

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO & CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MESTRADO PROFISSIONAL - GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES APRENDENTES**

**SAMARA DOS SANTOS FERNANDES
WAGNER JUNQUEIRA DE ARAÚJO**

**ANALISE E MELHORIA NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM
UMA EMPRESA DE SEMIJOIAS DA CIDADE DE JOÃO PESSOA**

**JOÃO PESSOA
2020**

SAMARA DOS SANTOS FERNANDES

**RELATÓRIO TÉCNICO SOBRE A MELHORIA DO PROCESSO DE
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE UMA EMPRESA DE SEMIJOIAS DA CIDADE
DE JOÃO PESSOA**

Relatório técnico conclusivo apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes, da Universidade Federal da Paraíba (PPGOA/UFPB), em cumprimento às exigências institucionais para a defesa do mestrado.

Orientador: Prof. Dr. Wagner Junqueira de Araújo.

JOÃO PESSOA
2020

Como citar este relatório:

FERNANDES, Samara dos Santos. Relatório técnico sobre a melhoria do processo de recrutamento e seleção de uma empresa de semijoias da cidade de João Pessoa. Relatório técnico. [S.l.]: Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes. Universidade Federal da Paraíba, 2020. Disponível em:

Universidade Federal da Paraíba – UFPB Centro de Educação - CE Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes – MPGOA Autenticação:

Catálogo na publicação Seção de Catalogação e Classificação

F363r Fernandes, Samara dos Santos. técnico sobre a melhoria do processo de e seleção de uma empresa de semijoias da João Pessoa / Samara dos Santos Fernandes. Pessoa, 2020. 65 f. : il. Orientação: Wagner Junqueira Araújo. Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE-CCSA. 1. Gestão do conhecimento. 2. Gestão da informação. 3. Mapeamento de processos. 4. Recrutamento de pessoal. 5. Recursos humanos. 6. Gestão de pessoas. I. Araújo, Wagner Junqueira. II. Título.	Relatório recrutamento cidade de João
--	--

UFPB/BC CDU 005.94(043)

RESUMO

Diante das cobranças do ambiente externo, as empresas precisam se adequar constantemente a todas as mudanças. Necessitam de agilidade para se antecipar e responder as demandas de seus clientes. Apesar das diferenças as atividades e setores de atuação das organizações, algumas destas são comuns à maioria, como recrutamento, seleção e contratação de pessoal. O objetivo geral desse trabalho foi analisar o processo de recrutamento e seleção de pessoal em uma empresa do ramo de semijoias. O presente trabalho apresenta o mapeamento do processo de recrutamento e seleção. Foram utilizadas aporte metodológico o BMP com o BPMN e a ferramenta Bizagi Modeler, a coleta dos dados foi realizada por meio de observação participante. Na análise foi utilizado o método de AVA (Análise de Valor Agregado), assim como também o questionário de validação desenvolvido por Araujo et al.(2018) com base no RT ISO 26122, no qual foi possível realizar a identificação de etapas ao longo do processo que poderiam ser eliminadas e até mesmo redefinidas. Por fim, através do mapeamento de processos foi possível realizar sugestões de melhorias e propor um modelo de processo mais ágil, otimizado, assertivo e atual.

Palavras-chave: Gestão da informação e do conhecimento, mapeamento de processo, recrutamento, seleção de pessoal.

ABSTRACT

Faced with demands from the external environment, companies must constantly adapt to all changes. They need agility to anticipate and respond to the demands of their customers. Despite the differences in the activities and sectors in which organizations operate, some of these are common to most, such as recruitment, selection and hiring of staff. The general objective of this work was to analyze the process of recruitment and selection of personnel in a company in the branch of semi-jewelry. The present work presents the mapping of the recruitment and selection process. Methodological support was used using BMP with BPMN and the Bizagi Modeler tool, data collection was performed through participant observation. The analysis used the AVA method (Earned Value Analysis), as well as the validation questionnaire developed by Araujo et al. (2018) based on RT ISO 26122, in which it was possible to perform the identification of steps along the process that could be eliminated and even redefined. Finally, through process mapping it was possible to make suggestions for improvements and propose a more agile, optimized, assertive and current process model.

Keywords: Information and knowledge management, process mapping, recruitment and selection of personnel.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Competências requeridas dos profissionais da indústria 4.0.....	30
Quadro 2: Significado das Figuras	34
Quadro 3: Classificação das etapas do processo de Recrutamento e Seleção	36
Quadro 4: Sugestões de melhorias do processo estudado	51

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organograma	10
Figura 2: Fase da Gestão de Pessoas no Brasil	11
Figura 3: Modelo de Planejamento Estratégico de RH.....	15
Figura 4: As quatro revoluções industriais	27
Figura 5: Diagrama do Processo de Recrutamento e Seleção	35
Figura 6: Proposta de melhoria no processo.....	55

Lista de Abreviamento e Siglas

GP - Gestão de Pessoas

ReS - Recrutamento e Seleção

AVA - Análise de Valor Agregado

DHO – Desenvolvimento Humano Organizacional

DP – Departamento Pessoal

CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

VRT – Visão Realista do Trabalho

VA – Valor Agregado

BVA – Baixo Valor Agregado

NAV – Não Possui Valor Agregado

VR – Valor de Registro

VAR – Valor Agregado de Registro

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 PROBLEMA ABORDADO	8
1.2 OBJETIVOS	8
1.3 RELEVÂNCIA E JUSTIFICATIVA	9
2 ORGANIZAÇÃO ESTUDADA	9
3 GESTÃO DE PESSOAS	10
3.1 RECRUTAMENTO DE PESSOAL	16
3.2 SELEÇÃO DE PESSOAL	22
4 Organizações 4.0	27
5 METODOLOGIA	32
6 MAPEAMENTO	33
7 ANÁLISE DO PROCESSO	36
8 PROPOSTAS DE MELHORIA	55
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
REFERÊNCIAS	58
ANEXO	62

1 INTRODUÇÃO

Devido às constantes mudanças por quais as empresas passam, o ambiente mercadológico cobra delas que se adéquem a essas alterações e as acompanhem (FARIAS et al. 2018, p. 153).

No início dos arranjos organizacionais, as pessoas eram consideradas como um recurso. Com o passar do tempo, a área de gestão de pessoas (GP) foi passando por diversas transformações, e um dos seus atributos é o controle. Assim, por causa de todas as transformações históricas, as empresas estão sendo pressionadas a olhar de forma mais humana para seus colaboradores (DUTRA, DUTRA e DUTRA 2017, p. 4). Nesse contexto, destaca-se a relevância dos processos de recrutamento e seleção (ReS) para as organizações. Este relatório trata desse subsistema de gestão de pessoas em uma empresa do ramo de semijoias da cidade de João Pessoa (PB).

De acordo com Guimarães et al. (2018, p. 337), quando o recrutamento e a seleção são feitos com eficácia, possibilitam a entrada de novas pessoas com um potencial elevado, o que contribui para aumentar a produtividade e os lucros, diminuir os gastos, melhorar o desempenho dos colaboradores e motivá-los. Por outro lado, como mencionado por Costa (2015, p. 9), erros nesse processo afetam diretamente a produtividade e a performance dos resultados da equipe.

Ricardo et al. (2013, p. 54) apresentam uma visão geral do processo seletivo, que se inicia quando é preciso contratar um novo colaborador, substituir ou aumentar o quadro. Essa definição sempre deve se iniciar no setor que faz a solicitação da vaga.

Chiavenato (2014, p. 101) afirma que o papel do recrutamento é de anunciar, no mercado, as oportunidades de trabalho que a organização oferece às pessoas que apresentam as habilidades e as competências necessárias. Depois de todo o processo de recrutamento, que envolve a definição do perfil, a divulgação da vaga e a atração de candidatos qualificados em quantidade e qualidade, inicia-se a próxima etapa do processo, que é a de seleção (FERNANDES, 2013, p. 174). O recrutamento e a seleção são processos que se complementam. Enquanto é papel do primeiro atrair bons candidatos, cabe ao último escolher o que mais se encaixa no perfil desejado (SILVA, FERRETT E MANCINI, 2014).

Com as mudanças ao longo do tempo, os profissionais da área de Gestão de Pessoas têm atuado cada vez mais de maneira estratégica e focada nos resultados de suas organizações. Nesse sentido, o gerenciamento de processos é uma das

metodologias para auxiliar e otimizar as forças visando alcançar os objetivos organizacionais. A prática do gerenciamento do processo requer muito comprometimento da organização, porque são processos que se iniciam desde o nível gerencial até o operacional. O gerenciamento associa metas e táticas da empresa às necessidades que os clientes vêm buscando (COMMON BOOK OF KNOWLEDGE, 2013).

Para mapear o processo de recrutamento e o de seleção, foi utilizado o software Bizagi Modeler, que, segundo Cabral e Giomo (2013, p.1), possibilita enxergar e estruturar os fluxos dos processos e identificar suas dificuldades, a fim de alcançar melhores resultados para organização.

1.1 PROBLEMA ABORDADO

O processo de recrutamento e seleção nas organizações ocorre devido à necessidade de movimentar o quadro de colaboradores. Atualmente, as organizações buscam eficiência e agilidade nesses processos. Como já mencionado, falhas em uma dessas fases podem afetar diretamente os resultados organizacionais.

Assim, a pesquisa partiu do seguinte questionamento: Como os fluxos do processo de recrutamento e seleção da organização estudada podem ser otimizados com base no método de análise de valor agregado - AVA? A expectativa é de que, por meio deste trabalho, sejam identificadas as atividades dos processos de recrutamento e seleção, para analisar e identificar, a partir das referências sobre gestão de processos, “gaps” nas atividades executadas que poderão ser aprimoradas e otimizadas.

1.2 OBJETIVOS

Definir o objetivo central é uma forma de estabelecer o caminho a ser percorrido para alcançar os fins desejados. Assim, o objetivo geral desta pesquisa foi de analisar o processo de recrutamento e seleção de pessoal de uma empresa do ramo de semijoias por meio do BPM. Para isso, são propostos três objetivos específicos:

- Mapear o processo de recrutamento e seleção, a fim de identificar os setores envolvidos e as atividades realizadas;
- Validar o mapeamento com base na ISO/TR 26122;
- Analisar o processo utilizando o método AVA abordado na literatura para melhorar os processos;
- Sugerir melhorias para o processo.

1.3 RELEVÂNCIA E JUSTIFICATIVA

O setor de gestão de pessoas deve aprimorar constante suas atividades, visando garantir a atualização nos processos organizacionais. Atualmente, fala-se bastante sobre novas formas de realizar o processo de recrutamento e seleção. Em meio a essas mudanças, as organizações têm buscado incorporar novos recursos tecnológicos que possam contribuir para otimizar esse processo.

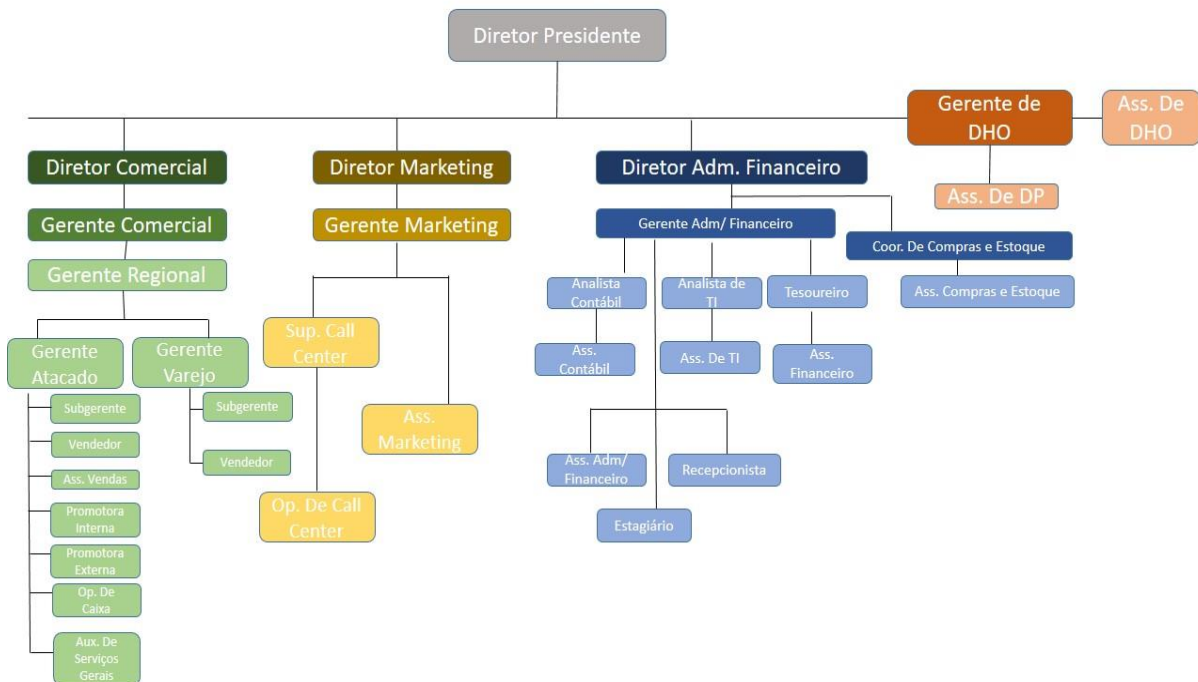
Este trabalho é relevante devido à necessidade de identificar possibilidades de melhorias para alcançar eficiência e eficácia no referido processo, além de otimizar os indicadores de tempo médio de preenchimento da vaga, pois, com a adoção de tecnologias digitais, por exemplo, pode-se aprimorar o processo, torná-lo mais rápido e assertivo e melhorar os resultados. O trabalho foi dividido em cinco seções, além desta introdução. Na segunda, apresenta-se a caracterização da organização estudada; na terceira, a metodologia; a quarta traz o referencial teórico, e a quinta aborda o processo mapeado.

2 ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

A empresa estudada é uma distribuidora do ramo de semijoias, cuja fábrica lidera o seguimento há mais de 32 anos e localiza-se em Cotia – SP. Tem lojas de atacado em 25 estados e 73 lojas de varejo, além de consultoras independentes em todo o país.

A Figura 1 expõe a estrutura da organização onde foi realizado o estudo.

Figura 1: Organograma



Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

A distribuidora onde foi feito o mapeamento atua há 33 anos, localiza-se na Paraíba e tem 13 lojas – quatro, de varejo, e nove, de atacado. Estão localizadas em todo o estado e dispõem de 14 equipes diferentes. A organização atualmente conta com 150 colaboradores e mais de 90% da sua equipe é composta de mulheres.

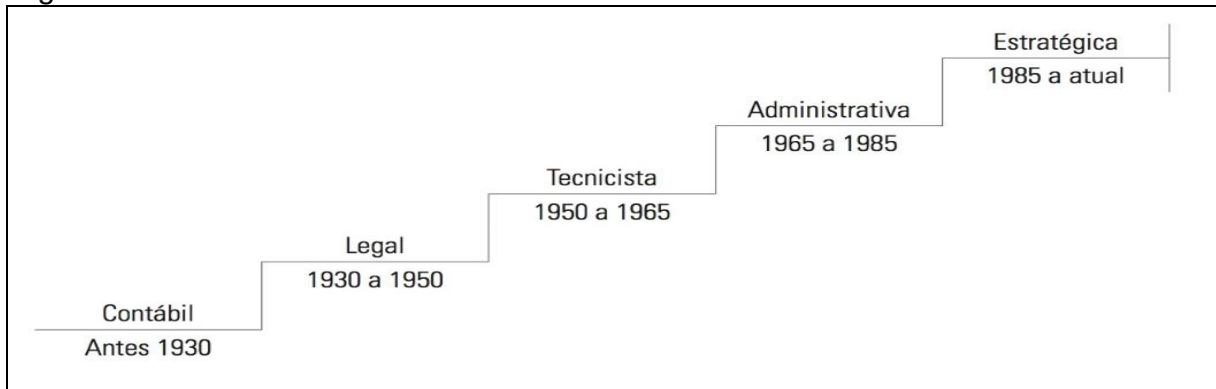
Os setores onde foi realizado o mapeamento do processo de recrutamento e seleção foram o comercial e o de desenvolvimento humano e organizacional (DHO), que é dividido entre a área de Gestão de Pessoas e o Departamento Pessoal (DP).

3 GESTÃO DE PESSOAS

Com o desenvolvimento do capitalismo, a revolução industrial e todas as transformações no contexto das organizações se fundam de maneira distinta e marcam uma revolução histórica no Século XX (PEDRO 2005, p. 82). Depois da Revolução Industrial, as empresas, as pessoas e o trabalho ganharam um novo sentido. As organizações, a partir desse marco, precisaram se adaptar a essa nova realidade, que é dinâmica e, ao mesmo tempo, incerta (FIDELIS 2014, p. 15).

De acordo com Tose (1997, p. 22), no Brasil, a evolução da área de gestão de pessoas perpassa cinco fases, representadas na Figura 2:

Figura 2: Fase da Gestão de Pessoas no Brasil



Fonte: Marras (2016).

Tose (1997, p. 22) assevera que a fase contábil é o início da gestão de pessoas, e sua única preocupação era o custo. Nessa fase, os colaboradores eram enxergados como um número, que o contador contabilizava, verificava as despesas e pagava. Nessa época, a única atividade da gestão de pessoas era a admissão, cujo único requisito consistia em ter uma vaga no momento.

Na década de 30, as relações de trabalho não eram baseadas na legislação trabalhista. Por essa razão, as atividades estavam relacionadas à folha de pagamento e ao controle do quantitativo de funcionários. Com a implementação do Ministério do Trabalho, no Brasil, foi criado o Departamento de Pessoal, que ficou responsável por toda a parte burocrática. Já ao Departamento de Gestão de pessoas competiram as atividades relacionadas ao recrutamento, à seleção e ao desenvolvimento de pessoas (FERREIRA; LOOS, 2019, p. 41).

O segundo momento foi a etapa legal, cujo marco principal foi a intensificação das leis trabalhistas e o surgimento do Ministério do Trabalho. O contador foi substituído pelo chefe de pessoal, a quem cabia o papel de cumprir essas leis e de ter cuidado para não pagar multas (TOSE, 1997, p. 24).

A etapa tecnicista foi marcada pela entrada de novos modelos de gestão e mudança do *status* de gestão de pessoas no Brasil. Nessa época, foram implementadas indústrias trazidas pelo governo de Juscelino Kubtscheck, o que representou um grande avanço nas relações de trabalho. Nesse momento, a área de

Gestão de pessoas passou a realizar atividades como treinamento, recrutamento e seleção, segurança no trabalho e outras (TOSE, 1997, p. 26).

A quarta etapa do ciclo é a administrativa, marcada por lutas levantadas pelos trabalhadores, que desencadearam os movimentos sindicais. Nessa época, a área de Gestão de pessoas foi criticada por atuar somente em prol das organizações. O marco dessa fase foi a mudança do nome e da responsabilidade do antigo gerente de Relações Industriais para gerente de Gestão de pessoas. Agora, as atividades deixavam de ser meramente burocráticas e passavam a ter um olhar mais humano (TOSE, 1997, p. 32).

A última fase é a estratégica, em que as organizações começaram a se preocupar com o futuro de seus colaboradores. Além disso, o profissional de gestão de pessoas assumiu uma posição de tomar decisões na área em que atuavam (TOSE, 1997, p. 39). Todas essas mudanças são frutos de um novo termo feito entre as organizações e seus colaboradores. Esse contrato psicológico é do tipo tácito, ou seja, não é necessário que esteja formalizado ou que as pessoas tenham consciência dele e se refere às expectativas entre as pessoas e as organizações (DUTRA; DUTRA; DUTRA 2017, p. 7).

Esse novo contexto possibilitou uma quebra da visão tradicional da administração de pessoal, que, até então, consistia somente em manter a mão de obra e o controle. Devido a essas mudanças, a área de Gestão de pessoas precisou se modernizar e contar com profissionais capacitados e bem preparados para atender a essas demandas (FIDELIS 2014, p. 15). Esses novos acordos surgiram com o crescimento da competitividade. Assim, para se manter vivo, são necessários o desenvolvimento organizacional e o das pessoas, pois um influencia diretamente o outro (DUTRA; DUTRA; DUTRA 2017, p. 7).

De acordo com Dutra, Dutra e Dutra (2017), p. 7:

Como efeito dessa transformação, foi possível perceber no Brasil alguns sinais importantes: as pessoas dispostas a trocar remuneração por desenvolvimento no final da década de 1990, a criação e ampliação rápida de cursos de pós-graduação e da ideia de educação continuada ao longo da década de 1990 e a mobilidade das pessoas se dando em função da busca de condições de desenvolvimento a partir dos anos 2000.

O desenvolvimento das pessoas trouxe diversos impactos para as organizações, entre esses, a pressão interna, que advém da forma como os colaboradores percebem sua relação com as organizações. Nesse novo contexto, as

peessoas estão mais preocupadas com seu bem estar social. Sendo assim, buscam organizações que possam possibilitar tais desejos (DUTRA; DUTRA; DUTRA 2017, p. 9).

O papel da área de Gestão de pessoas é de conciliar os interesses dos colaboradores com os das empresas. Para isso, é necessário conhecer bem as áreas para compreender melhor cada situação (PEDRO, 2005, p. 83). Essas mudanças internas e externas alteraram o foco da gestão de pessoas, a qual passou de um olhar de controle para uma visão de desenvolvimento. As pessoas assumiram uma posição ativa no processo e um papel importante no autodesenvolvimento. À organização cabe estimular e desenvolver as pessoas e deixar claro o que espera de cada colaborador (DUTRA; DUTRA; DUTRA 2017, p. 10).

Ferreira e Loos (2019, p. 40) afirmam que o setor de Gestão de pessoas é sensível às transformações que acontecem nas empresas. Nesse contexto de mudanças rápidas e de inseguranças, deveria ser enxergada como uma área estratégica do negócio. Entretanto, na maioria das vezes, não é vista assim pelas pessoas e, em algumas organizações, ainda assume uma posição operacional e com atitudes ultrapassadas.

Para Barbiei (2016, p. 8), “três grandes correntes, com diferentes nomes misturam-se na evolução histórica e no presente do RH: Administração de Pessoal, Gestão de pessoas e Capital Humano/ Capital Intelectual”. Na administração de pessoal, o gestor atua como um defensor dos direitos dos colaboradores e tem uma ligação com ações sociais e movimentos trabalhistas. Sua preocupação é com as condições de trabalho e que o trabalhador seja bem assessorado (BARBIEI 2016, p. 8).

A segunda corrente é percebida com uma relação mais próxima da empresa. É responsável pelas pessoas na organização e atua com o objetivo de simplificar, reestruturar e obter resultados (BARBIEI 2016, p. 8).

Por fim, a última corrente, o capital humano, está mais relacionada ao contexto atual da área e mescla as duas primeiras correntes, ou seja, tem um olhar voltado para as pessoas e para a empresa. Porém, o capital humano acrescenta uma visão estratégica e cultural para a área de gestão de pessoas, que é o novo diferencial (BARBIEI 2016, p. 8). Para que os profissionais da área de Gestão de pessoas possam assumir um papel estratégico, é necessário desenvolver competências técnicas e comportamentais (FERREIRA; LOOS, 2019, p. 41). Com a mudança do

papel burocrático e retrógrado, surgiu a gestão de pessoas, com o objetivo de melhorar a performance dos colaboradores através da subárea de treinamento e desenvolvimento, que possibilita o alcance dos objetivos organizacionais e gera incentivo para os colaboradores (SANTOS, NASCIMENTO E OLIVEIRA, 2018).

A transformação mais importante que a área de gestão de pessoas sofreu, nos últimos anos, foi a passagem, dentro da estrutura organizacional, do operacional para o estratégico (MARQUES, 2016, p. 97). Há que se ressaltar que o gerenciamento de pessoas ainda é bastante complexo, pois, em determinados momentos, não é possível atender às expectativas dos colaboradores e, ao mesmo tempo, aos interesses organizacionais (SANTOS, NASCIMENTO E OLIVEIRA, 2018, p. 415).

Diante dessa visão estratégica, a área de gestão de pessoas deve alinhar as inovações com a cultura, o sistema de gestão e a realidade da organização. As organizações que têm a área de Gestão de pessoas bem desenvolvida implantam sistemas de cargos e salário, avaliações de desempenho, procedimentos e políticas de contratação. Nesse cenário, o desafio passa a ser a transmissão desses conceitos para os gerentes e os demais colaboradores (BARBIEI 2016, p. 10).

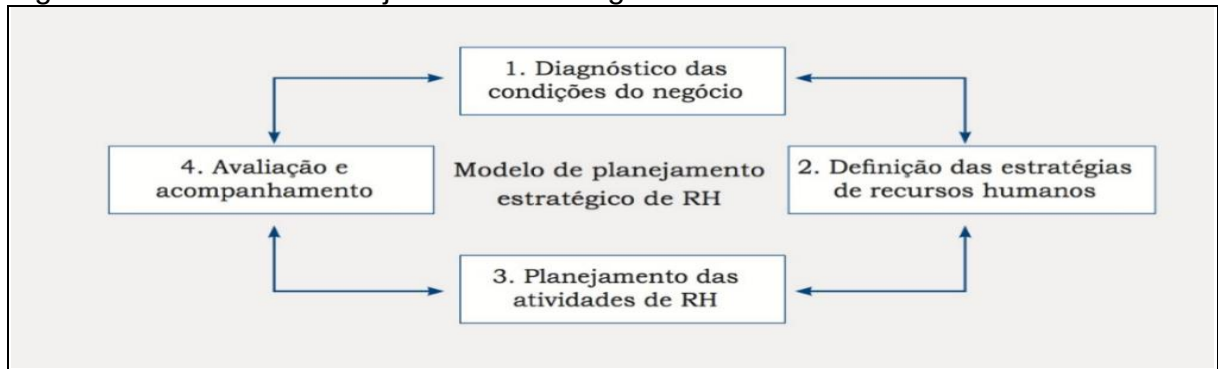
Ashton et al. (2004, p. 59), citados por Ferreira e Loos (2019, p. 40), afirmam que, para a área de Gestão de pessoas ser considerada estratégica, é necessário ter seis características:

1. Foco na estratégia do negócio, baseada na compreensão do negócio em si;
2. Medidas de desempenho dos objetivos que sejam alinhadas aos objetivos do negócio;
3. Alta competência na análise de causa e efeito, priorização e execução de programas da área, o que envolve habilidades analíticas;
4. Excelência em serviços de relacionamento e competências para desenvolver o nível de tecnologia da informação;
5. Atuação na estrutura da organização e no desenvolvimento de capacidades que estejam alinhadas a ambientes que exigem alto desempenho;
6. Oferta de gestão de relacionamentos de modo a equilibrar oferta, demanda e expectativas de clientes internos, escolhendo prioridades e alterando alvos, sempre que necessário. Também são necessários outros aspectos, quais sejam: abertura para as novas tecnologias administrativas, capacitação e motivação dos empregados, ações voltadas à qualidade de vida no trabalho e agregação de valor aos empregados, à empresa e aos clientes.

O planejamento estratégico da área de gestão de pessoas deve acontecer antes do planejamento da organização, pois é nesse que ocorre a definição das

diretrizes que deverão ser seguidas em todas as áreas da empresa (MARQUES, 2016, p. 97).

Figura 3: Modelo de Planejamento Estratégico de RH



Fonte: Marques (2016).

No planejamento estratégico específico da área de GP, os aspectos levados em consideração são a necessidade de gestão de pessoas, a qualidade e o mercado de trabalho. O primeiro consiste em reduzir ou aumentar o quadro, o nível intelectual dos colaboradores, a análise de cargos com novos perfis ou aquisição de inovações e o desenvolvimento de líderes. A qualidade envolve os aspectos relacionados aos custos, à produtividade, à satisfação e ao crescimento profissional. E o mercado, aspectos como economia, política, movimentos sindicais, legislação trabalhista, oferta de mão de obra e a qualidade dela (MARQUES, 2016, p. 99).

As estratégias de gestão de pessoas podem ter três enfoques: conservador, analítico e projetivo. O primeiro tem o objetivo de manter a estabilidade da organização, enquanto o segundo visa à inovação, buscando alinhar a organização às mudanças exigidas pelo mercado, e o enfoque projetivo busca o preparativo da organização para encarar dificuldades e requisições do ambiente externo (MARQUES, 2016, p. 100).

Devido a todas as mudanças pelas quais as organizações e o mundo vêm passando, surgiu a indústria 4.0, que vem sendo conhecida como a quarta revolução industrial. Trata-se de um modelo de produção em que as máquinas e os processos são conectados à internet e conseguem funcionar e tomar decisões de maneira independente. Esse novo modelo implicará consequências não só na economia, mas também nas empresas, nos governos, nas pessoas e no trabalho (TERSARINI; SALTORATO, 2018, p. 743). Ainda segundo o autor, mais uma vez, os seres humanos

são colocados como secundários em meio às inovações que afetam diretamente sua vida no trabalho.

No Brasil, a indústria 4.0 causará impactos positivos, como a redução dos custos com a manutenção de máquinas, a redução dos gastos com energia e o aumento da força do trabalho (CNI, 2016, p. 17). As transformações provocadas pela indústria 4.0 deixam claro que as organizações que não se adaptarem não irão sobreviver no mercado competitivo. Mesmo nesse contexto de migração para o ambiente digital, o capital humano ainda é importante, assim como seu conhecimento e o desenvolvimento a partir das experiências (MORAIS; MOURA; DENANI, 2018, p. 3720).

Por fim, a área de gestão de pessoas é responsável por vários subsistemas, como Treinamento e Desenvolvimento, Endomarketing, Cargos e Salário, Recrutamento, Seleção e outros. Neste trabalho, o foco é no recrutamento e na seleção, que serão abordados nos capítulos que seguem.

3.1 RECRUTAMENTO DE PESSOAL

O contexto histórico exerce muita pressão na qualidade dos processos de recrutamento e seleção, pois, devido à competitividade, é essencial a presença de colaboradores engajados com o objetivo organizacional, os quais só podem ser alcançados com o empenho das pessoas (Lima et al., 2016, p. 296).

Para Ekwoaba, Ikeije e Ufoma (2015), p. 22:

Um dos desenvolvimentos mais significativos no campo das organizações nos últimos tempos é a crescente importância dada aos gestão de pessoas. As pessoas são vitais para as organizações, pois oferecem perspectivas, valores e atributos à vida organizacional; e, quando gerenciados de maneira eficaz, esses traços humanos podem trazer benefícios consideráveis para a organização. (Tradução nossa¹)

Segundo Costa (2015, p. 2), um dos subsistemas da área de Gestão de Pessoas é o recrutamento e a seleção, em que são utilizados métodos e técnicas com o objetivo de chamar a atenção de profissionais com o perfil desejado para ocupar o cargo. Algumas vezes, o processo de recrutamento é considerado desnecessário, por

¹ One of the most significant developments in the field of organizations in recent times is the increasing importance given to human resource. People are vital to organizations as they offer perspectives, values and attributes to organizational life; and when managed effectively, these human traits can be of considerable benefits to the organization.

demandar tempo e empenho para executá-lo. Entretanto, por meio dele, é possível identificar aspectos dos candidatos que demonstrem estar aptos ou não para ocupar o cargo (SFORMI; OLIVEIRA 2014, p. 7). Sua condução é desafiadora, pois podem acontecer diversas falhas devido à falta de critérios e de materiais.

Pode-se dizer que o recrutamento é um sistema cujas organizações divulgam para o mercado as oportunidades de emprego disponíveis. Assim, o recrutamento tem início a partir de uma necessidade da organização, que pode surgir por dois motivos: aumento do quadro ou substituição (SFORMI; OLIVEIRA 2014, p. 8). Porém o processo de recrutamento propriamente dito se dá quando os candidatos encaminham currículos para determinada vaga. De maneira generalista, ele aborda estratégias para chamar a atenção de candidatos para que eles se interessem por determinadas vagas (GASPAR 2016, p. 12).

Ainda segundo o autor, o enfoque desses procedimentos são o estado atual e a prospecção do futuro da empresa. Conforme Costa (2015, p.3), a primeira etapa do processo seletivo é o recrutamento, e seu propósito é de proporcionar vagas de trabalho e atrair candidatos que se encaixem na oportunidade oferecida. Chiavenato (2015, p. 64) refere que, para o recrutamento de pessoal ser eficaz, deve chamar a atenção de um número de candidatos suficiente para dar suporte à próxima etapa, que é a de seleção.

Para Antunes et al. (2016), o mercado é marcado pelo mecanismo de oferta e procura e esse fator influencia totalmente os processos de ReS. Nesse sentido, quando existe um número pequeno de candidatos para uma vaga, o que dificulta o seu fechamento, o mercado se encontra em situação de oferta. Entretanto, quando o número de pessoas à procura de uma oportunidade é maior do que a quantidade de vagas ofertadas, o mercado encontra-se em procura. Nesse cenário de mudanças, o perfil do novo colaborador também sofre diversas transformações. De acordo com Banov (2015, l. 16), devido à revolução da informação e do conhecimento, ocorreram mudanças na mão de obra dos trabalhadores. Essas alterações sempre aconteceram, porém o que difere do contexto atual é a velocidade cada dia mais rápida com que essas mudanças acontecem.

Chiavenato (2014, p. 97) enxerga essa transformação de maneira positiva, pois provoca uma boa visão dos empregos e dos salários das pessoas que permanecem nas empresas. Com esse cenário de mudanças altamente competitivo, as pessoas e as organizações estão em um processo contínuo de atração, em que as empresas

buscam atrair candidatos competentes, tentando obter informações sobre eles, para tomar a decisão de admitir ou não. As pessoas também estão atraindo e selecionando as empresas em que desejam trabalhar (SILVA; DANDARO 2013, p. 8).

Bohlander e Snell (2015, p. 161) asseveram que o papel do recrutador em uma empresa é determinado pelo tamanho dela. As maiores empresas optam por ter o profissional de gestão de pessoas atuando de maneira integral, mas algumas empresas menores escolhem contratar um profissional terceirizado para realizar essa atividade, ou os próprios gerentes ou supervisores são os responsáveis por recrutarem novos colaboradores.

A respeito do perfil do profissional de gestão de pessoas responsável pelo subsistema de ReS, Banvov (2015, p. 99) afirma que apresentar os conhecimentos técnicos do processo não é satisfatório para fazer um trabalho eficaz. Atualmente, o profissional de recrutamento e seleção deve ter conhecimento abrangente sobre a empresa, ou seja, deve saber sua missão, sua visão e seus valores para que, no momento da seleção, possa recrutar e selecionar pessoas que estejam alinhadas com a cultura organizacional (BARBOSA; LOPES 2016, p. 3).

O autor informa que há conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) básicas para esse profissional. Os conhecimentos dizem respeito aos subsistemas da organização, por meio dos quais se pode selecionar um candidato com o perfil alinhado às estratégias da empresa, considerando a cultura organizacional. Além disso, é necessário conhecer o mercado de trabalho e as ferramentas e as técnicas para utilizar no processo seletivo. As habilidades essenciais a esse profissional são capacidade de descrever cargos e verificar as competências, comparar as competências necessárias e as apresentadas pelo candidato, saber ouvir, concentrar atenção na fala e nos comportamentos do avaliado e outras. Por fim, são atitudes pertinentes a esse profissional a capacidade de adaptar as técnicas à necessidade da organização, criar novas práticas e maneiras de recrutar e buscar sempre o desenvolvimento.

Segundo Banov (2015, p. 42), o recrutamento é composto de quatro etapas: “coleta de dados, planejamento, execução e avaliação do recrutamento”. A primeira etapa é a de descrição do cargo, de tempo para preencher vagas. A etapa de planejamento diz respeito à escolha do tipo de recrutamento, aos meios de divulgação da vaga, ao conteúdo de divulgação etc. A etapa de execução do recrutamento refere-se a divulgação do cartaz da vaga. E a de avaliação do recrutamento diz respeito a

verificação do número de currículos recebidos e análise de quantos estão realmente no perfil desejado.

O recrutamento de pessoal pode acontecer de três modos: interno, externo ou misto. Para Chiavenato (2014, p. 102), o recrutamento interno busca os candidatos dentro da própria organização e possibilita a promoção ou a transferência de setores. O fato de o processo seletivo ser interno não quer dizer que seja mais simples. Pelo contrário, deve ser ainda mais criterioso, a fim de a organização não promover um colaborador que desempenha bem sua atividade atual para exercer um cargo para o qual não está preparado (SILVA; DANDARO 2013, p. 9).

De acordo com Banov (2015), p. 43:

Muitas empresas adotam a política de promoção automática por meio de Plano de Carreira ou Avaliação de Desempenho. Porém, muitas vezes, tem mais colaboradores com perfil para a vaga do que as vagas em aberto; então, abre-se o recrutamento interno. Os colaboradores participarão do processo seletivo.

Segundo Lima et al. (2016, p. 299), as vantagens do recrutamento interno são: valorizar os colaboradores da organização, possibilitando mais motivação e desenvolvimento profissional; influenciar a permanência e a lealdade da equipe; e economizar recursos financeiros, pois esse tipo de recrutamento requer menos custos. Em relação às desvantagens, o recrutamento interno impede a entrada de novas pessoas na empresa, o que interfere na sugestão de novas ideias e novos pontos de vista. Isso também pode causar brigas de interesse, além de gerar um sistema de reciclagem constante (LIMA et al., 2016, p. 299).

Outra desvantagem do processo seletivo interno é a possibilidade de não aprovar o colaborador, pois, ao invés de possibilitar o sentimento de reconhecimento, poderá trazer o efeito inverso. Assim, esse tipo de recrutamento deve ser muito bem estruturado, a fim de evitar efeitos negativos para a organização (SILVA; DANDARO 2013, p. 9). Para divulgar uma vaga interna, pode-se utilizar o sistema de intranet, jornal interno, cartazes e memorandos divulgados pelos líderes da organização (BANOV 2015, p. 43).

O segundo tipo de recrutamento é o externo, que, de acordo com Lima et al. (2016, p. 299), diz respeito à busca por candidatos fora da organização que estão disponíveis no mercado. Ferreira e Vargas (2014, p. 28) afirmam que esse tipo de recrutamento é utilizado pelas empresas como fonte para encontrar novos talentos que tragam inovações e somem novos conhecimentos advindos de experiências

anteriores. As desvantagens do recrutamento externo são a desmotivação dos colaboradores da empresa e a não garantia de sua fidelização, entre outros aspectos (CHIAVENATO 2014, p. 105).

De acordo com o autor citado, ambos os recrutamentos (interno e externo) cooperam para atualizar o banco de talentos da organização, que possibilita ter base para os futuros processos seletivos. O último tipo de recrutamento é o misto. Banov (2015, p. 55) entende que essa maneira de recrutar ocorre quando a organização divulga suas vagas interna e externamente.

Costa (2015, p. 4) afirma que o recrutamento misto se dá quando é aberto um processo seletivo interno, o qual, por conseguinte, possibilita a abertura de vaga externa. É um tipo de recrutamento que aproveita todas as possibilidades da área de Gestão de pessoas. Corroborando a ideia do autor anterior, Silva e Dandaro (2013, p. 10) trazem a ideia de que o processo misto ocorre quando, por meio do recrutamento interno, a empresa promove um colaborador, e sua vaga atual, que fica aberta, será preenchida com recrutamento externo por alguma pessoa que ainda não faz parte da organização.

Por fim, percebe-se que não existem soluções mágicas para os problemas do recrutamento, pois cada tipo tem suas vantagens e desvantagens. Sendo assim, os profissionais da área de Gestão de pessoas devem avaliar o momento pelo qual a organização está passando e sua necessidade naquela situação (SFORMI; OLIVEIRA 2014, p. 9).

No processo de recrutamento externo, são utilizados diferentes tipos de meios para divulgar as novas oportunidades de trabalho. Chiavenato (2015, p. 80) informa que existem a abordagem direta e a indireta. Na primeira, a própria empresa divulga a vaga. Na indireta, a empresa se encontra em uma posição mais distanciada da divulgação da vaga, ou por não dispor de meios para fazê-lo ou por preferir não estar ligada à publicação.

Segundo Chiavenato (2015), p. 81:

As técnicas de recrutamento são os métodos por meio dos quais a organização aborda e divulga a existência de uma oportunidade de trabalho junto as fontes mais adequadas de gestão de pessoas que proporcionem candidatos para o processo seletivo.

De acordo com Bohlander e Snell (2015, p. 167), o local de divulgação de uma vaga varia de acordo com o cargo que está sendo oferecido.

As principais técnicas de divulgação são anúncios, candidaturas espontâneas, banco de currículos, redes sociais, recrutamento por dispositivos móveis, feiras de empregos, indicações, recontração, empresas de recrutamento, instituições educacionais, agências de empregos privadas e sindicatos (BOHLANDER; SNELL 2015, p. 167). Entre todas essas técnicas mencionadas, falaremos um pouco mais de algumas que foram escolhidas por serem mais utilizadas no contexto atual da pesquisa.

As publicações em jornais variam de acordo com o público que se deseja alcançar, assim como o conteúdo diverge de um cargo para outro. As divulgações variam entre anúncios abertos, quando a organização se identifica, e fechados, com divulgações sigilosas, quando as empresas não se identificam e solicitam que os currículos sejam enviados por caixa postal (BANOV 2015, p. 43). As candidaturas espontâneas e os bancos de currículos, de acordo com Chiavenato (2015, p. 81), dizem respeito aos candidatos que entregam voluntariamente seus currículos ou que já participaram de outros processos seletivos na organização e estão no banco de talentos.

Conforme Farias et al. (2018, p.153), as empresas já estão usando as inovações nos processos de ReS. A tecnologia está se tornando, cada vez mais, um dos espaços mais importantes no momento de recrutar e selecionar talentos.

Bohlander e Snell (2015, p. 168) asseveram que a procura por vagas de trabalho na internet é a ferramenta mais utilizada nos dias atuais. Os candidatos e as empresas enxergam essa ferramenta como a mais barata e eficaz. Farias et al. (2018, p. 153) destacam as redes sociais facebook e LinkedIn como as principais ferramentas de recrutamento e seleção, além do Skype, que possibilita pré-entrevista on-line. Para Chiavenato (2015, p. 83), os recrutamentos por meio de agências de emprego é uma das técnicas mais caras, porém é válida, devido ao tempo e aos rendimento. Existem diversas empresas que se responsabilizam por realizar esses processos para as empresas de pequeno, médio ou grande portes.

A última técnica que iremos abordar é a de indicação de funcionários. Conforme Bohlander e Snell (2015, p. 170), essa recomendação por meio dos próprios colaboradores da organização é a maneira como a maioria dos cargos é preenchida. Os autores afirmam que os candidatos indicados apresentam uma qualidade alta, pois os colaboradores se preocupam em recomendar pessoas que possam desempenhar

um bom trabalho. Uma das desvantagens dessa técnica é a probabilidade de os colaboradores indicarem familiares, o que pode provocar denúncias de favoritismo.

Conforme já mencionado, as empresas passam por mudanças constantes. Assim, surgem novas funções e outras deixam de existir. Por isso é cada vez mais importante contar com profissionais que sejam flexíveis e adeptos a mudanças.

Na visão de Chiavenato (2014, p. 110), “O principal desafio do recrutamento é de agregar valor à organização e às pessoas. Como toda e qualquer atividade importante, o recrutamento deve proporcionar resultados para ambas as partes”. O autor acrescenta que a avaliação do recrutamento é essencial para verificar se está realmente sendo eficaz, tanto em termos quantitativos, que se refere ao número de currículos recebidos, quanto qualitativos, que diz respeito aos currículos triados, cujos candidatos são chamados a participar do processo seletivo. Além disso, através da avaliação é possível verificar os custos envolvidos nessa etapa do processo.

Conforme Bohlander e Snell (2015, p. 176), uma das formas como as empresas podem aumentar a eficácia dos recrutamentos é assumir uma postura verdadeira, informando aos candidatos a visão realista do trabalho (VRT). Ainda seguindo as ideias do autor citado, a VRT mostra aos interessados nas vagas disponíveis a realidade do seu trabalho, os aspectos positivos e negativos. Esse fator possibilita que o candidato tenha mais adesão ao cargo e permaneçam na empresa há mais tempo, pois é menos provável que se encontrem surpresas depois da contratação.

Na visão de Chiavenato (2015, p. 96), a eficiência e a eficácia dos recrutamentos podem ser avaliadas por meio de alguns indicadores, como a quantidade de candidatos atraídos pelo recrutamento, a qualidade desses candidatos, o tempo na apresentação dos currículos e os custos desse processo, pois há técnicas de atração de candidatos mais caras, como as agências de empregos, e outras mais baratas, como as divulgações nas redes sociais.

Uma avaliação da eficácia do recrutamento pode ser feita através de algumas etapas básicas, como planejamento e abertura da vaga, até chegar ao momento de recrutar e encaminhar para a próxima etapa, que é a de seleção, (BARBOSA; LOPES 2016, p. 5). Depois de todas as etapas do recrutamento inicia-se a seleção de pessoal que, se for feita de maneira adequada, possibilita a entrada de pessoas com potencial e alta produtividade nas organizações.

Por fim, conforme Guimarães et al. (2017, p. 338), é possível estabelecer uma visão estratégica do processo de recrutamento e seleção por meio do

comprometimento das pessoas responsáveis pela busca por esses talentos. Só através deles as organizações poderão alcançar um diferencial competitivo em relação aos seus concorrentes.

3.2 SELEÇÃO DE PESSOAL

Para Ferreira e Soeira (2013, p. 52), a seleção inicia depois do recrutamento, da publicação da vaga nas mídias mais eficazes e da triagem dos currículos. Oliveira et al. (2014, p. 47) afirmam que a seleção de pessoal é o processo de escolha dos candidatos já recrutados, em que é escolhido o que mais se aproxima do perfil exigido pela organização. Banov (2015, p. 58) afirma que os critérios de uma seleção são baseados no perfil do cargo, que engloba competências técnicas e comportamentais. Além disso, os critérios são baseados na cultura da organização. Portanto, se um ambiente organizacional incentiva o trabalho em equipe e a competitividade saudável, um candidato que não consegue ter um bom desempenho grupal e que tende a ter um perfil de passar por cima dos outros não irá se adequar ao perfil procurado.

Ao analisar o cargo, é possível verificar as competências que formam o CHA (conhecimentos, habilidades e aptidões) que possibilitam verificar as competências individuais que os colaboradores devem ter para alcançar um desempenho eficiente. Nesse sentido, os candidatos cujo CHA corresponde ao definido na descrição do cargo terão mais chances de apresentar melhor desempenho organizacional (BOHLANDER 2015, p. 221).

Em cada etapa da seleção, o profissional responsável busca investigar o perfil dos candidatos, com o objetivo de saber quais deles apresentam as competências que estejam conexas com as competências organizacionais (BANOV, 2015, p. 58). Ricardo et al. (2013, p. 58) acreditam que, para fundamentar a escolha do candidato, é necessário um conjunto de atividades chamadas de técnicas de seleção. Para Silva, Ferrett e Mancini (2014), as etapas da seleção de pessoal sofrem variações conforme o nível de complexidade da vaga oferecida.

Seguindo a ideia dos autores citados, deve-se ter bastante cuidado com as etapas da seleção, pois, caso sejam aplicadas de maneira errada, poderão levar consequências negativas para a organização. Uma etapa funcional deve ser ágil e confiável e possibilitar a escolha do candidato ideal. Na visão de Banov (2015, p. 59),

a seleção de pessoal é composta por análise dos currículos, entrevistas, testes, técnicas de dinâmicas de grupos e exames médicos.

De acordo com Silva, Ferrett e Mancini (2014), no currículo, devem constar os dados pessoais, o objetivo profissional, a formação, as experiências profissionais e outras informações que possam deixá-lo mais rico. Fernandes (2013, p.176) afirma que a análise de currículos baseada nas competências objetiva avaliar as conjunturas profissionais, as competências que a organização busca e o grau de dificuldade destinado ao cargo.

A partir da análise da descrição do cargo, é possível examinar nos currículos os candidatos que atendem ao perfil da vaga disponível. Depois de feita essa triagem, os candidatos são selecionados para a próxima etapa da seleção (BANOV 2015, p. 61).

Conforme Ricardo et al. (2013, p. 59), a entrevista é uma das técnicas mais utilizadas no Brasil e tem o objetivo de analisar as informações contidas no currículo e o conhecimento dos candidatos e investigar um pouco mais sua vida pessoal e profissional.

Concordando com a ideia do autor, Marras (2016, p. 62) afirma que a entrevista é, atualmente, a técnica mais importante em um processo seletivo, e sua metodologia pode ser estruturada ou não estruturada. Na entrevista estruturada, o profissional cria algumas perguntas e estrutura a entrevista para que possa ocorrer da mesma forma com todos os candidatos. A vantagem dessa metodologia é a possibilidade de confrontar as respostas dos candidatos e saber qual a que mais se destacou. A outra metodologia utilizada é a não estruturada, na qual o selecionar conduz a entrevista sem questões pré-estabelecidas, e o processo flui a partir das respostas do candidato (SILVA; FERRETT; MANCINI 2014).

A entrevista estruturada é dividida em apresentação, preparo, coleta de dados, análise comportamental e concessão das informações. A apresentação é o primeiro contato entre o candidato e a organização. Nesse contexto, é essencial que o profissional de Gestão de pessoas demonstre seu acolhimento e educação com os participantes, afinal, nesse momento, é gerada a primeira impressão. O preparo consiste em o selecionador tentar tranquilizar os candidatos e possibilitar um ambiente mais livre para que as pessoas possam ser verdadeiras ao se expressar. A coleta de dados é o momento em que serão colhidas as informações referentes aos âmbitos pessoal, profissional, acadêmico e social. A fase de análise comportamental acontece

dentro de todos os momentos do processo. É nessa etapa em que o selecionador confronta algumas características ou situações que geraram dúvidas. Por fim, é o momento da concessão das informações, quando será apresentada a história da organização, assim como os aspectos econômicos, financeiros, humanos e físicos (MARRAS 2016, p. 63).

Outros tipos de entrevistas são coletiva, sequencial, por telefone e por videoconferência. Na primeira, um grupo de entrevistadores faz perguntas a um único candidato; na sequencial, o candidato passa por vários entrevistadores, porém em momentos diferentes; a entrevista por telefone é realizada para tentar aumentar o banco de talentos da organização, a fim de atrair candidatos mesmo morando longe; e a entrevista por videoconferência apresenta diversas vantagens, como a agilidade e a redução de gastos (BOHLANDER 2015, p. 231).

Outro instrumento bastante utilizado nos processos seletivos são os testes. Conforme Silva, Ferrett e Mancini (2014), a utilização dos testes dependerá do selecionador e dos pré-requisitos do cargo. Há testes psicológicos, de conhecimentos específicos e gerais e prova prática. Banov (2015, p. 84) refere que os testes psicológicos dão suporte para levantar hipóteses sobre os comportamentos, as habilidades e os traços de personalidade dos candidatos. O autor também ressalta que eles não devem ser utilizados como única ferramenta, mas devem ser analisados juntamente com as outras técnicas utilizadas no processo.

Seguindo a ideia do autor anterior, os testes de conhecimentos gerais são aplicados com o objetivo de aferir o grau de conhecimento do candidato relacionado à vaga. Já os testes de conhecimento específico buscam avaliar a noção de conhecimento específico da área em que o candidato irá atuar. Por fim, a prova prática, com base nas ideias de Marras (2016, p. 67), é utilizada nas organizações para testar o conhecimento na vivência do trabalho.

As técnicas de dinâmicas de grupo são utilizadas para avaliar o candidato em diversos contextos. Dessa maneira, é possível verificar qual concorrente está mais alinhado à cultura organizacional (SILVA; FERRETT; MANCINI 2014). As técnicas de grupo podem ser usadas para verificar a liderança, as soluções de problemas, os relacionamentos interpessoais, o trabalho em grupo, entre outros aspectos (FERNANDES 2013, p. 182).

A decisão de utilizar ou não essa técnica fica a critério do profissional de Gestão de pessoas, pois depende do grau de exigência de cada cargo e do que se deseja

extrair dos candidatos (SILVA, FERRETT e MANCINI 2014). Depois que os candidatos passam por todas as etapas anteriores, o setor de ReS desenvolve um laudo/parecer com o resumo do desempenho dos aprovados para participarem da última etapa da seleção - o exame admissional - que é realizado para garantir que o candidato está apto a desempenhar as atividades do cargo que irá ocupar (BOHLANDER 2015, p. 244).

Marras (2016, p. 70) afirma que o exame médico deve ser feito por um clínico geral, com especialidade em Medicina do trabalho e tem o objetivo de verificar o estado de saúde do futuro colaborador e registrar seu estado na pasta do funcionário na organização. A partir dos exames realizados, o médico emitirá um parecer, que pode ser de três tipos: (1) apto, quando os exames estão normais; (2) contraindicar o candidato, pois foi percebido nos exames que ele apresenta aspectos que poderão se agravar com o trabalho; (3) indicação com restrições, quando são percebidas evidências não tão graves, mas que afetarão o desempenho do colaborador.

As organizações devem ter cuidado ao contratar o profissional responsável por realizar entrevistas. Humildade, maturidade, serenidade e aptidão para pensar de maneira objetiva são características positivas desse profissional. Já ter opiniões radicais, ser parcial e falar muito são características que devem ser evitadas (BOHLANDER 2015, p. 231).

Na perspectiva de Fernandes (2013, p.175), existe a seleção interna e externa. Na primeira, o processo é aberto para os próprios colaboradores da organização. Assim, caso haja vários inscritos, a organização avaliará com base nas competências e nas capacidades comprovadas, comparando com os pré-requisitos da vaga. Nesse tipo de seleção, devem ser analisados os objetivos profissionais, a possibilidade de substituir o colaborador no atual cargo e as habilidades compatíveis com a vaga em aberto e seus déficits. Além disso, é possível investigar com o atual gestor do candidato seu ponto de vista sobre o colaborador. A seleção interna é vantajosa por conter a maior parte do histórico do colaborador de maneira implícita ou explícita.

Ainda na visão desse autor, a seleção externa é escolhida pela organização por diversos motivos, como falta de candidatos internos, necessidade de trazer pessoas com novas perspectivas para agregar à organização, entre outros motivos.

Vale ressaltar que tanto o processo de recrutamento quanto o de seleção estão sendo ajustados às necessidades das organizações 4.0 e dos novos canais de comunicação e interação com os candidatos e estão migrando para plataformas

digitais, como as redes sociais profissionais e os aplicativos de comunicação, como telegrama e Whatsapp.

4 Organizações 4.0

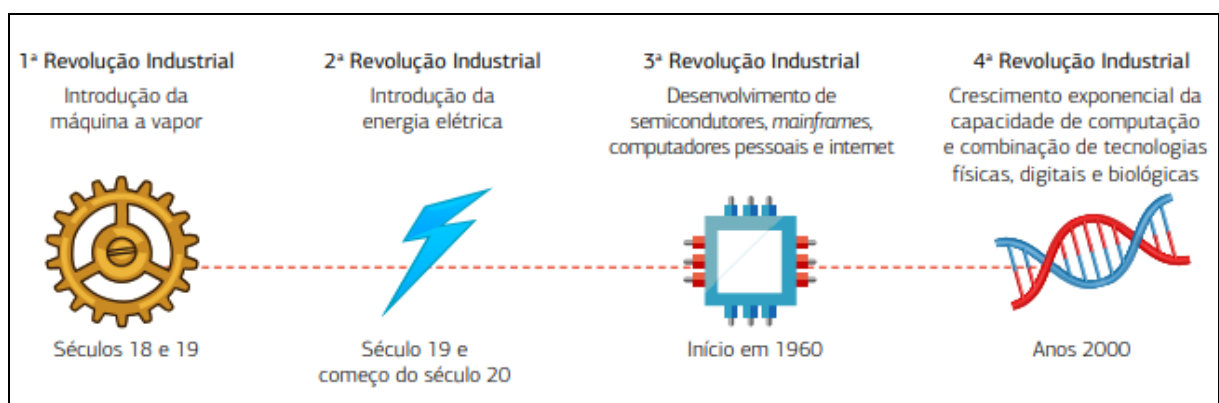
Sob o ponto de vista de Schawab (2016, p. 14), estamos vivenciando o início de uma revolução que implicará mudanças em todos os aspectos das nossas vidas, desde a maneira como nos relacionamos até como trabalhamos. Conforme Schawab (2016, p. 18), “em nossa história, as revoluções têm ocorrido quando novas tecnologias e novas formas de perceber o mundo desencadeiam uma alteração profunda nas estruturas sociais e nos sistemas econômicos”. A primeira grande mudança foi a revolução agrícola, que envolve a convenção das forças dos animais com a dos seres humanos em prol da comunicação, do transporte e de outros benefícios (SCHAWAB 2016, p. 18).

De acordo com Schawab (2016, p. 18):

A primeira revolução industrial ocorreu aproximadamente entre 1760 e 1840. Provocada pela construção das ferrovias e pela invenção da máquina a vapor, ela deu início à produção mecânica. A segunda revolução industrial, iniciada no final do século XIX, entrou no século XX e, pelo advento da eletricidade e da linha de montagem, possibilitou a produção em massa. A terceira revolução industrial começou na década de 1960. Ela costuma ser chamada de revolução digital ou do computador, pois foi impulsionada pelo desenvolvimento dos semicondutores, da computação em mainframe (década de 1960), da computação pessoal (década de 1970 e 1980) e da internet (década de 1990).

Magalhães e Vendramini (2018, p. 40) ilustram as quatro revoluções industriais, apresentadas na Figura 4:

Figura 4: As quatro revoluções industriais



Fonte: Magalhães e Vendramini (2018).

A quarta revolução industrial - ou indústria 4.0 - é fundamentada na revolução digital e caracterizada por uma Internet cada vez mais universal, rápida e móvel, além do desenvolvimento da inteligência artificial. Portanto, o que torna essa revolução distinta das anteriores é a união das tecnologias e a interação entre os aspectos físicos, digitais e biológicos (SCHAWAB 2016, p. 19).

A dimensão do trabalho também vem se transformando a cada revolução. Nesta última, os trabalhos manuais vêm sendo substituídos e sendo exigidos cada vez mais trabalhos intelectuais. Entretanto, a literatura vem mostrando que a fusão mencionada servirá para aumentar o trabalho e a cognição dos colaboradores, portanto os líderes precisam desenvolver e impulsionar suas equipes a buscarem formação acadêmica para trabalhar em colaboração com a tecnologia e se tornarem cada vez mais interligados e conectados com as novas mudanças (SCHAWAB 2016, p. 48).

Pires (2018, p. 25) enuncia que outra diferença da revolução 4.0 é que as revoluções anteriores deslocavam o trabalho de um setor para o outro, e a atual trabalha com o foco em diminuir a quantidade de trabalhadores em todos os setores. Assim sendo, caso as organizações não se adaptarem a esse novo modelo de negócios, também sofrerão os impactos econômicos. No setor do comércio, enxergamos essas mudanças através do e-commerce, que está ocupando o lugar das empresas físicas e afetando os comerciários.

A digitalização, conversão de atividades analógicas em formato ou canais digitais, é uma das tecnologias que vem sofrendo mais impacto e está presente em nossas vidas por meio dos aplicativos de táxis, e-books e plataformas de músicas digitais. Nesse sentido, os trabalhadores dessa área foram e estão sendo fortemente impactados, razão por que precisam desenvolver novas competências para se adaptar a esse novo mercado (AIRES; KEMPNER-MOREIRA; FREIRE, 2017).

A indústria 4.0 vai além da digitalização e passa por uma perspectiva mais complexa de inovação, que forçará as empresas a analisarem a forma como lideram seus negócios, como se posicionam no mercado e introduzem seus novos produtos (COELHO 2016, p. 15). Santos (2019, p.1) afirma que a educação e o desenvolvimento das habilidades pessoais são o diferencial para que os profissionais não sejam substituídos pela tecnologia. Assim, nesse novo contexto, destaca-se o

aprendizado contínuo, porque o verdadeiro diferencial competitivo está no conhecimento das pessoas.

A indústria 4.0 trouxe quatro principais efeitos para a vida das organizações: a expectativa do cliente vem se transformando, os produtos estão ganhando qualidade pelos dados, novas parcerias estão se formando e a transformação dos modelos operacionais em digitais (SCHAWAB 2016, p. 61). A atual revolução traz alguns aspectos negativos para os trabalhadores, porém traz avanços e melhora a qualidade de vida.

A atual revolução traz alguns aspectos negativos para os trabalhadores, mas por outro lado também vem trazendo avanços e melhor qualidade de vida.

De acordo com Schawab, 2017:

Até o momento, aqueles que mais ganharam com isso foram consumidores capazes de pagar e acessar o mundo digital; A tecnologia possibilitou novos produtos e serviços que aumentam a eficiência e o prazer de nossas vidas pessoais. Pedir um táxi, reservar um voo, comprar um produto, pagar, ouvir música, assistir a um filme ou jogar um jogo - qualquer um desses itens pode ser feito remotamente (Tradução nossa).²

Convém enfatizar que a experiência do cliente está cada vez mais no centro da era digital, em que é tratada a maneira como são atendidos. A maioria das organizações dizem estar centradas na experiência do cliente, mas isso será avaliado a partir da análise de dados, com mudanças e ajustes com o passar do tempo e focando para que as interações humanas continuem sendo o ponto chave do processo (SCHAWAB 2016, p. 62). Nesse sentido, mais do que produtos, o cliente procura experiência, em que tudo é levado em consideração, como a embalagem, o serviço de atendimento, o pós-venda, a opinião de outros consumidores acerca do produto e o que é visto nas redes sociais, para que a compra seja baseada em fatos, e não, apenas, na intuição (COELHO 2016, p. 16).

Portanto, a inovação impulsiona energia para pontos estratégicos, que são considerados como uma vantagem competitiva que influencia o crescimento social e econômico das organizações. Logo, em comparação com a terceira revolução

² To date, those who have gained the most from it have been consumers able to afford and access the digital world; technology has made possible new products and services that increase the efficiency and pleasure of our personal lives. Ordering a cab, booking a flight, buying a product, making a payment, listening to music, watching a film, or playing a game—any of these can now be done remotely.

industrial, o marco se dá pelo surgimento de plataformas virtuais ligadas ao mundo real (COELHO 2016, p. 17).

Com todas essas mudanças já citadas, o papel do profissional nesse novo sistema também sofre alterações. Pensando nisso, a CNI (2016, p. 29) afirma que a base para ampliar a indústria 4.0 é o desenvolvimento de profissionais com formações distintas, alertando que a “integração de diversas formas de conhecimento, característica desse modo de produção, exigirá equipes multidisciplinares, com elevado nível de conhecimento técnico e com capacidade de interação de diferentes áreas de conhecimento”.

A respeito desse aspecto, para que os profissionais se adéquem à indústria 4.0, a CNI (2016, p. 29) estabeleceu as seguintes propostas:

- 1) Criar novos cursos técnicos para atender às necessidades específicas;
- 2) Reformular cursos das áreas de Engenharia, Administração, entre outras, para adequar às novas necessidades dessas tecnologias;
- 3) Criar cursos de gestão da produção multidisciplinar com ênfase na indústria 4.0;
- 4) Incentivar programas de competências tecnológicas nas empresas.

Quando se fala em desenvolvimento de competências, é necessário focar, primeiramente, nas competências individuais para, depois, alcançar as organizacionais. Aires, Moreira e Freire (2017) criaram um quadro em que expõem as competências requeridas pela quarta revolução, na perspectiva de alguns autores, como mostra o Quadro 1:

Quadro 1: Competências requeridas dos profissionais da indústria 4.0

Autor	Ano	Competência
Chen e Zhang	2015	Capacidade de colocar os conhecimentos em prática e capacidade de inovar. Conhecimentos: matemática e ciências naturais; conhecimento básicos em mecânica; design mecânico, máquinas de fabricação e automação. Habilidades: capacidade de independência; analisar e resolver problemas de engenharia; capacidade de comunicação. Qualidades: personalidade e físico saudáveis; responsabilidade social e moral; espírito de inovação e capacidade de aprendizagem.
Sorko e Irsa	2016	Reproduzir conhecimentos simples. Analisar, avaliar e desenvolver situações com criatividade e inovação.

Garbie	2017	Capacidades relacionadas a sustentabilidade e desenvolvimento sustentável.
Voronina e Moroz	2017	Conhecimentos técnicos. Criatividade. Comunicação.
CNI	2016	Trabalhar em equipes multidisciplinares. Ter elevado nível de conhecimento técnico. Ter capacidade de interação com outras áreas do conhecimento
Deloitte	2016	Estudo não lista as competências, mas faz menção a desenvolvimento de competências técnicas (hard skills) e habilidades comportamentais (soft skills).
WEF	2016	Habilidades: Habilidades cognitivas: flexibilidade cognitiva, criatividade, raciocínio lógico, sensibilidade para problemas, raciocínio matemático e visualização. Habilidades físicas: força física e destreza manual e de precisão. Competências básicas: Competências de conteúdo: aprendizagem ativa, expressão oral, compreensão de leitura, expressão escrita e alfabetização TIC. Competências de processo: escuta ativa, pensamento crítico, monitoramento próprio e dos outros. Competências transversais: Competências sociais: coordenação de equipe, inteligência emocional, negociação, persuasão, orientação de serviço e treinamento de pessoas. Competências sistêmicas: julgamento e tomada de decisão e análise sistêmica. Competência para solucionar problemas complexos: solução de problemas complexos. Competências de Gestão de Recursos: gerenciamento de recursos financeiros, gerenciamento de recursos materiais, gestão de pessoas e gestão do tempo. Competências Técnicas: reparo e manutenção de equipamentos, controle e operação de equipamentos, controle e operação de equipamentos, programação e controle de qualidade.

Fonte: Aires, Kempner-Moreira, Freire (2017).

Nesse contexto de mudanças, a equipe de Gestão de Pessoas tem um novo desafio: o de trabalhar com foco na evolução das organizações para o cenário 4.0, de desenvolver técnicas para reter talentos em organizações que estarão mais abertas a mudanças de cargos e salários e de investir no desenvolvimento das habilidades individuais dos colaboradores da equipe para prepará-los para aceitar e estar abertos à inovação (SANTOS, 2019, p. 7).

Outro desafio para a área de Gestão de Pessoas é a geração Z (dos nascidos na década de 90), que difere de todas as outras gerações por estar conectada à tecnologia. De acordo com as pesquisas, essa geração não é atraída apenas pela remuneração, mas também por benefícios como plano de saúde, possibilidade de

fazer carreira e impacto na sociedade. Isso significa que muito mais do que salário tem se buscado sentido do trabalho (SANTOS, 2019, p. 7).

Dentre os muitos desafios apresentados, a proposta deste trabalho é de mapear, analisar e melhorar os processos de recrutamento e seleção da organização descrita, tomando como base as características apresentadas pelas organizações que estão migrando para o modelo 4.0.

5 METODOLOGIA

As organizações são formadas por processos. Dentre eles, foram escolhidos os de recrutamento e seleção, pois, a partir da análise pontual de como ocorre na organização estudada, constatou-se a necessidade de melhorias com base na literatura.

Devido à participação da autora nesse processo, foi mais fácil identificar os setores participantes e fazer o levantamento das informações necessárias. Para isso, foram feitas entrevistas presenciais com duas pessoas. Uma delas é a responsável pelo setor comercial e pela abertura e a autorização do processo seletivo, e a outra, assistente do setor pessoal, que é responsável por admitir novos colaboradores. Foi utilizada a metodologia da pesquisa-ação, porque, como foi dito anteriormente, a autora participa ativamente da vivência do processo.

De acordo com Engel (2000), p. 182:

A pesquisa-ação é um tipo de pesquisa participante engajada, em oposição à pesquisa tradicional, que é considerada como “independente”, “não-reativa” e “objetiva”. Como o próprio nome já diz, a pesquisa-ação procura unir a pesquisa à ação ou prática, isto é, desenvolver o conhecimento e a compreensão como parte da prática.

Segundo Meneleu et al. (2014, p. 40), a pesquisa ação funciona como alternativa para aproximar a pesquisa acadêmica com o cotidiano, visto que a interação na realidade e o desejo pela transformação das pessoas são o foco principal da teoria.

Para Tripp (2005, p. 443), a pesquisa ação difere da pesquisa prática e da científica porque a pesquisa ação modifica o contexto que está sendo pesquisada, mas é limitada pela ética.

Assim, depois de apresentar as etapas, foi feito o diagrama por meio do Bizagi Modeler. A escolha por esse software foi devido à familiaridade com a disciplina 'Mapeamento de Processo', em que ele foi utilizado, além de ser disponibilizado de maneira gratuita.

O trabalho se constitui de três etapas:

- 1) Mapeamento do processo existente;
- 2) Análise, por meio do questionário (ISO), e aplicação do AVA;
- 3) Proposta de melhorias.

Depois de concluído o mapeamento, os processos de trabalho foram analisados utilizando-se como base o questionário desenvolvido por Araújo et al., (2018, p. 3042). Esse documento foi elaborado como alternativa para a ISO/TR 26122 de 2008, com o propósito de validar o mapeamento dos processos.

O BPM é uma ferramenta gerencial que prevê que os objetivos organizacionais são alcançados de maneira mais efetiva através do gerenciamento de processos (COMMON BOOK OF KNOWLEDGE, 2013). Assim, o mapeamento do processo é utilizado para conhecer mais a fundo e com detalhes o processo em estudo. A partir da análise do processo, foi realizada a análise de valor agregado (AVA), para identificar pontos críticos e propor melhorias. De acordo com Dumas et al. (2013, p. 185), esse tipo de análise agrega valor ao cliente e elimina etapas desnecessárias para o processo.

Para embasar a análise de valor agregado e a proposta de melhoria, foram utilizadas as considerações apresentadas pelos autores na revisão de literatura (seção 4), que levantou diferentes visões sobre gestão e recrutamento de pessoas.

6 MAPEAMENTO

Na figura 1 (organograma), apresenta-se a estrutura da organização, cujo mapeamento envolveu dois setores da área administrativa, divididos em três subáreas: setor comercial, relacionado aos lucros e às vendas da organização, responsável pelo acompanhamento dos resultados de cada loja e dos colaboradores dessas equipes; o Departamento Humano e Organizacional (DHO), que engloba a área de gestão de pessoas, e o Departamento Pessoal (DP), relacionado aos clientes internos da organização.

Neste estudo, constatou-se que o processo é iniciado na área comercial, quando uma vaga é solicitada pela gerente da loja para aumentar o quadro de funcionários ou substituí-los, com autorização da gerente comercial, em conjunto com a Diretoria. Depois dessa aprovação, a vaga é aberta para o Departamento Humano Organizacional, onde a equipe responsável pela gestão de pessoas inicia o processo de recrutamento e seleção, cujas fases seguem o que foi descrito na literatura. Por fim, admite-se o novo colaborador, fase de responsabilidade do Departamento Pessoal.

A área comercial foi escolhida para este trabalho devido a maior necessidade de movimentação do quadro funcional, entretanto, as demais áreas administrativas também poderão solicitar abertura de vagas. E o mapeamento de melhorias propostas no processo poderá atender a todas as áreas.

A figura 2 apresenta o diagrama elaborado através do software Bizagi Modeler, em que é possível verificar todas as etapas do processo. Para entender melhor as notações (figuras) utilizadas, segue o Quadro 2 com o significado de cada notação.

Quadro 2: Significado das notações

Figura	Significado
	Evento de início, ou seja, onde o processo irá começar.
	Tarefa é uma atividade incluída no processo.
	Gateway Exclusivo baseado em dados.
	Evento utilizado para enviar e receber sinais.
	Evento Time, acionado para iniciar um evento.
	Gateway baseado em um evento.
	Evento de Mensagem.
	Tarefa de envio, elaborada para enviar mensagem.
	Fim de terminação, indicando que todas as tarefas devem ser encerradas.

Fonte: Elaboração própria (2019).

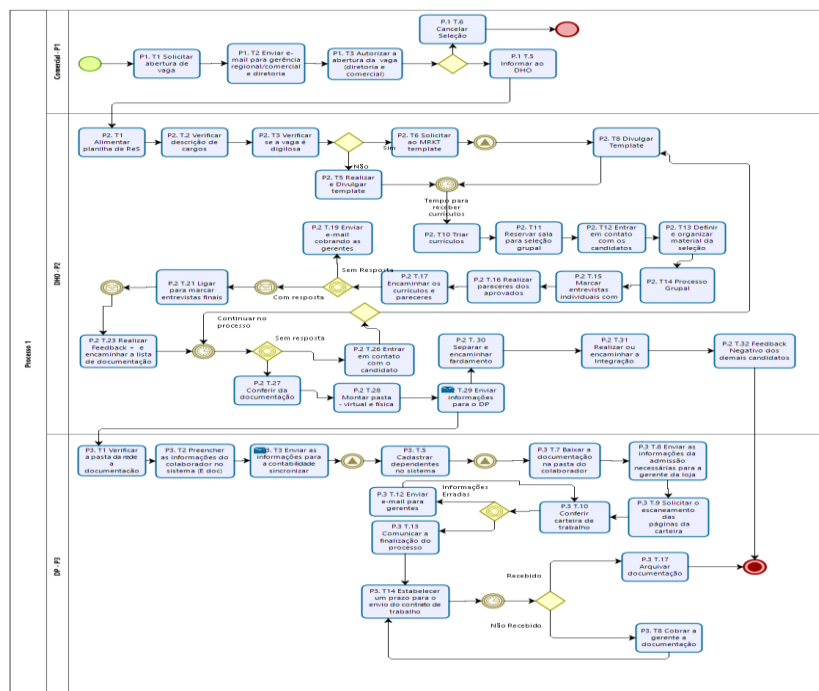
Tomando como base os quadros com as perguntas das entrevistas que possibilitaram a criação do diagrama atual, foi necessário analisar o valor agregado no processo com o objetivo de eliminar etapas desnecessárias e de deixar o diagrama mais coeso.

Depois de entender cada uma das figuras, pode-se apresentar o diagrama do processo de recrutamento e seleção atual da empresa estudada. Conforme pode ser verificada na figura 5:

Assim, de acordo com Dumas et al. (2013, p. 185), o método AVA é dividido em duas partes: a primeira é a categorização de cada etapa do processo, enquanto a segunda visa eliminar esses passos que não agregam valor para o cliente. Dumas et al. (2013, p. 185) argumentam que a categorização pode ser dividida em três: Valor Agregado (VA), em que o cliente determina que a etapa gera valor ao processo. A segunda é a de *Business value-adding* (BVA), que é necessária ao negócio. Na última categoria, Não adicionar valor (NAV), a etapa pode ser eliminada.

Para melhor definir o processo, foi criada uma categoria denominada de Valor de Registro (VR), uma categoria em que se confirma que a atividade foi realizada. Para Rios (2019, p. 87), o Valor Agregado de Registro (VAR) “foca na documentação e nas informações”.

Figura 5: Diagrama do Processo atual de Recrutamento e Seleção



Fonte: Elaboração Própria (2019)

7 Análise do Processo

Seguindo a etapa inicial do processo, o quadro 3 retrata a categorização do processo estudado.

Quadro 3: Classificação das etapas do processo de Recrutamento e Seleção

Etapas	Classificação	Identificadores
P.1 T.1 Solicitar abertura da vaga	VA	Id: T.1 Entrada: E-mail informando a necessidade de abertura da vaga - Gerente de Loja Saídas: Autorização da abertura da vaga - Gerente Comercial/Regional Processamento: Conversar com a gerente sobre a necessidade de abertura da vaga Responsável: Comercial
P.1 T.2 Enviar e-mail para gerência comercial/regional e diretoria	NVA	Id: T.2 Entrada: E-mail solicitando abertura da vaga - Gerente de Loja Saídas: Autorização via e-mail - Gerente Comercial/Regional Processamento: Eviar e-mail com justificativa solicitando abertura da vaga Responsável: Comercial
P.1 T.3 Autorizar a abertura da vaga(diretoria e comercial)	VA	Id: T.3 Entrada: E-mail solicitando abertura da vaga - Gerente de Loja Saídas: Autorização via e-mail - Gerente Comercial/Diretoria Processamento: Depois do envio do e-mail, aguardar autorização Responsável: Comercial
P.1 T4 Decisão		
P.1 T.5 Informar ao DHO	VA	Id: T.5 Entrada: E-mail informando a abertura da vaga - Gerente Comercial/Regional Saídas: Informar a Assistente de DHO - Gerente DHO Processamento: Informar via e-mail a abertura da vaga Responsável: Comercial

Continuação do Quadro 3		
P.1 T.6 Cancelar Seleção	BVA	Id: T.6 Entrada: Envio de e-mail cancelando a vaga - Gerente Comercial/Regional/Diretoria Saidas: Informar a Assistente de DHO - Gerente DHO Processamento: Informar via e-mail o cancelamento da vaga Responsável: Comercial
P.1 T.7 Fim das terminações		
P.2 T.1 Alimentar planilha de ReS	VA	Id: T.1 Entrada: E-mail informando as informações da vaga - Gerente de DHO Saidas: Alimentar indicador de ReS - Assistente de DHO Processamento: A gerente de DHO informa a abertura de vaga Responsável: DHO
P.2 T.2 Verificar descrição de cargos	BVA	Id: T.2 Entrada: Verificar descrição de cargos - Assistente de DHO Saidas: Montar cronograma da seleção com base na descrição - Assistente de DHO Processamento: A assistente de DHO verifica a descrição para verificar os pré-requisitos da vaga Responsável: DHO
P.2 T.3 Verificar se a vaga é sigilosa	NVA	Id: T.3 Entrada: Enviar e-mail questionando se a vaga pode ser divulgada de forma aberto ou sigilosa - Assistente de DHO Saidas: Informar tipo de vaga - Gerente de DHO Processamento: A assistente de DHO verifica com a gerente se a vaga pode ser divulgada com a logo da empresa Responsável: DHO

Continuação do Quadro 3		
P.2 T.4 Decisão		
P.2 T.5 Realizar e Divulgar template	VA	Id: T.5 Entrada: Montar card para divulgação - Assistente de DHO Saidas: Divulgar card - Assistente de DHO Processamento: Divulgar template da vaga aberta Responsável: DHO
P.2 T.6 Solicitar ao MRKT template	NVA	Id: T.6 Entrada: Caso a vaga seja sigilosa, enviar e-mail solicitando card - Assistente de DHO Saidas: Atender a solicitação nos encaminhando a arte para ser divulgada -Assistente de MKT Processamento: Solicitar template para vaga sigilosa Responsável: DHO
P.2 T.7 Evento de Sinal		
P.2 T.8 Divulgar Template	VA	Id: T.8 Entrada: Aguardando recebimento do card -Assistente de DHO Saidas: Divulgação do card - Assistente de DHO Processamento: Quando receber a arte do MKT, divulgar. Responsável: DHO

Continuação do Quadro 3		
P.2 T.9 Tempo para recebimento de currículos		
P.2 T.10 Triar Currículos	VA	Id: T.10 Entrada: Acompanhamento dos currículos dentro do prazo - Assistente de DHO Saídas: Triagem dos currículos – Assistente de DHO Processamento: Triagem dos currículos Responsável: DHO
P.2 T.11 Reservar sala para seleção grupal	BVA	Id: T.11 Entrada: Solicitar a reserva da sala para o processo seletivo - Assistente de DHO Saídas: Confirmação da reserva - Assistente de DHO Processamento: Procurar responsável pela sala para reservar. Responsável: DHO
P.2 T.12 Entrar em contato com os candidatos	VA	Id: T.12 Entrada: Separar os currículos conforme grau de alinhamento com o perfil - Assistente de DHO Saídas: Entrar em contato com os candidatos - Assistente de DHO Processamento: Ligar para os candidatos selecionados na triagem marcando seleção Responsável: DHO

Continuação do Quadro 3		
P.2 T.13 Definir e organizar material da seleção	VA	Id: T.13 Entrada: Listar materias necessários - Assistente de DHO Saidas: Organizar materiais - Assistente de DHO Processamento: A partir da vaga aberta, selecionar material necessário. Responsável: DHO
P.2 T.14 Processo Grupal	VA	Id: T.14 Entrada: Realizar 1º etapa do processo seletivo - Assistente de DHO Saidas: Separar candidatos aprovados para a 2º etapa - Assistente de DHO Processamento:Primeira etapa do processo seletivo. Responsável: DHO
P.2 T.15 Marcar entrevistas individuais com aprovados	VA	Id: T.15 Entrada: Ligar para os candidatos aprovados -Assistente de DHO Saidas: Realizar entrevistas com aprovados - Assistente de DHO Processamento:Ligar para os candidatos aprovados na 1º etapa marcando a entrevista individual. Responsável: DHO
P.2 T.16 Realizar pareceres dos aprovados	VA	Id: T.16 Entrada: Correção dos testes psicológicos e de conhecimento gerais - Assistente de DHO Saidas: Realização dos pareceres - Assistente de DHO Processamento:Realizar pareceres dos candidatos aprovados Responsável: DHO

Continuação do Quadro 3		
P.2 T.17 Encaminhar os currículos e pareceres para as gerentes	VA	Id: T.17 Entrada: Enviar pareceres e currículos para gerentes - Assistente de DHO Saidas: Análise dos pareceres e definição da data final - Gerente de Loja Processamento: Enviar por e-mail os pareceres para as gerente e solicitar a definição da data das entrevistas finais. Responsável: DHO
P.2 T.18 Gateway baseado em eventos		
P.2 T.19 Enviar e-mail cobrando as gerentes	VR	Id: T.19 Entrada: Em casos em que a gerente não informa a data da entrevista, deve ser enviado e-mail cobrando - Assistente de DHO Saidas: Responder com a definição da data - Gerente de Loja Processamento: Caso as gerentes não informe a data da entrevista final, mandar e-mail cobrando. Responsável: DHO
P.2 T.20 Evento de Mensagem		
P.2 T.21 Ligar para marcar entrevistas finais	VA	Id: T.21 Entrada: Entrar em contato com os candiatos aprovados para a fase final - Assistente de DHO Saidas: Comparecer no local e data difinida - Candidatos Processamento: Ligar para os candidatos aprovados marcando entrevistas finais. Responsável: DHO

Continuação do Quadro 3		
P.2 T.22 Evento de Mensagem		
P.2 T.23 Realizar Feedback + e encaminhar a lista de documentação	VA	Id: T.23 Entrada: Entrar em contato informando a aprovação no processo e encaminhar documentação necessária para admissão - Assistente de DHO Saídas: Organizar e encaminhar documentação solicitada - Candidatos Processamento: O DHO liga para os candidatos informando a aprovação, e encaminha lista de documentação para os aprovados. Responsável: DHO
P.2 T.24 Tempo para recebimento de documentação		
P.2 T. 25 Gateway baseado em eventos		
P.2 T.26 Entrar em contato com o candidato	BVA	Id: T.26 Entrada: Ligar cobrando documentação solicitadas - Assistente de DHO Saídas: Encaminhar documentação ou informar que desistiu do processo - Candidatos Processamento: Caso o candidato não envie a documentação necessário dentro do prazo, entrar em contato com o mesmo. Responsável: DHO
P.2 T.27 Conferir da documentação	VA	Id: T.27 Entrada: Conferência da documentação encaminhada pelo candidato - Assistente de DHO Saídas: Sinalizar que a documentação está correta para o candidato - Assistente de DHO Processamento: Conferência da documentação. Responsável: DHO

Continuação do Quadro 3		
P.2 T.28 Montar pasta - virtual e física	BVA	Id: T.28 Entrada: Imprimir documentação necessária para a pasta física e salvar documentação na pasta virtual - Assistente de DHO Saidas: Arquivar documentação - Assistente de DHO Processamento: Após a conferência da documentação, salvar na pasta do DP e imprimir para a pasta física. Responsável: DHO
P.2 T.29 Enviar informações para o DP	NVA	Id: T.29 Entrada: Enviar e-mail informando que a documentação está correta - Assistente de DHO Saidas: Iniciar o processo de efetivação da admissão - Assistente de DP Processamento: Após a conferência da documentação, informar ao DP que a documentação está correta. Responsável: DHO
P.2 T. 30 Separar e encaminhar fardamento	BVA	Id: T.30 Entrada: Solicitar o tamanho desejado para o fardamento - Assistente de DHO Saidas: Encaminhar o fardamento - Assistente de DHO Processamento: Verificar o tamanho do fardamento e encaminhar para as lojas. Responsável: DHO
P.2 T.31 Realizar ou encaminhar a Integração	VA	Id: T.31 Entrada: Encaminhar material necessário para realização da integração do novo colaborador - Assistente de DHO Saidas: Realização da integração - Gerentes de Loja Processamento: Realizar a integração ou encaminhar para as gerentes realizarem. Responsável: DHO

Continuação do Quadro 3		
P.2 T.32 Feedback Negativo dos demais candidatos	BVA	Id: T. 32 Entrada: Entrar em contato por telefone ou e-mail para fornecer o feedback negativo aos candidatos não aprovados - Assistente de DHO Saídas: Candidatos Processamento: Fornecer feedback negativos aos candidatos não aprovados. Responsável: DHO
P.3 T.1 Verificar na pasta da rede a documentação	BVA	Id: T.1 Entrada: Conferir a documentação - Assistente de DP Saídas: Iniciar o processo para admissão - Assistente de DP Processamento: Após o recebimento do e-mail do DHO sobre a documentação, verificar na rede. Responsável: DP
P.3 T.2 Preencher as informações do colaborador no sistema (E doc)	VA	Id: T.2 Entrada: Acessar o sistema e preencher as informações para admissão - Assistente de DP Saídas: Conferir informações antes de sincronizar informações - Assistente de DP Processamento: Acessar o sistema para fazer o preenchimento da documentação para processar a admissão. Responsável: DP
P.3 T.3 Enviar as informações para a contabilidade sincronizar	NVA	Id: T.3 Entrada: Enviar e-mail informando que cadastrou a admissão - Assistente de DP Saídas: Sincronizar as informações - Contabilidade Externa Processamento: Após o preenchimento enviar para contabilidade sincronizar. Responsável: DP

Continuação do Quadro 3		
P.3 T.4 Evento de Sinal		
P.3. T5 Cadastrar dependentes no sistema	BVA	Id: T.5 Entrada: Realizar o cadastro dos dependentes e informar por e-mail à contabilidade - Assistente de DP Saídas: Confirmar admissão - Contabilidade Externa Processamento: Após o preenchimento enviar para contabilidade Responsável: DP
P.4 T.6 Evento de Sinal		
P.3 T.7 Baixar a documentação na pasta do colaborador	BVA	Id: T.7 Entrada: Baixar os documentos informados pela contabilidade - Assistente de DP Saídas: Confirmação da documentação - Contabilidade Externa Processamento: Após o preenchimento enviar para contabilidade Responsável: DP
P.3 T.8 Enviar as informações da admissão necessárias para a gerente da loja	BVA	Id: T.8 Entrada: Encaminhar por e-mail documentos admissionais - Assistente de DP Saídas: Pegar as assinaturas necessárias - Gerente de Loja Processamento: Enviar as etiquetas e documentações para a gerente colar na carteira do novo colaborador. Responsável: DP
P.3 T.9 Solicitar o escaneamento das páginas da carteira	VR	Id: T.9 Entrada: Enviar e-mail solicitando o escaneamento das páginas de carteira - Assistente de DP Saídas: Enviar as fotos solicitadas - Gerente de Loja Processamento: Solicitar o escaneamento das páginas das carteiras para verificar se foi colado no local correto. Responsável: DP

Continuação do Quadro 3		
P.3 T.10 Conferir carteira de trabalho	VR	Id: T.10 Entrada: Enviar fotos das carteiras de trabalho - Gerente de Loja Saidas: Conferência das assinaturas - Assistente de DP Processamento: Após a gerente enviar, conferir se está na página correta. Responsável: DP
P.3 T.11 Decisão		
P.3 T.12 Enviar e-mail para gerentes	VR	Id: T.12 Entrada: Enviar e-mail para as gerentes confirmando ou solicitando correção das informações - Assistente de DP Saidas: Confirmação das informações - Gerente de Loja Processamento: Após conferência da carteira envia e-mail para as gerentes confirmando Responsável: DP
P.3 T.13 Comunicar a finalização do processo	BVA	Id: T.13 Entrada: Informar que admissão foi realizada com sucesso - Assistente de DP Saidas: Confirmar recebimento - Assistente de DHO Processamento: Confirmar a admissão por e-mail Responsável: DP
P.3 T.14 Estabelecer um prazo para o envio do contrato de trabalho	VA	Id: T.14 Entrada: Enviar e-mail estipulando prazo para o envio do contrato - Assistente de DP Saidas: Encaminhamento das informações solicitadas - Gerentes de Loja Processamento: Estabelecer para as gerentes um prazo para que elas encaminhem o contrato pelo malote. Responsável: DP
P.3 T.15 Tempo de espera pelo contrato de trabalho		

Continuação do Quadro 3		
P.3 T.16 Decisão		
P.3 T.17 Arquivar documentação	BVA	Id: T. 17 Entrada: Receber a documentação e conferir - Assistente de DP Saídas: Salvar documentação na pasta do colaborador - Assistente de DP Processamento: Arquivar o contrato na pasta do colaborador. Responsável: DP
P.3 T.18 Cobrar a gerente a documentação	VR	Id: T. 18 Entrada: Caso a gerente não encaminhe a documentação solicitada, enviar e-mail cobrando - Assistente de DP Saídas: Encaminhamento das informações solicitadas - Gerente de Loja Processamento: Caso as gerentes não enviem o contrato, enviar e-mail cobrando. Responsável: DP

Fonte: Elaboração Própria (2020).

Na categorização acima consta as etapas e justificativas com base no modelo de baixo valor agregado, que diz respeito segundo Dumas et al. (2013, p. 187), a atividades que são necessárias para o negócio funcionar sem problemas.

Sendo assim, para um melhor entendimento acerca da categorização do processo atual, abaixo será descrito as justificativas com base na literatura.

P1 T.1: Essa etapa possui valor agregado, porque é necessário a solicitação da vaga para que esta seja aberta.

P1 T.2: Etapa de enviar e-mail não possui valor agregado, pois pode ser substituído em um sistema informatizado mais agil, no qual ao solicitar a abertura da vaga, a autorização ou não já é realizada no sistema, não sendo necessárias diversas trocas de e-mail.

P1 T.3: Possui valor agregado pois é necessário a autorização dos superiores para que a vaga seja aberta.

P1 T.5: O DHO é o setor responsável pelo processo seletivo, então possui valor agregado devido a essa fator.

P1 T6: A etapa de cancelamento da seleção possui baixo valor agregado, porque mesmo não sendo essencial ao processo, ela é necessária em caso de imprevistos, onde seja necessário cancelar a seleção.

P2 T.1: Etapa com valor agregado devido a importância do setor possuir indicadores.

P2 T.2: Verificar a descrição de cargos possui baixo valor agregado porque não é essencial, mas é importante durante o processo verificar a descrição para levar em consideração as competências necessárias para cada cargo.

P2 T.3: Verificar se a vaga é sigilosa não possui valor agregado porque dentro de um processo informatizado essa informação já é obrigatória na solicitação de abertura da vaga, não sendo necessário um retrabalho de mandar e-mail questionando.

P2 T.5: Para que ocorra o recrutamento é necessário essa etapa, para que possamos receber currículos com qualidade.

P2 T.6: Essa etapa não possui valor agregado porque nós mesmas do setor podemos criar uma arte para divulgação sigilosa.

P2 T.8: Etapa necessária para uma maior captação de candidatos.

P2 T.10: Relevante para conseguir candidatos mais alinhados com o perfil da vaga.

P2 T.11: Reservar a sala para o processo seletivo possui baixo valor, porque ela é necessária para que o processo possa ocorrer de uma maneira organizada e em um ambiente adequado para os candidatos.

P2 T.12: Relevante para que ocorra a seleção, pois se não entrar em contato com os candidatos não há processo seletivo.

P2 T.13: Etapa necessária, pois se não definir o material a ser utilizado no processo, esse não alcançará seu objetivo final de uma seleção assertiva, pois não iremos conseguir verificar as competências necessárias.

P2 T.14: Importante para identificação de competências necessárias ao cargo.

P2 T.15: Relevante para investigar mais sobre os candidatos no processo.

P2 T.16: Essa etapa é importante para que possa ser feita um resumo das atribuições e competências dos candidatos mais alinhados com o perfil.

P2 T.17: Etapa relevante para que os responsáveis possam ter um pré conhecimento acerca dos candidatos.

P2 T.19: Esta etapa possui um valor de registro, pois caso os responsáveis pela entrevista final não responder o e-mail definindo uma data, será necessário cobrar, e deixar registrado para que a demora não possa afetar o resultado final.

P2 T.21: Etapa importante para que ocorra a entrevista final da seleção.

P2 T.23: Para que o candidato inicie suas atividades é necessário essa fase para que possam providenciar a documentação.

P2 T.26: Esta etapa é necessária para o processo, pois caso o candidato não envie a documentação na data estipulada é necessário entrar em contato para saber se houve algum problema.

P2 T.27: Etapa necessária, pois caso falte algum documento a admissão não será efetivada.

P2 T.28: Etapa necessária para o processo por fins burocráticos e legais.

P2 T.29: Esta etapa não possui valor agregado porque a documentação já está na pasta, portanto não é necessário enviar por e-mail.

P2 T.30: Esta etapa é necessária para que o colaborador possa receber todos Epis (Equipamentos de proteção individual) necessário para trabalhar.

P2 T.31: Para que o novo colaborador possa se sentir integrado e acolhido, é necessário essa etapa para disseminação da cultura organizacional.

P2 T.32: Fornecer o feedback negativo é importante como forma de respeito aos candidatos que participaram do processo mas que não foram aprovados.

P3 T.1: Essa fase não é primordial para o andamento do processo, mas é necessário para conferir a documentação e seguir para próxima etapa.

P3 T.2: Necessário para que a contabilidade realize a admissão.

P3 T.3: Não é necessário enviar e-mail informando que as informações foram passadas para o sistema, pois eles já recebem essa alerta.

P3 T.5: Etapa necessária para que o colaborador possa receber o salário família.

P3 T.7: Etapa necessária por exigências legais.

P3 T.8: Etapa necessária para o negócio, devido a exigências legais da assinatura da carteira.

P3 T.9: Necessário mandar e-mail solicitando o escaneamento da carteira para poder realizar a conferência, para registrar se foi feito corretamente.

P3 T.10: Etapa necessária para registrar e validar se a carteira foi realmente assinada corretamente.

P3 T.12: Casos as informações sejam passadas incorretamente, é necessário enviar e-mail solicitando correções.

P3 T.13: Etapa necessária para informar que admissão foi realizada corretamente.

P3 T.14: Etapa essencial para o processo por exigências legais, sendo assim a gerente deve enviar os documentos assinados para serem guardados na pasta do novo colaborador.

P3 T.17: Etapa necessária, pois se houver fiscalização a organização precisa está com a documentação arquivada.

P3 T.18: Etapa como valor de registro, pois caso a gerente não envie a documentação devo deixar registrado cobrando por e-mail.

Conforme a ISO/TR 26122 (2008, p. 2), a análise do processo ocorre com o objetivo de colher as informações sobre o seu funcionamento nas organizações, identificando assim as condições para criar e controlar os registros.

Para facilitar o processo de análise iremos aplicar o questionário desenvolvido por Araújo et al. (2018, p.3042) que tem o objetivo de prover uma identificação das condições de criação de registros, possibilitando a captura e o gerenciamento de acordo com a execução das atividades.

1. Quais legislações regem ou regulamentam o processo analisado?

R. Convenções coletivas dos comerciários de cada cidade que a empresa está; CLT (Consolidação das leis trabalhistas).

2. Quais outros procedimentos específicos têm impacto no processo?

R. Os procedimentos que tem impacto no ReS são as definições de desligamentos.

3. Onde está localizado o processo na instituição? Em quais jurisdições?

R. Está localizado no setor do DHO (Departamento Humano Organizacional) que fica localizado na área administrativa.

4. Quem são os principais responsáveis pelo processo analisado e quais são os resultados esperados?

R. Principais responsáveis: Gerente de Loja, Assistente de DHO e de DP. Os resultados esperados é a finalização do processo com a contratação de um candidato que esteja alinhado ao perfil da organização.

5. Quem são os participantes envolvidos no processo analisado e onde estão localizados?

R. Gerente da loja, gerente comercial e/ou regional, diretoria, gerente de DHO, assistente de DHO e de DP. As gerentes de Lojas e regionais estão localizadas nos seus postos de trabalho que depende do local de trabalho, os demais são da área administrativa que se localiza em João Pessoa.

6. Quais são os departamentos, divisões, seções e funções administrativas envolvidas no processo?

R. Área Comercial e DHO.

7. Existe mais de uma jurisdição envolvida? Quais são elas?

R. Não existe, pois todo processo seletivo ocorre por parte do DHO.

8. Existe terceirização?

R. Quando são vagas de nível estratégico sim.

9. O que inicia o processo e como é registrado?

R. O processo inicia com a solicitação da vaga por meio de um e-mail enviado pela gerente da loja.

10. Quais são as sequências de transações do processo?

R. O processo inicia no setor comercial com a solicitação da vaga, após a autorização passa para o DHO a responsabilidade de realizar todo processo de Recrutamento e Seleção e por fim no DP é finalizado a sequência com a admissão.

11. Como os participantes sabem que cada transação do processo foi concluída?

R. Essa informação é passada para os envolvidos apenas quando é solicitado, ou então em cada finalização de etapas é informado por e-mail.

12. Existem sequencias paralelas no processo? Se sim, onde convergem?

R. As atividades que ocorrem de maneira paralelas são quando as informações para a admissão são enviadas para o DP, então no DHO organizamos o material necessário para admissão (Fardamento, Integração, Cartão de boas-vindas).

13. Onde estão as decisões e transações do processo e como são registradas?

R. Estão no momento de autorização da abertura da vaga, na verificação do sigilo, no aguardo da definição da data das entrevistas finais, no feedback para o candidato aprovado, e na conferência da documentação. São registradas através de e-mail.

14. O que finaliza a sequência do processo e como é registrado?

R. A sequência do processo finaliza com a contratação do novo colaborador ou cancelamento da vaga.

15. Existem procedimentos que identificam as variações que podem ocorrer no processo?

R. Não existe procedimentos.

16. Qual participante inicia ou aciona a variação do processo?

R. O gerente de loja, regional ou comercial.

17. Existem outras formas de executar a sequência de transações que às vezes são usadas? Em caso afirmativo, por quê?

R. Não, pois para cada cargo existe os pré-requisitos que se deve atender. Portanto também existe o roteiro de cada seleção.

18. Quais eventos podem impedir que o processo prossiga seu padrão de rotina?

R. O cancelamento da vaga e o mercado estando situação de procura.

19. Existem procedimentos de contingência estabelecidos?

R. O único procedimento que existe para casos de uma eventualidade no processo, é quando temos candidatos aprovados no banco de currículos, e podemos acelerar o processo encaminhando esses candidatos para a etapa final.

20. Quais informações ou registros são gerados, armazenados ou transferidos para outros processos se houver variações na sequência de transações?

R. Os registros que são gerados, são os obtidos através da entrevista aplicações de testes, sendo realizado o parecer através dessas informações. Além das informações de documentações necessárias para a admissão.

21. Quais transações contribuem para o cumprimento dos requisitos regulamentares do processo?

R. Conferência de toda documentação do candidato que será contrato.

22. Quais transações são necessárias para iniciar, autorizar ou concluir o processo?

R. Iniciar: O de solicitação da vaga Autorizar e cancelar: Autorização dos responsáveis para abertura e cancelamento da vaga.

23. Quais são as transações que ajudam a monitorar o progresso e os resultados?

R. Alimentação dos indicadores de tempo médio de preenchimento de vaga.

24. Esse processo requer entrada de outros processos?

R. Não, pois não há outros processos que influenciam este.

25. Esse processo produz saída que é exigida por outros processos? Em caso afirmativo, qual é a natureza da saída?

R. Sim, para a admissão é exigida a documentação do candidato aprovado.

26. Quais informações ou registros são gerados, armazenados ou transferidos para outros processos? Para onde eles são transferidos?

R. Os pareceres e currículos dos candidatos aprovados, assim como também a documentação funcional.

27. Que outro uso é feito dos registros ou informações geradas por este processo?

R. Na data de admissão do candidato escolhido, seu parecer é enviado para diretoria, assim como também todas as suas informações ficam armazenadas em sua pasta.

28. Todas as transações necessárias no processo foram incluídas?

R. Sim

29. As razões documentadas para cada transação são precisas?

R. Sim, toda informação é passada por vias oficiais da organização.

30. A sequência de transações e suas relações foram descritas com precisão?

R. Sim, como está descrita no primeiro mapeamento do processo.

31. As variações das sequências foram identificadas e documentadas?

R. Sim. Quando existe algum tipo de variação é documentada por e-mail.

32. Todas as funções foram identificadas e documentadas?

R. Sim, como já exposto anteriormente.

33. As ligações entre os processos foram identificadas e documentadas com precisão?

R. Sim

34. O contexto no qual a organização conduz seu processo de trabalho foi identificado e documentado com precisão?

R. Sim

35. As descrições e as terminologias usadas refletem o uso organizacional? E podem ser compreendidas facilmente?

R. Sim, pois são utilizadas no dia a dia do processo.

A partir da análise do processo foi verificado algumas tarefas que devem seguir prazos estabelecidos pela organização, para possibilitar o atingimento dos indicadores determinados para a área. Além desses, existem também as tarefas que seguem prazos previstos legalmente pelo E-Social, nesse sentido para que ocorra a admissão de um novo colaborador, ele deve ser registrado com antecedência de 24 horas.

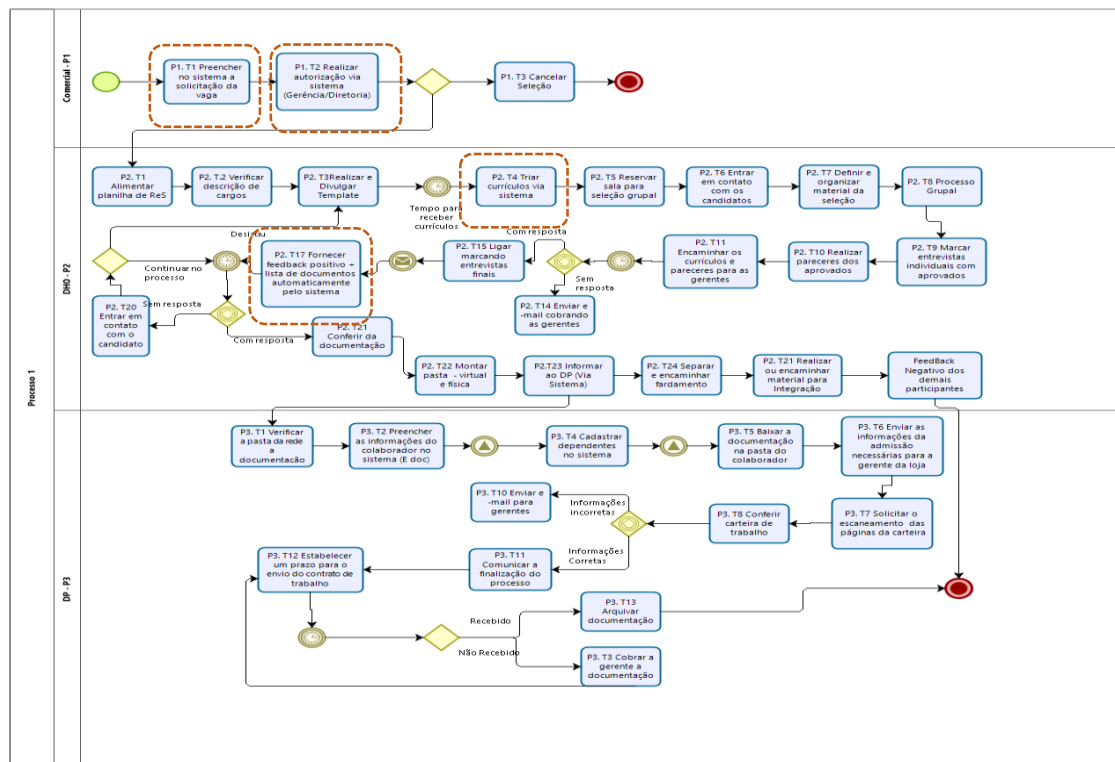
Assim, é essencial a participação dos envolvidos no processo, pois é através dos relatos que se podem validar os resultados. Foram realizadas entrevistas com a gerente comercial e com a assistente do setor pessoal, cujas respostas estão listadas no anexo. A respeito do DHO, procedeu-se à observação participante, visto que a autora deste estudo é responsável por realizar os processos seletivos.

A partir da classificação, foram identificadas etapas que são desnecessárias para o processo ou que poderiam ser realizadas de maneira mais prática. Nesse sentido, mais abaixo, serão apresentadas as propostas de melhoria do processo em estudo a partir das considerações aqui ponderadas.

8 Proposta de Melhoria

Conforme mencionado na análise, o método de estudo escolhido foi o de AVA, que, de acordo com Rios (2019, p. 110), é dividido em duas etapas. Na primeira, foram categorizadas as etapas do processo, e na segunda, as atividades sem valor agregado. Assim, é possível propor melhorias para otimizar, agilizar e tornar mais seguro o processo, conforme apresentado na figura 6.

Figura 6: Proposta de melhoria no processo



Com a análise do mapeamento do processo, foi possível realizar o levantamento de indicadores de melhorias no processo, com o objetivo de promover mais agilidade e a confiabilidade das informações passadas, conforme apresentado na figura 6.

No quadro 4, são detalhadas as etapas do processo inicial, em que foram identificadas oportunidades de melhorias e as justificativas baseadas na literatura.

Quadro 4: Sugestões de melhorias do processo estudado

Atual	Proposição de melhoria	Considerações
P.1 T.2 Enviar e-mail para gerencia comercial/Regional e diretoria	Informatizar o processo de solicitação da vaga. Ou Criar uma planilha no drive, no qual através dela é realizada a solicitação e os responsáveis pela autorização já aceita ou nega através desta. E o DHO já recebe todas as informações da vaga.	Tal mudança irá possibilitar uma maior segunda para o processo, pois o DHO irá saber por quem foi autorizado e quando foi.
P.2 T.3 Verificar se a vaga é sigilosa	No sistema de solicitação da vaga já terá um espaço informando o tipo da vaga(Sigilosa ou não)	Essa informação sendo já informada na solicitação da vaga, irá otimizar o tempo de ainda ser questionado.
P.2 T.6 Solicitar ao MRKT template de vaga sigilosa	O próprio setor pode fazer o template através do Power Point de maneira mais simples.	Esse passo poderá agilizar o processo de divulgação da vaga e consequentemente diminuirá o tempo para fechar a vaga.
P.2 T.28 Enviar informações para o DP	Após a conferência da documentação, no próprio sistema posso ter um comando onde clicando já informa ao setor pessoal do recebimento da documentação.	Otimização de um trabalho de enviar e-mail.
P.3 T.3 Enviar as informações para a contabilidade sincronizar	Etapa desnecessária, pois após a alimentação no sistema e envio, automaticamente a contabilidade recebe, portanto, é desnecessário envio de e-mail.	Eliminando essa etapa, não será necessário um retrabalho de envio de e-mail visto que a contabilidade já tem acesso as informações necessárias.

Fonte: Elaboração Própria (2020).

. De acordo com Farias et al. (2018, p.153), as empresas já estão usando as inovações nos processos de ReS. A tecnologia vem se tornando um dos espaços mais importantes no momento de recrutar e selecionar talentos.

Estamos vivenciando a quarta revolução industrial, que possibilita transformações em vários aspectos da sociedade. Com essas transformações, muda-se também o perfil dos colaboradores nas organizações. Portanto, para que as

empresas possam sobreviver no mercado competitivo, é necessário adaptar os processos de recrutamento e seleção. Para Santos (2019, p. 7), a geração Z (os nascidos por volta da década de 90) tem um diferencial de todas as outras gerações, que é a de estarem conectados à tecnologia. Nessa perspectiva, as organizações devem tonar seus processos digitalizados para chamar a atenção dessa nova geração.

Convém lembrar que, segundo Chiavenato (2015, p. 64), para o recrutamento de pessoal ser eficaz, deve chamar a atenção de um número de candidatos suficiente para dar suporte à próxima etapa, que é a seleção.

O primeiro ponto de mudança a ser considerado ocorre no início do processo, no momento da solicitação de abertura da vaga. Nesse sentido, uma proposta de melhoria para o processo de recrutamento e seleção condiz com a implantação de um sistema capaz de acompanhar os seguintes procedimentos: solicitação da vaga, cuja abertura são listados os motivos, ou seja, se é caracterizada como substituição ou aumento de quadro; autorização por parte dos gestores e alerta de abertura da vaga ao DHO.

No sistema supracitado, os candidatos interessados nas vagas disponíveis poderiam se inscrever diretamente no site da organização, e o responsável pelo processo fazer uma triagem automatizada, através de um banco de currículos, e selecionar os critérios de cada cargo, atuando de maneira mais assertiva. Além disso, seriam incluídas perguntas automatizadas para o candidato e, a partir das respostas, traçados os perfis de cada um. Cabe ressaltar que, a depender da vaga, podem ser incluídos testes online.

De acordo com a literatura, o contexto histórico exerce muita pressão na qualidade dos processos de recrutamento e seleção, pois, devido à competitividade, é essencial a presença de colaboradores engajados no objetivo organizacional (Lima et al. 2016, p. 296). É por meio de um sistema que é possível ser mais assertivo e melhorar a qualidade desses processos.

Portanto, o candidato aprovado poderia inserir a documentação necessária e, depois da confirmação, ser enviado um alerta para o DP sobre o processamento da admissão.

Sabe-se que a inovação impulsiona energia para pontos estratégicos, que são considerados como uma vantagem competitiva que influencia o crescimento social e econômico das organizações. Logo, a criação desse sistema para digitalizar o

processo mencionado será um diferencial competitivo para a organização, porquanto os recrutamentos são caros e lentos, e a implantação das melhorias sugeridas irá torná-lo mais ágil e eficaz.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A atividade de mapear processo é complexa, por isso é necessário conhecer as ferramentas para que seja possível realizá-la de maneira eficaz. A participação direta no processo mapeado agilizou a identificação e a realização do mapeamento. Depois de identificar as etapas do processo, foi realizada, por meio do BPMN, a análise do subsistema de Gestão de pessoas: Recrutamento e Seleção e encontradas algumas brechas nas etapas que podem dificultar o andamento do processo.

Por fim, a proposta de melhoria do processo levou em consideração a necessidade de criar um sistema, o que vai ao encontro das necessidades das organizações 4.0, e possibilita a otimização, a padronização e mais segurança nos dados informados, assim como a eliminação de etapas desnecessárias para o subsistema.

REFERÊNCIAS

- AIRES, R. W. A.; KEMPNER-MOREIRA, F. K.; FREIRE, P. S. Indústria 4.0: competências requeridas aos profissionais da quarta revolução industrial. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONHECIMENTO E INOVAÇÃO (CIKI), 7., 2017, Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: EGC, UFSC, 2017.
- ARAÚJO, W. J. et al. VALIDAÇÃO DO MAPEAMENTO DE FLUXOS DE INFORMAÇÃO EM PROCESSOS ORGANIZACIONAIS: UMA ABORDAGEM COM FOCO ARQUIVÍSTICO. XIX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2018. Anais... In: XIX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2018. LONDRINA: 2018
- ANTUNES, Gabriela et al. **Recrutamento e seleção**. 2016.
- ASHTON, C.; HAFFENDEN, M.; LAMBERT, A. The “fit for purpose” HR function. Corporate Research Forum. **Strategic HR Review**, v. 4, n. 1, nov./dez. 2004.
- ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS BRAZIL. **BPM CBOK**: guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio: Corpo Comum do Conhecimento: ABPMP BPM CBOK, v. 3.0, ABPMP, 2013. Disponível em: <http://c.ymcdn.com/sites/www.abpmp.org/resourc>.
- BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de Pessoas nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2016.
- BARBOSA, Cristiane Leivas; LOPES, Izabel Cristine. Empresas versus processos seletivos: a importância do recrutamento e da seleção para o desenvolvimento organizacional. **Revista de Administração e Comércio Exterior (ISSN: 2447-2719)**, v. 2, n. 1, p. 2-16, 2016.
- BANOV, Márcia. **Recrutamento, seleção e competência**. 4º. São Paulo: Atlas S.A, 2015.
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de Gestão de pessoas**. 16º. São Paulo, SP: Cengage, 2015.
- CABRAL, A; GIOMO, C. R. Gerenciamento do Processo Produtivo: Uso do software livre BizAgi. **Embanews**, São Paulo, ano 23, abr. 2013. Disponível: <https://maua.br/files/artigos/artigo-gerenciamento-do-processo-produtivo-ii-o-uso-dosoftware-live-bizagi.pdf>. Acesso em: 15. out. 2019.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos gestão de pessoas nas organizações. 4º. Barueri, SP: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 8º. Barueri, SP: Manole, 2015.

COELHO, Pedro MN. **Rumo à Indústria 4.0**. Orientador: Cristovão Silva. 2016. 65 f. 2016. PhD Thesis. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial). Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade de Coimbra, Coimbra.

Confederação Nacional da Indústria (CNI). **Desafios para a indústria 4.0 no Brasil Indústria**. Brasília. 2016.

COSTA, Cintia Cristina da Silva. Recrutamento e seleção por competência: dificuldades e benefícios. In: **XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. 2015. Disponível: http://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_010M_7.pdf.

DANDARO, Fernando; SILVA, Ana Cláudia. Gestão de pessoas: o processo de recrutamento e seleção em pequenas empresas. **Idea**, v. 4, n. 1, 2013.

DUMAS, Marlon.; et al. Fundamentals of Business Process Management. **Springer**. 1998.

DUTRA, Joel; DUTRA, Tatiana; DUTRA, Gabriela. **Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros**. São Paulo: Atlas, 2017.

EKWOABA, Joy O.; IKEIJE, Ugochukwu U.; UFOMA, Ndubuisi. **The Impact of Recruitment and Selection Criteria on Organizational Performance**. 2015.

ENGEL, Guido Irineu. Pesquisa-ação. **Educar em Revista**, n. 16, p. 181-191, 2000.

FERREIRA, Beatriz Sandrim. LOOS, Mauricio Johnny. O Olhar do Profissional de RH Frente ao Papel Estratégico da Área nas Organizações. **Revista Expressão Católica**, v. 8, n. 1, p. 40-48, 2019.

FERREIRA, Franciele Silva; VARGAS, Eudes Cristiano. A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial. **Estação Científica (UNIFAP)**, v. 4, n. 2, p. 21-39, 2014.

FERREIRA, Sidneis Francisco; SOEIRA, Fernando dos Santos. A importância do recrutamento e seleção de pessoas em uma empresa de pequeno porte do setor de móveis. **Revista Eletrônica “Diálogos Acadêmicos**, v. 10, 2013.

FERNANDES, Bruno. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competência**. 1º. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FIDELIS, José. **Gestão de Pessoas: estrutura, processos e estratégias** empresariais. São Paulo: Érica, 2014.

GASPAR, Denis. A utilização das tecnologias nos processos de recrutamento e seleção de pessoas: análises, desafios e tendências. **Dissertação de Mestrado**. UNESP. 2016.

GUIMARÃES, Hugo Barros et al. Mapeamento do processo de recrutamento e seleção em uma empresa de Tecnologia da Informação: Um estudo de caso. **ANAIS SIMPAC**, v. 9, n. 1, 2018.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO/TR 26122**: Work process analysis for records - Information and documentation. Switzerland, 2008.

LIMA, Franquileia et al. Processo de Recrutamento e Seleção na Empresa AP Empreendimentos. **CIAIQ 2016**, v. 3, 2016.

LICCIARDI, Norma; DE SOUZA FARIAS, Jaceline; DOS SANTOS, Leonardo de Assis. A importância da inovação como diferencial competitivo nos processos de recrutamento e seleção. **South American Development Society Journal**, v. 4, n. 12, p. 151, 2018.

MARRAS, Jean. **Administração de gestão de pessoas do operacional ao estratégico**. 15°. São Paulo: Saraiva, 2016.

MAGALHÃES, Regina; VENDRAMINI, Annelise. **Os impactos da quarta revolução industrial**. GV EXECUTIVO, 2018, 17.1: 40-43.

MARQUES, José Carlos. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Cengage, 2016.

Menelau, S., Santos, P. M. F., Castro, B. G. A., & Nascimento, T. G. (2015). Realizar pesquisa sem ação ou pesquisa-ação na área de Administração? Uma reflexão metodológica. *Revista de Administração*, 50(1), 40-55.

MORAIS, M. O. MOURA, I. DENANI, A. **A integração entre conhecimento, inovação e indústria 4.0 nas organizações**. Brazilian Journal of Development, Curitiba, v. 4, n. 7, Edição Especial, p. 3716-3731, nov. 2018.

Oliveira, Elisete Alice Zanpronio et al. **Gestão de pessoas**. Londrina: UNOPAR, 2014. 216 p.

PEDRO, Wilson José Alves. Gestão de pessoas nas organizações. **Revista Brasileira Multidisciplinar**, v. 9, n. 2, p. 81-86, 2005.

PIRES, Marcos Cordeiro. O Brasil, o Mundo e a Quarta Revolução Industrial: reflexões sobre os impactos econômicos e sociais. **Revista de Economia Política e História Econômica**, v. 14, n. 40, p. 1807 – 2674, 2018.

RICARDO, Raissa Gregório et al. Recrutamento e seleção nas organizações apresentação e análise do processo em uma organização do setor de transporte ferroviário. **Cadernos da FUCAMP**, v. 12, n. 17, 2013.

RIOS, Isac Rozais. Análise de Fluxos Informacionais do Processo Informacionais. Análise de Fluxos Informacionais do Processo de Aquisição por Pregão Eletrônico da Pró-Reitoria Administrativa da Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 2019.

SANTOS, Vinicius Pereira. Revolução 4.0: Gestão de talentos dois aspectos para superar os desafios. II Seminário Internacional da Must University 2019.

SANTOS, R.W. NASCIMENTO, V. M. B e OLIVEIRA. M. C. R. A Importância do Alinhamento das Diretrizes Estratégicas: Um estudo de caso. **RECAPE**, V. 8, n. 3, p. 414 – 430, 2018.

Schwab, K. **A quarta revolução industrial**. São Paulo: Edipro. 2016.

Schwab, K. The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond. Recuperado em 10 de maio, 2017, do site:
<https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>

SILVA, Vanessa; FERRETT, Kézia; MANCINI, Ronaldo. Recrutamento e Seleção: Um estudo sobre as técnicas utilizadas nas organizações. **Encontro de iniciação científica (ETIC)**. v. 10, n. 10, 2014.

SFORMI, Gilcimar; OLIVEIRA, Edi. **O Papel e a importância do processo de recrutamento e seleção nas organizações**. FGV. 2014.

TESSARINI, Geraldo; SALTORATO, Patrícia. Impactos da indústria 4.0 na organização do trabalho: uma revisão sistemática da literatura. **Revista Produção Online**, v. 18, n. 2, p. 743-769, 2018

Tripp, D. (2005). Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. *Educação e pesquisa*, 31(3), 443-466.

TOSE, Marília. A evolução da gestão de pessoas no Brasil. **Dissertação de Mestrado**. PUC-SP.1997.

ANEXO

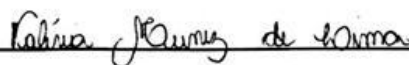
1. Quais legislações regem ou regulamentam o processo analisado?
2. Quais outros procedimentos específicos têm impacto no processo?
3. Onde está localizado o processo na instituição? Em quais jurisdições?
4. Quem são os principais responsáveis pelo processo analisado e quais são os resultados esperados?
5. Quem são os participantes envolvidos no processo analisado e onde estão localizados?
6. Quais são os departamentos, divisões, seções e funções administrativas envolvidas no processo?
7. Existe mais de uma jurisdição envolvida? Quais são elas?
8. Existe terceirização?
9. O que inicia o processo e como é registrado?
10. Quais são as sequências de transações do processo?
11. Como os participantes sabem que cada transação do processo foi concluída?
12. Existem sequências paralelas no processo? Se sim, onde convergem?
13. Onde estão as decisões e transações do processo e como são registradas?
14. O que finaliza a sequência do processo e como é registrado?
15. Existem procedimentos que identificam as variações que podem ocorrer no processo?
16. Qual participante inicia ou aciona a variação do processo?
17. Existem outras formas de executar a sequência de transações que às vezes são usadas? Em caso afirmativo, por quê?
18. Quais eventos podem impedir que o processo prossiga seu padrão de rotina?
19. Existem procedimentos de contingência estabelecidos?
20. Quais informações ou registros são gerados, armazenados ou transferidos para outros processos se houver variações na sequência de transações?
21. Quais transações contribuem para o cumprimento dos requisitos regulamentares do processo?
22. Quais transações são necessárias para iniciar, autorizar ou concluir o processo?
23. Quais são as transações que ajudam a monitorar o progresso e os resultados?
24. Esse processo requer entrada de outros processos?
25. Esse processo produz saída que é exigida por outros processos? Em caso afirmativo, qual é a natureza da saída?
26. Quais informações ou registros são gerados, armazenados ou transferidos para outros processos? Para onde eles são transferidos?
27. Que outro uso é feito dos registros ou informações geradas por este processo?
28. Todas as transações necessárias no processo foram incluídas?
29. As razões documentadas para cada transação são precisas?

30. A sequência de transações e suas relações foram descritas com precisão?
31. As variações das sequências foram identificadas e documentadas?
32. Todas as funções foram identificadas e documentadas?
33. As ligações entre os processos foram identificadas e documentadas com precisão?
34. O contexto no qual a organização conduz seu processo de trabalho foi identificado e documentado com precisão?
35. As descrições e as terminologias usadas refletem o uso organizacional? E podem ser compreendidas facilmente?

Declaração

Declaro para os devidos fins, que a colaboradora Samara dos Santos Fernandes, CPF: 111.451.114-59, foi autorizada a fazer o mapeamento do processo de Recrutamento e Seleção, baseado na disciplina de Equidade e Melhoria Contínua de Processos do Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Aprendentes na Universidade Federal da Paraíba.

João Pessoa, 25 de junho de 2019



Valéria Muniz de Lima