para representar estagiários selecionados através do Start-Up – são recebidos durante as duas primeiras manhãs por um desenvolvedor que vai guiá-los em temas introdutórios relacionados ao ambiente e às ferramentas de trabalho na AEL. Após esse momento, os novos contratados são direcionados aos seus respectivos times para conhecer seus pares e tutores.

O desenvolvimento de cada *Start-Upper* é suportado por um padrinho ou madrinha, que são colaboradores experientes de P&D. Atualmente, desenvolvedores que outrora foram *Start-Uppers* estão assumindo esse papel em alguns times, o que pode representar fator de identificação e inspiração para os novos estagiários. A tutoria se estende desde os primeiros momentos de familiarização com as demandas de estágio, até um acompanhamento de longo prazo no desenvolvimento dos estagiários.

Estruturar uma trilha de formação unificada, respeitando as especificidades de cada área de P&D, é a principal estratégia futura para a continuidade do Start-Up. Da perspectiva de seleção, fica claro que a estrutura está consolidada, cabendo ainda melhorias pontuais. Porém, assim como ocorreu no processo seletivo, a padronização da jornada de desenvolvimento inicial pode representar ganhos significativos em termos de otimização e celeridade da rampa de aprendizado dos estagiários.

### 3. RESULTADOS

Os resultados serão apresentados em 4 categorias: Otimização do processo seletivo; Desenvolvimento de pessoas; Integração cultural e senso de pertencimento; Marca empregadora. Além dos indicadores quantitativos, realizou-se uma pesquisa com participantes, gestores e *Start-Uppers* para coletar informações qualitativas. Os dados coletados compuseram a análise dos resultados.

#### 3.1 Otimização do processo seletivo

O processo de seleção foi significativamente otimizado a partir da estruturação do Start-Up AEL. Anteriormente, as oportunidades de contratação de estagiários estavam atreladas a demandas pontuais. Por isso, sempre que se mapeava a necessidade de um novo estagiário, engajava-se em um processo seletivo individualizado. Carecia-se de **regularidade ao longo do ano** na busca por candidatos e de **padronização entre as diferentes áreas da Engenharia**. A recorrência oferecida pelo Start-Up AEL, que ocorre 3 vezes ao ano em períodos estrategicamente alinhados com os calendários acadêmicos, deu conta com sucesso da primeira problemática. Em adição, a estruturação de um processo padrão para todas as áreas de P&D permitiu maior solidez e igualdade na avaliação das habilidades dos candidatos.

Da mesma forma, desassociar as necessidades de estágio às demandas pontuais de projetos, e **associá-las às oportunidades de desenvolvimento de pessoas em cada time**, permitiu que a empresa tivesse maior capacidade de absorção de jovens talentos. Anteriormente, os estagiários representavam custo direto para os projetos em que estavam alocados. Porém, após a implementação do Start-Up os novos talentos passaram a fazer parte do custo operacional da empresa, facilitando o foco em recrutar

e desenvolver os talentos disponíveis no mercado independentemente de necessidades ou orçamentos de projetos.

O **tempo de seleção** e o **engajamento necessário dos líderes** envolvidos nos processos seletivos também tiveram impactos relevantes. No ano anterior a implementação do Start-Up, o tempo de seleção para um estagiário no P&D era em média de 58 dias. Já com a estruturação do projeto esse indicador caiu drasticamente: observa-se uma redução de cerca de 30% no tempo de seleção médio desde a sua implementação (Figura 3). Além disso, o envolvimento dos gerentes de contratação tornou-se mais assertivo. Com responsabilidades bem definidas, cabe às lideranças envolvidas no processo participarem da dinâmica em grupo, avaliarem as provas técnicas e conduzirem entrevistas individuais em conjunto com recrutadores. Diferentemente de momentos anteriores, as etapas e papéis tornaram-se claras e assertivas.

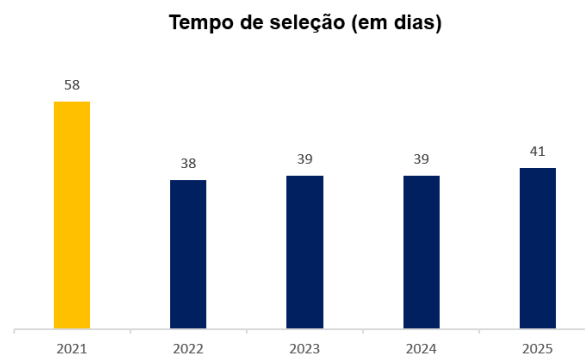


Figura 3

Os ganhos no processo de seleção também podem ser observados através das percepções coletadas junto às lideranças de P&D:

*“O impacto que considero mais perceptível é a diminuição do esforço demandado para a seleção de novos estagiários” Carolina Gabiatti, Coordenadora P&D Sistemas.*

*“Elevamos o nível da seleção, garantindo critérios e etapas comuns para os candidatos. Reduzimos o tempo de triagem de currículos, e diminuímos a chance de deixar escapar*

*candidatos bons que serviriam para outra área/time” Fernanda Capella, Coordenadora P&D Software.*

*“O esforço coordenado e periódico leva os gestores a planejarem de forma mais efetiva a necessidade de novos estagiários nos times... O formato em que são realizadas as provas e dinâmicas permite que a pré-seleção já nos direcione a menos entrevistas e de forma mais eficiente” Vinícius Kuse, Coordenador P&D Hardware.*

### 3.2 Desenvolvimento de pessoas

A implementação do Start-Up AEL trouxe nítidos avanços não só em termos de processo de seleção, mas também no volume de estagiários sendo desenvolvidos. Sendo assim, a partir da consolidação do projeto, a AEL tem aumentado sua **capacidade de absorção de estagiários** e, conseqüentemente, seu investimento **na formação de pessoas** (Figura 4).

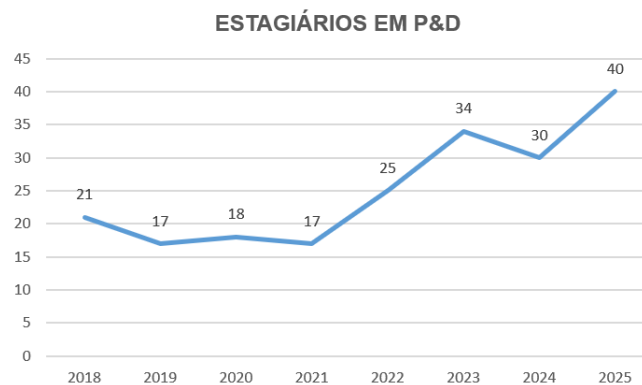


Figura 4

Atualmente, 24 profissionais, cujas carreiras iniciaram através do Start-Up, atuam como desenvolvedores nas diferentes áreas de P&D. Da mesma forma, colaboradores contratados através do projeto, seja ocupando cargos de estágio, seja em cargos de desenvolvedor, representam **38% do time de Engenharia** da empresa. Ainda, o **índice**

**de retenção** dos profissionais contratados desde a primeira edição do Start-Up é de **82%**. Nesse sentido, fica claro que a AEL tem estruturado ciclos constantes de formação de talentos, o que representa uma vantagem competitiva para suas capacidades.

A consolidação do Start-Up contribui para que o recrutamento interno da AEL siga tendo índices elevados. No último ano o recrutamento interno representou 52% das contratações da empresa, um ganho de 2% em relação ao ano anterior. Nesse sentido, a AEL acredita que a busca por jovens talentos alinhados às necessidades técnicas e aos valores da empresa tem representado ganhos significativos para o **desenvolvimento interno de profissionais**.

O seguinte relato de uma liderança de P&D reforça essa realidade e corrobora o alinhamento do propósito do Start-Up com a premissa “primeiro quem... depois o que” de Collins (2001):

*“Processos de recrutamento e seleção (após a implementação do Start-Up) podem ser finalizados sem a contratação de candidatos, pois os gestores sabem que em alguns meses haverá uma nova rodada e provavelmente haverá pessoas com perfis melhores, sem um grande esforço. Evitando desperdício na formação de pessoas com potencial baixo.” Jeferson Camargo, Gerente P&D Hardware.*

Por fim, o Start-Up tem sido de grande importância para **formar profissionais especializados no negócio da AEL**. Composto o P&D da empresa, contamos com áreas de conhecimento bastante específicas, com pouca oferta de profissionais no mercado gaúcho. Nesse sentido, profissionais provenientes do Start-Up, seja atuando como estagiários, seja como desenvolvedores, representam 50% do pessoal na área de Pesquisa e Desenvolvimento de Sistemas, uma das principais disciplinas de

conhecimento específico. Os ganhos do projeto para esta área são reconhecidos pelo gestor:

*“Minha área depende muito dos estagiários que são formados aqui dentro de casa para virarem engenheiros de sistemas, com isso absorver bons estagiários significa ter bons profissionais para formar e prepará-los para serem nossos futuros engenheiros” Felipe Castro, Gerente P&D Sistemas.*

### **3.3 Integração cultural e senso de pertencimento**

A integração cultural e o fortalecimento do senso de pertencimento são elementos centrais para a eficácia de estratégias de gestão de pessoas voltadas à atração e retenção de talentos. A criação de vínculos significativos entre colaboradores e organização depende da internalização de valores, crenças e objetivos comuns, o que exige processos estruturados de acolhimento e socialização (Fleury, 2002). Nesse sentido, programas de seleção que consideram não apenas competências técnicas, mas também a **aderência cultural** dos candidatos, como o *Start-Up AEL*, têm papel estratégico na formação de equipes engajadas e integradas ao negócio.

O sentimento de pertencimento surge quando os colaboradores percebem que fazem parte de algo maior do que suas funções individuais, o que potencializa sua motivação, seu desempenho e sua permanência na empresa (Siqueira, 2009). Assim, a consolidação do **senso de pertencimento** por meio de programas como o *Start-Up* contribui não apenas para a retenção de talentos, mas também para o **fortalecimento da cultura corporativa e da identidade organizacional**.

### 3.4 Marca empregadora

Candidatos que vivenciam processos respeitosos e bem estruturados tendem a demonstrar interesse genuíno pela organização, além de compartilhar impressões favoráveis em redes sociais e plataformas de avaliação profissional, influenciando outros talentos potenciais (Miles & McCamey, 2018). Nesse sentido, o foco na **experiência do candidato** tem demonstrado ganhos relevantes. Ao final da nona edição do projeto, foi compartilhada uma pesquisa anônima para coletar a percepção dos candidatos. Foram recebidas 24 respostas, entre os 40 candidatos presentes. A avaliação geral dos candidatos foi excelente, gerando um índice de 4.96 de 5 pontos possíveis (Anexo 06). A seguir apresentamos alguns comentários recebidos:

*“A AEL alocou muitos colaboradores para a recepção dos candidatos, demonstrando acolhimento e atenção aos participantes do programa. Uma experiência bem bacana que nunca havia visto no processo seletivo de alguma outra empresa.”*

*“Tive a sensação de acolhimento ao chegar na sala da avaliação e me senti à vontade desde o primeiro momento.”*

Além dos reflexos na experiência do candidato, são igualmente relevantes resultados acerca do investimento em campanhas divulgação. Previamente à implementação do Start-Up, as oportunidades de estágio eram divulgadas em momentos espaçados do ano e sem estratégias de divulgação focadas no público-alvo. A última campanha do Start-Up, por outro lado, foi mais assertiva: o post de lançamento no Instagram da consultoria parceira alcançou 38.928 usuários. Fica claro que a **marca empregadora** da AEL tem se propagado tanto pelo público-alvo das campanhas de divulgação, quanto pelos participantes do Start-Up AEL em suas redes privadas.

#### **4. CONCLUSÃO**

A implementação do Start-Up AEL consolidou-se como uma estratégia eficaz para atração, desenvolvimento e retenção de talentos nas áreas técnicas da AEL Sistemas. Com base na recorrência, padronização e qualidade do processo seletivo, o programa transformou a forma como a empresa se relaciona com o público universitário e com o próprio desenvolvimento interno de capital humano.

Entre os principais resultados, destacam-se a otimização do processo seletivo, traduzida na redução de tempo no processo seletivo, no aumento da previsibilidade e eficiência na contratação de estagiários e na assertividade do engajamento das lideranças técnicas no recrutamento de novos talentos. Além disso, a iniciativa fortaleceu o senso de pertencimento e promoveu maior alinhamento cultural desde o ingresso dos estagiários, elementos fundamentais para o sucesso da jornada desses profissionais na organização.

A continuidade e o aprimoramento do programa são evidências de que investir em jovens talentos, com foco estratégico e alinhamento aos valores organizacionais, representa não apenas um diferencial competitivo, mas um caminho sólido para o crescimento sustentável da empresa.

## 5. BIBLIOGRAFIA

ALAM, M. M.; SAJJAD, M. S. H. A review of the role of marketing in recruitment and talent acquisition. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, v. 6, n. 12, p. 861–873, 2019. Disponível em: [https://www.ijmae.com/article\\_116065.html](https://www.ijmae.com/article_116065.html). Acesso em: 12 maio 2025.

COLLINS, J. *Empresas feitas para vencer: por que algumas empresas alcançam a excelência... e outras não*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

FLEURY, M. T. L. *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

JORGENSEN, N. How internship programs can support workforce planning. *Forbes Human Resources Council*, 2023. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2023/09/29/how-internship-programs-can-support-workforce-planning>. Acesso em: 26 maio 2025.

MILES, S. J.; McCAMEY, R. The candidate experience: Is it damaging your employer brand? *Business Horizons*, v. 61, n. 5, p. 733–739, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.05.002>. Acesso em: 12 maio 2025.

NUNES, G. C.; NASCIMENTO, M. C. D.; ALENCAR, M. A. C. de. Pesquisa científica: conceitos básicos. *ID on line – Revista de Psicologia*, v. 10, n. 29, p. 144–151, 2016. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/390>. Acesso em: 10 maio 2025.

SIQUEIRA, M. V. S. *Gestão de pessoas e discurso organizacional*. São Paulo: Atlas, 2009.

## 6. INFORMAÇÕES DOS AUTORES

**Carolina Amodeo** - Diretora de Desenvolvimento Humano e Organizacional, psicóloga com forte atuação nos processos de transformação organizacional e experiência de mais de 20 anos em empresas nacionais e multinacionais.

**Eduardo Grillo** – Analista de Desenvolvimento Humano e Organizacional, lidera o subsistema de Atração e Seleção na AEL, desenvolvendo e implementando com foco em aquisição de talentos, fortalecimento cultural, diversidade e excelência.