

WORKSHOP · 22 DE JULHO DE 2026



O jogo interno

Estratégias de promoção interna que retêm e desenvolvem seus melhores talentos

Quando um bom profissional deixa o clube, o que realmente vai embora com ele?

“Da lógica de substituir pessoas para a lógica de multiplicar capacidades.”



O QUE É MOTIVAÇÃO?

Por que você está aqui?



Motivo + ação

Motivação é a razão que inicia e sustenta o comportamento.



Individual

É única: pessoas diferentes permanecem por razões diferentes.



Muda com o tempo

O que motiva hoje pode não motivar amanhã: acompanha o momento de vida.



Quando enfraquece

Se o motivo perde força, começa a busca por outras possibilidades.

“Pessoas podem estar no mesmo lugar, mas permanecer por motivos completamente diferentes.”

Salário importa — mas não sustenta sozinho a permanência

1 · BASE

Remuneração justa
Segurança
Condições adequadas
Carga sustentável

2 · VÍNCULO

Pertencimento
Reconhecimento
Confiança
Qualidade da liderança

3 · CRESCIMENTO

Desenvolvimento
Novos desafios
Oportunidades
Carreira

4 · SIGNIFICADO

Propósito
Autonomia
Contribuição
Orgulho

Pirâmide de Maslow



CASE · Google: os fundadores incentivavam dedicar 20% do tempo a projetos próprios — Gmail, AdSense e Google News nasceram assim. Autonomia e espaço para contribuir também engajam.

“O salário pode abrir a conversa. A experiência completa sustenta a permanência.”

O que você acredita que entrega?

Quando uma tarefa se conecta a um propósito, nasce o pertencimento.

TAREFA “Eu vendo ingressos.”



SIGNIFICADO “Eu vendo sonhos e uma experiência de felicidade.”

“A função descreve o que a pessoa faz. O propósito mostra por que aquilo importa, e o porquê fazer bem.”



Exemplo: Atendimento

Não só responde: representa a relação entre clube e associado.

Reter é tornar o futuro interno visível

O futuro só pode ser desenhado depois que a organização escuta.

1 · ESCUTAR *conversa de permanência (stay interview)*

“O que faz você continuar trabalhando aqui?”

“O que mais gera orgulho no seu trabalho?”

“O que poderia fazer você buscar outra oportunidade?”

“O que você gostaria de aprender? E qual o próximo passo?”

Método: perguntar → ouvir → registrar → transformar a escuta em ação.

2 · TORNAR VISÍVEL *os 4 pilares do futuro interno*

Visibilidade — conhecer os caminhos possíveis.

Experiência — ter oportunidades reais de aprender.

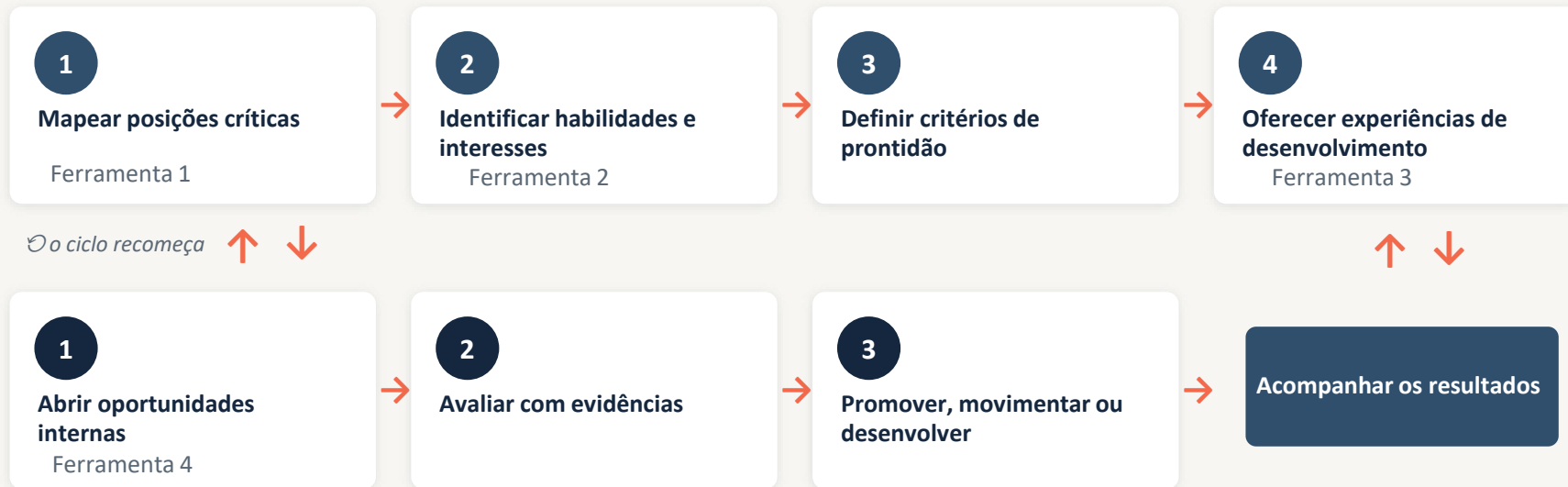
Comunicação — Fazer com que a busca de desenvolvimento seja feita dentro de casa.

CASE · Schneider Electric: o Open Talent Market conecta pessoas a vagas, projetos e mentorias. No clube, isso pode começar com uma planilha de oportunidades, um banco de habilidades e vagas internas.

“Quando o colaborador não enxerga um caminho interno, ele começa a procurar um caminho externo.”

Case Schneider Electric: quase metade das saídas voluntárias ligava-se à falta de oportunidade interna; o Open Talent Market abriu vagas, projetos e mentorias aos colaboradores (busca de desenvolvimento antes da saída). Fontes: J. Bersin (2019); Gloat.

Da identificação à movimentação: o processo completo



CASE • Schneider Electric: o Open Talent Market nasceu quando a empresa viu que quase metade das saídas vinha da falta de oportunidade interna. No clube, planilha + critérios claros já são a versão 1.0.

O papel do RH: arquiteto do sistema — não apenas quem divulga vagas.

Antes de mapear sucessores, descubra onde uma saída causaria mais impacto



Perguntas do diagnóstico

- Se essa pessoa sair amanhã, o que para?
- Quantas pessoas sabem realizar essa atividade?
- Quanto tempo leva para formar alguém?
- Essa função afeta a experiência do associado?

Não perca seus talentos de vista

Situação recorrente em operações: quem conhece há anos toda a estrutura elétrica ou hidráulica leva o conhecimento junto ao sair — porque ele nunca foi documentado nem ensinado.

Troque tempo de casa por evidências de domínio

PASSAPORTE DE HABILIDADES



Habilidade técnica — domina o ofício da função



Habilidade relacional — colabora com equipe e associado



Capacidade de melhoria — enxerga e resolve problemas



Multiplicar conhecimento — ensina o que sabe aos outros

Escala de prontidão

1

Ainda não demonstra

2

Demonstra com apoio

3

Demonstra com autonomia

4

Ensina e multiplica nos outros

“Ninguém deveria depender apenas da memória do gestor para ser lembrado em uma oportunidade.”

Não se esqueça das políticas

Políticas a serem definidas

- 1 Elegibilidade
- 2 Transparência
- 3 Processo (fluxo, consolidação e feedback)
- 4 Divulgação



O jogo interno se vence antes da vaga abrir.

para tema de mobilidade: revisa funções críticas, riscos de saída, pessoas em desenvolvimento, vagas, projetos e resultados. Gestor que libera talento tem prioridade na reposição.

Regra do jogo: *“O talento pertence ao clube, não à área.”*

Crie diferentes caminhos para diferentes talentos



Vertical

Assumir um cargo de maior responsabilidade.

Ex.: auxiliar de manutenção → técnico de manutenção



Horizontal ou técnico (carreira em Y)

Tornar-se especialista ou referência no que faz.

Ex.: técnico → referência técnica do clube



Diagonal

Mudar para uma área com maior aderência ao perfil.

Ex.: atendimento → eventos



Por projeto

Liderar uma entrega temporária sem mudar de cargo.

Ex.: professor → responsável por um projeto esportivo

Crescer como especialista também é promoção — o melhor técnico não precisa virar gestor para ser reconhecido e crescer.

O colaborador precisa acreditar que as oportunidades passam primeiro por dentro



1 • Vagas internas

Toda vaga elegível é divulgada primeiro dentro do clube, com prazo e critérios claros.



2 • Projetos temporários

Entregas reais e interáreas que desenvolvem pessoas sem mudar o cargo.



3 • “Marketplace” de talentos

Sem plataforma: planilha de oportunidades, banco de habilidades, comunicação mensal e ritual de matching pelo RH.

Fluxo mínimo de uma vaga interna



Feedback obrigatório: quem não foi selecionado sai sabendo o que desenvolver — e continua no jogo.

“Quando a organização não divulga internamente, ela ensina que crescer exige sair.”

Exemplo de Playbook de decisão: promover, mover, desenvolver ou segurar

Condição	Decisão	Ação imediata
Pronto + vaga existe	Promover	decisão rápida, feedback e onboarding no novo papel
Pronto + vaga não existe	Mover por projeto	dar desafio, visibilidade e reconhecimento
Potencial alto + lacuna técnica	Desenvolver	sprint de 90 dias com mentor e evidência
Performance alta + risco de saída	Segurar	stay interview, proposta de crescimento e plano de curto prazo
Baixa entrega + alta vontade	PDI	treino prático e acompanhamento próximo

“Nem todo talento pronto deve ir para o mesmo caminho.”

Comece pequeno, mas comece com processo

1

Escolher a área-piloto, mapear funções críticas e identificar habilidades.



2

Criar passaportes, critérios de prontidão e oportunidades de desenvolvimento.



3

Realizar o 1º comitê, movimentar pessoas e medir resultados.

Como medir o piloto

- ✓ % de vagas preenchidas internamente
- ✓ Tempo para preencher vagas
- ✓ Pessoas com sucessor identificado
- ✓ Participação em projetos internos
- ✓ Retenção de talentos críticos
- ✓ Diversidade das promoções
- ✓ Desempenho após a movimentação
- ✓ Satisfação com o processo

“Reter não é impedir que as pessoas saiam. É criar motivos concretos para que elas continuem crescendo por dentro, e escolhendo ficar.”