



NOVA

IMS

Information
Management
School

MGI

Mestrado em Gestão de Informação

Master Program in Information Management

Modelação de Processos de uma Recrutadora de Recursos Humanos

Desenvolvimento e Otimização dos Processos de Negócio

Eduardo Monteiro Rebelo

Trabalho de Projeto apresentado como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Informação

NOVA Information Management School
Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação
Universidade Nova de Lisboa

2018

Título: Modelação de Processos de uma Recrutadora de Recursos Humanos
Subtítulo: Desenvolvimento e Otimização dos Processos de Negócio

Eduardo Monteiro Rebelo

MGI



NOVA Information Management School
Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação
Universidade Nova de Lisboa

MODELAÇÃO DE PROCESSOS DE UMA RECRUTADORA DE RECURSOS HUMANOS

por

Eduardo Monteiro Rebelo

Trabalho de Projeto apresentado como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em
Gestão de Informação, Especialização em Gestão de Sistemas e Tecnologias de Informação

Orientador: Professor Doutor Roberto Henriques

Lisboa, maio de 2018

AGRADECIMENTOS

A realização deste projeto só foi possível devido ao apoio e força de algumas pessoas.

Gostaria de agradecer ao meu orientador, o professor Roberto Henriques que aceitou ser o meu orientador a poucos meses do fim, foi a única pessoa que me ajudou num momento tão crítico e estou-lhe muito grato.

Aos meus pais que estiveram sempre do meu lado apesar dos contratemplos para terminar. Ajudaram-me em tudo o que foi possível, deixando-me livre de tarefas e incentivando a focar-me no trabalho.

Um agradecimento muito especial ao meu pai por ainda estar entre nós. A força e motivação que ele demonstrou para recuperar dos eventos negativos da vida fez com que eu tivesse uma força extra para terminar este projeto e poder vê-lo estar orgulhoso do filho que tem.

Por último, o maior agradecimento vai para a minha cara metade que nunca desistiu de me motivar, esteve sempre do meu lado nos bons e maus momentos e ajudando-me em tudo o que conseguiu para que o meu sucesso fosse dela também. Sinto que somos uma equipa e a motivação foi bastante eficaz, sem ela teria sido difícil conseguir concluir esta etapa.

Obrigado a todos...

RESUMO

No mundo de hoje é necessário estar sempre em constante adaptação e melhoria. Quando se está a realizar o recrutamento e seleção para clientes é necessário haver bastante organização. Neste sentido, o Business Process Models and Notation (BPMN) vem ajudar esta componente da Gestão de Recursos Humanos (GRH) a tornar-se mais eficiente. O desenvolvimento prático deste projeto divide-se em três fases:

- 1) Levantamento dos processos atuais da empresa;
- 2) Documentação gráfica dos processos atuais através do BPMN;
- 3) Desenvolvimento gráfico das alterações possíveis, fazendo com que os processos da empresa sejam mais eficientes;

Na primeira fase é recolhida informação sobre a “QWOP” (empresa em estudo) e como esta elabora as suas tarefas diariamente, permitindo assim avaliar continuamente as suas dificuldades e desafios. Toda a informação recolhida foi também consolidada junto de um superior hierárquico, com o objetivo de manter a informação o mais correta possível. Na segunda fase são modelados os processos utilizando o *Business Process Model and Notation* (BPMN). Na terceira e última fase, são apresentadas e descritas as mudanças que foram rápidas de implementar e com resultados imediatos. Existem também mudanças que envolvem tempo extra por ter de requerer um ou mais programadores. As soluções são para dar à organização os primeiros passos para ultrapassarem as dificuldades identificadas.

O BPMN tem sido usado na GRH, no recrutamento e seleção, com a finalidade de conectar a ligação entre a parte “humana” do recrutamento com a “máquina”, tornando a anterior mais eficiente e produtiva. Assim sendo, neste projeto são analisadas falhas humanas e criadas soluções que estabeleçam uma ligação mais forte com a componente informática. Incentivando a QWOP a mudar de modelos de processos fará com que venha a alcançar uma maior competitividade num mercado já tão concorrido onde o recurso “tempo” é muito importante. No fim, os mapas processuais alcançados através do uso do BPMN dão resposta aos problemas levantados nos processos atuais da empresa.

PALAVRAS-CHAVE

Gestão de Processos de Negócios; Gestão de Recursos Humanos; Bizagi Modeler; Gestão de Base de Dados

ABSTRACT

In today's world, it's necessary to keep adapting and improving. When performing recruitment and selection for our clients, there should be a lot of organization. In this sense, Business Process Model and Notation (BPMN) will help this component of Human Resource Management (HRM) to become more efficient. This project is divided into three phases:

- 1) Understanding the company's current processes;
- 2) Graphic documentation of the normal business activities through the use of BPMN;
- 3) Graphically develop the possible changes, making the company's processes more efficient;

The first step is to get information about "QWOP" (Organization used in the practical segment) and how it works daily, allowing to evaluate continuously the difficulties and challenges it faces. All this information is consolidated by a higher-level member of the team, with the objective of transmitting the most accurate information. In the second phase, the graphic models are made using *Business Process Model and Notation* (BPMN). The third and last phase, there is showed and described what were the changes with were rapidly implemented with immediate results. There are also changes with involve extra time to develop and the hiring of programmers. The solutions are to give the organization the first steps to overcome the difficulties that are being shown.

BPMN is being used in HRM, recruitment and selection, as a way of connecting the "human" side, the recruitment, with the "machine", making the last one more efficient and productive. In this project it's analysed the human flaws and given solutions that make the connection with the machine even greater, so that the human flaw can get overcome. Giving this overview of what can get better will make QWOP reach an even bigger competitiveness in a market already full where the most valuable resource is time. The implementation of the solution will reduce time per activity and give the answer to the purpose of the project.

KEYWORDS

Business Process Management; Human Resources Management; Bizagi Modeler; Data Base Management

ÍNDICE

1. Introdução	1
1.1. Contexto do Projeto	1
1.2. Objetivo	1
2. Planeamento.....	2
2.1. Fases do Projeto	2
2.2. Resultados Pretendidos.....	2
3. Gestão de Recursos Humanos.....	3
3.1. Gestão de Recursos Humanos: Uma Definição.....	3
3.2. Percurso da História da Gestão de Recursos Humanos	3
3.3. Recrutamento & Seleção.....	4
3.4. Métodos de Recrutamento	5
3.4.1. Anúncios	5
3.4.2. Arquivo de Currículos	5
3.4.3. E-Recrutamento	6
3.5. Técnicas de Seleção	6
3.6. Planeamento de Recursos Humanos.....	7
3.7. Gestão das Pessoas	7
3.8. Gestão do Talento	8
3.9. Avaliação do Desempenho	8
3.10. Outsourcing.....	10
4. Business Process Management	11
4.1. O que é a Gestão de Processos?	11
4.2. Objetivos da Implementação da Gestão de Processos	11
4.3. Funcionamento dos Processos	12
4.4. Fases do Ciclo de Vida BPM.....	12
4.5. BPMN.....	13
4.5.1. BPMN 2.0.....	14
5. O BPMN nas Organizações	16
6. Contexto Empresarial	18
6.1. Problemas Evidenciados.....	19
6.2. Ferramenta Utilizada.....	20
6.2.1. Elementos Gráficos que Caracterizam os Modelos BPMN	20
7. Modelação dos Processos Empresariais.....	26

7.1. Parceria com Clientes	26
7.2. Criação E Divulgação de Anúncios.....	28
7.3. Triagem Curricular	30
7.4. Processo de Seleção	31
7.5. Contrato para Contratação Direta e em Regime de Outsourcing.....	33
7.6. Assessments	34
7.7. Base de Dados	36
8. Feedback Para a QWOP.....	39
8.1. Resposta ao Feedback.....	40
9. Considerações Finais	41
10. Referências Bibliográficas	42

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Etapas da construção de uma cultura de desempenho.....	9
Figura 2: Fases do ciclo de vida de um processo BPM.....	13
Figura 3: Exemplo de um diagrama em BPMN 2.0 com descrições genéricas	15
Figura 4: Modelo Processual da Parceria com Clientes	27
Figura 5: Modelo Processual da Criação e Divulgação de Anúncios.....	29
Figura 6: Modelo Processual da Triagem Curricular	30
Figura 7: Modelo Processual do Processo de Seleção	32
Figura 8: Modelo Processual do Contrato.....	33
Figura 9: Modelo Processual dos <i>Assessments</i>	35
Figura 10: Modelo Processual da Base de Dados Internacional	37
Figura 11: Modelo Processual da Base de Dados Local	38

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Objetos de Fluxo	22
Tabela 2: Eventos dos Objetos de Fluxo	23
Tabela 3: <i>Gateways</i> do Fluxo	23
Tabela 4: Elementos da <i>Data</i>	24
Tabela 5: Elementos dos Conectores	24
Tabela 6: Eventos das <i>Swimlanes</i>	25

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AD	Avaliação de Desempenho
BD	Base de Dados
BPM	Business Process Management
BPMN	Business Process Model and Notation
CV	Curriculum Vitae
GAD	Gestão de Avaliação do Desempenho
GRH	Gestão de Recursos Humanos
HR	Human Resources
OMD	Object Management Group
RH	Recursos Humanos
R&S	Recrutamento e Seleção
TI	Tecnologias de Informação

1. INTRODUÇÃO

1.1. CONTEXTO DO PROJETO

Tendo em consideração que existem centenas de empresas na área do recrutamento e seleção, todas têm um método que as diferencia, mas nenhuma documenta publicamente o seu diagrama de processos. Existem, contudo, diagramas de processos administrativos e de recrutamento interno simples, mas sem que se explique o recrutamento e seleção para clientes. Por esta razão, existe a necessidade de documentar estes processos, não só para obter possíveis melhorias em termos de performance e automatização, como também para a integração na empresa de novos recrutadores; se tudo for mais rápido, perceptível e automatizado, ser-se-á capaz de gerar ainda mais lucro. Para documentar estes processos, é feito um levantamento das tarefas diárias da empresa que depois serão documentadas graficamente, usando o software de modelação de processos, Bizagi Process Modeler. Após a documentação dos processos, estes serão apresentados à empresa para garantir que existe coerência para avançar para a fase seguinte.

Nos tempos correntes, existe uma forte preocupação para uma maior eficiência de processos de negócio, pois estes aumentam e gerem melhor a produtividade que a empresa desenvolve. A necessidade de demonstrar os processos em execução, é fundamental para que surjam alterações no futuro.

1.2. OBJETIVO

Este projeto tem como objetivos principais: a identificação e modelação dos processos de negócio das tarefas diárias de uma empresa de recrutamento e seleção, com a finalidade de melhorá-los, usando uma ferramenta de BPMN, com o propósito de modernizar a empresa analisada, tornando-a mais dinâmica e competitiva.

Esta análise irá fazer com que a empresa consiga identificar os processos que detém, podendo assim obter melhores resultados e rapidez nos processos que necessitam de modificações. Com o auxílio desta ferramenta, a empresa terá uma perceção gráfica/visual de como se processa o negócio, o que será necessário para melhorar a organização dos colaboradores.

O mapeamento de processos resultantes deste projeto pretende oferecer à empresa em causa uma visão melhorada sobre o negócio que realiza, podendo este ser posteriormente melhorado com novas vertentes desenvolvidas. O projeto irá desenvolver o desenho/mapeamento dos processos, permitindo que a empresa possa realizar uma análise ao que foi desenvolvido e implementar melhorias futuras, tais como, a redução do tempo na inserção de dados na base de dados (BD) e a partilha real de documentos com os restantes colaboradores. Esta modelação irá apresentar processos que a empresa realiza no seu dia-a-dia, como por exemplo: a negociação de parcerias, o desenvolvimento das fases do recrutamento, a seleção de candidatos, etc. Pretende-se assim que a mesma facilite o controlo interno dos processos/tarefas e sirva de base para uma futura melhoria no seu funcionamento.

2. PLANEAMENTO

Este capítulo descreve as várias etapas do projeto e apresenta a ferramenta/software utilizado para representar o mapa de processos.

2.1. FASES DO PROJETO

O trabalho está dividido em três etapas:

I. Revisão de Literatura

A revisão de literatura é composta por três partes:

- A componente de gestão de recursos humanos (GRH), que desenvolve tópicos relacionados com o funcionamento da empresa. Estes tópicos serão abordados e analisados com publicações já disponíveis para se perceber o funcionamento da empresa;
- Na segunda parte da revisão de literatura, serão abordados os temas do *Business Process Management* (BPM) e do *Business Process Management and Notation* (BPMN), e neste, os ciclos de vida do BPM, os seus objetivos e a sua implementação. O objetivo é demonstrar qual a sua utilidade e no que pode ser usado para melhorar certos aspetos nas organizações;
- Para terminar a revisão de literatura serão explorados estes dois temas em conjunto, como se relacionam sendo referenciados trabalhos realizados por outros autores, demonstrando as suas perspetivas e abordagens.

II. Contexto empresarial e a Situação Atual da Empresa

Nesta etapa, será apresentada a empresa em análise, os problemas identificados que resultam de uma análise pessoal, adicionalmente, como esses problemas podem ser solucionados.

III. Modelação dos Processos e Melhorias Expectáveis

Esta etapa demonstrará todos os processos que a empresa executa diariamente, modelados, tendo por base as boas práticas da notação BPMN 2.0. A acompanhar a demonstração gráfica haverá uma breve descrição/explicação de como funciona o modelo.

2.2. RESULTADOS PRETENDIDOS

No final do projeto é esperado ser transmitidas novas informações de como opera uma empresa de recrutamento e seleção e divulgar todos os processos modelados como *templates* que podem ainda vir a ser melhorados. É ainda esperado, também, que a modelação de processos efetuada na empresa, seja o primeiro passo para a criação e implementação, de melhorias que trarão uma vantagem competitiva sobre a concorrência mais próxima.

3. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Neste capítulo será apresentada uma breve revisão da literatura sobre a Gestão de Recursos Humanos (GRH), tendo como objetivo perceber e aprofundar conhecimentos sobre este tópico e os seus abrangentes.

3.1. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: UMA DEFINIÇÃO

“Os Recursos Humanos são como os recursos naturais. Estão frequentemente enterrados bem fundo. Temos de os procurar. Não estão logo à superfície. Temos de criar as condições para que se tornem visíveis” (Robinson, 2010).

A GRH refere-se a todas as atividades associadas à gestão do trabalho e às pessoas nas organizações. O ciclo dos processos de GRH começa quando se tem a ideia de contratar alguém para integrar a organização. Nesse momento está-se a expandir o negócio com o intuito de melhorar o seu potencial, sobrevivência e gerar lucro através do talento que se adquire. No entanto, o crescimento traz também novos problemas processuais e não só. A GRH é então um conjunto de processos que se expandem conforme o tamanho que as organizações têm, indo das mais pequenas até às multinacionais. Esta expansão é a correlação entre o sucesso empresarial e o crescimento organizacional. As diferentes estratégias de recursos humanos (RH) das empresas são mais facilmente entendidas se forem examinadas com contexto amplo, este irá ajudar a moldarem-se melhor no negócio (Boxall & Purcell, 2011, p. 9). É importante conhecer a empresa e os seus valores, mas se estes não forem ajustados ao contexto social, económico (mercado) e redes, o sucesso poderá não ser o esperado pela organização.

Um sistema de RH é definido como um conjunto de atividades, funções e processos distintos, mas inter-relacionados, que são direcionados para atrair, desenvolver e manter (ou dispensar) os recursos humanos de uma empresa. Este sistema é também visto como um repositório de conhecimento, habilidades, relacionamentos e valores de acordo com o trabalho dos colaboradores da empresa. Esse conhecimento permite aos membros da empresa atrair, desenvolver e reter empregados com competências que superam os concorrentes, contribuindo para uma vantagem competitiva e sustentada (Lado & Wilson, 1994). Os recursos humanos são a chave para o sucesso nas organizações. No entanto, muitas delas, por vezes, esquecem o quão importante é a variável “pessoas” (o bem mais valioso) para o sucesso de uma organização. Muitas chefias e gerentes falharam ao darem como garantidos os seus recursos humanos (Omoankhanlen, 2013). A organização nunca pode dar como garantido os seus RH senão estes não evoluem em comparação com o dos seus concorrentes, podendo mesmo levá-los a mudar de organização, o que poderá ser aproveitado pela concorrência direta. Segundo João Antunes, para haver sucesso organizacional há que haver uma atração, desenvolvimento e retenção do talento nas organizações, fazer com que haja mais flexibilidade para fazer face às constantes mudanças do envolvente e mercados, elevar a capacidade de dar resposta e a satisfação dos seus clientes são os objetivos principais da organização (Antunes, 2013).

3.2. PERCURSO DA HISTÓRIA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A função de RH desenvolveu-se ao longo do século XX, o período que se mostrou ser mais revelador foi de 1945 a 1975, que correspondeu a uma fase do desenvolvimento organizacional, sociotécnico e do impacto que tiveram as teorias das relações humanas, voltando-se o foco para a

pessoa (Bilhim, 2009). Na Europa, a França profissionalizou a função de técnico de gestor de pessoas em 1947, Portugal só o fez na década de 1970 criando assim a Associação Portuguesa de Técnicos e Gestores de Recursos Humanos fundada a outubro de 1964. Nos anos setenta com a primeira crise petrolífera evidenciaram-se novos desafios das tecnologias, a internacionalização, os mercados globais e a criação de perfis profissionais e de formação, alinhando assim a gestão de pessoas com a estratégia de negócio. Foi assim que a função pessoal se transformou em Gestão de Recursos Humanos (Gomes, et al., 2008).

A gestão de recursos humanos era encarada como um custo, as pessoas como um meio (a mão-de-obra) e o mais importante era haver baixos custos e com o máximo rendimento organizacional. Atualmente, os recursos humanos constituem um recurso estratégico nas organizações dada a sua criatividade, inovação e potencial que representa. As características com que cria a diferença, assinala a diferença face a outros recursos organizacionais como o capital, colocando assim os RH como um ativo organizacional (Bilhim, 2009; Gomes, et al., 2008)

3.3. RECRUTAMENTO & SELEÇÃO

A prática do recrutamento e seleção (R&S) é executada quando a GRH identifica a necessidade de ocupar um novo posto de trabalho ou quando a organização perde colaboradores (por saírem ou por promoção). O processo de R&S procura identificar candidatos qualificados, capazes de integrar uma organização com o propósito do seu conhecimento, capacidades e habilidades a serem aproveitadas para criar um impacto positivo no desempenho e realização das metas e objetivos da organização (Boxall & Purcell, 2008). Segundo Welch (2016), o exercício de recrutar e selecionar assume cada vez mais um papel estratégico e com maior impacto nos resultados. Procura-se talentos em vez de mão-de-obra, é preciso ter as pessoas certas para a função adequada.

Nascimento (2013) explica que o R&S consiste num processo de previsão do mérito de um profissional na realização de uma determinada função. Tal previsão é realizada comparando as competências e perfil de cada candidato com os requisitos associados a um bom desempenho de uma determinada função. Quanto maior a coincidência dos perfis maior será a probabilidade do êxito a desempenhar a função, reduzindo assim o risco associado à previsão do desempenho, no entanto, isso não indica que o candidato possa desempenhar outras funções apesar de ter o mérito.

Para Bilhim (2009), o recrutamento visa atrair o maior e melhor número de potenciais candidatos a desempenhar a função determinada, no entanto, é necessário que haja um plano eficiente de recrutamento e que o processo seja coerente. A fase de seleção é composta pela escolha, de entre os candidatos atraídos, a pessoa certa para o lugar certo.

As organizações tendem a recrutar pessoas que sigam um conjunto de valores comuns/compatíveis aos seus. Expor os seus valores e os comportamentos desejáveis aos candidatos à priori irá fazer com que estes decidam por si mesmos se gostariam de fazer parte da organização. Se estes se identificam com os seus princípios (caso a organização seja demasiado agressiva, orientada para resultados, falta de visão estratégica ou foco nos lucros e não nas pessoas), se não, os próprios se autoexcluem do processo. O processo de recrutamento permite validar a compatibilidade entre ambas as partes para garantir uma transição sem surpresas e uma boa integração na organização para qual o candidato é contratado (Camara, et al., 2013).

Os processos de recrutamento e seleção hoje em dia têm de ser bastante eficazes para que não só a organização fique satisfeita com o seu novo membro da equipa, como também o candidato fique satisfeito e confortável com o seu novo posto de trabalho. Se houver divergências nas visões ou padrões desadequados com os da empresa, o candidato não se irá enquadrar e todo o processo de recrutamento irá recomeçar, gastando-se assim mais recursos e tempo que poderiam ser usados com outro objetivo.

3.4. MÉTODOS DE RECRUTAMENTO

3.4.1. Anúncios

De acordo com Nascimento (2013), os anúncios são normalmente transmitidos através dos media, divulgados pela televisão, pelos jornais, sites especializados (por ex. *sapo emprego* ou *IT Jobs*) e mais recentemente as redes sociais, como por ex: *LinkedIn* ou *Facebook*. Refere ainda que os anúncios publicados na internet originam 10 vezes mais respostas do que pelos jornais e o seu custo consegue ser 10 vezes inferior. Bilhim (2009) menciona que a busca de candidatos externos serve para enriquecer o potencial interno com a entrada de “sangue novo”, que também pode ser adquirido pelos seguintes métodos: Candidaturas espontâneas, através da plataforma digital de currículos do Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), contato com escolas profissionais e faculdades, conhecidos dos empregados da empresa e *Head Hunters*. Estes são usados para casos mais difíceis pois têm conhecimentos e conexões mais próximas com os possíveis candidatos, conseguindo acelerar o processo de seleção.

Para compor um anúncio existem elementos fundamentais, Nascimento (2013) apresenta os seguintes elementos:

- Título do cargo;
- Breve enquadramento da Empresa e do cargo e sua descrição;
- Requisitos pessoais e profissionais;
- Fatores preferenciais;
- Condições oferecidas.

3.4.2. Arquivo de Currículos

Se for usado um arquivo digital de currículos de forma eficiente, permitirá que os recrutadores executem mais rápida a fase de recrutamento pois já têm dados previamente adquiridos. Tal arquivo, também pode ser denominado de base de dados (BD). Tem de ter um forte sistema de gestão, que atualize automaticamente, armazene, organize e que controle grandes quantidades de informação. Normalmente estes sistemas são suportados por aplicações de software construídos com o propósito de automatizar as tarefas dos trabalhadores. Estes sistemas são altamente eficazes a gerir vários tipos de dados pois são construídos para serem muito versáteis, fazendo assim reduzir custos gerais (Aveda, 2015).

Uma empresa sem um sistema de gestão de base dados realiza as suas tarefas manualmente, consumindo mais tempo do que é preciso, tornando-se assim ineficiente. Para os RH, uma boa gestão de BD é fundamental pois todos os dias a utiliza para procurar possíveis candidatos e adicionar novos.

Se esta não existir ou estiver mal gerida, acaba por trazer problemas na gestão do tempo e dos objetivos previamente definidos.

3.4.3. E-Recrutamento

Este tipo de recrutamento costuma ser o mais rápido e económico e o processo consegue ser mais eficaz com a ajuda de *softwares* específicos, filtrando os candidatos com base na vaga (Solides, 2017). Segundo o estudo feito por Caers (2010), revelou-se que os profissionais de R&S usam cada vez mais o *LinkedIN* e o Facebook como ferramentas extra para recolher mais informações sobre o candidato. Mas também cada vez mais pessoas usam estas plataformas como forma de obter emprego. A procura de emprego online tornou-se o principal meio de divulgação profissional para os recrutadores obterem informação necessária.

Waldman (2013) refere no seu estudo que em 2010, 92% dos empregadores recorreram às redes sociais para recrutar candidatos e que cerca de 14.4 milhões de pessoas encontraram o último trabalho através destas.

3.5. TÉCNICAS DE SELEÇÃO

Como foi referido anteriormente no ponto 3.3, a seleção visa escolher, de entre todos os candidatos atraídos pelo recrutamento, a pessoa certa para o lugar certo. Existem vários passos para a seleção de um candidato: a análise curricular é o primeiro passo, depois existem as entrevistas (diferentes tipos), os “assessments” ou testes de admissão e a conclusão com a oferta da posição.

A seleção do candidato começa pela análise curricular. O primeiro passo desta fase dá-se com a triagem dos candidatos mais aptos à posição, baseando-se em parâmetros pré-determinados pelo perfil da função (Camara, et al., 2013). O Curriculum Vitae (CV) é a peça fundamental para relacionar a experiência do candidato em relação ao posto de trabalho para que concorre. O CV deve ter como objetivo principal convencer o recrutador a convocar o candidato a participar numa entrevista (Bilhim, 2009).

Posteriormente à análise do currículo o candidato será convidado a participar numa entrevista que tem como objetivo a clarificação e aprofundamento de certos pontos do CV, fornecendo também ao candidato, informações sobre a empresa, o cargo e condições de trabalho assim como as condições remuneratórias oferecidas. A entrevista é composta por um conjunto de questões específicas por forma a que o recrutador possa conhecer melhor o candidato, conforme as suas respostas. O recrutador deverá conseguir perceber o perfil de personalidade e profissional do candidato (Bilhim, 2009). Todo o processo tem de ser cuidadosamente planeado em função dos objetivos a cumprir no tempo estipulado. O tempo normal é de uma hora, no entanto, para posições de menor complexidade, meia hora é suficiente (Camara, et al., 2013). Existe outra técnica chamada de “dinâmica de grupo” que envolve vários participantes. Este método é capaz de poupar tempo no recrutamento e facilitar uma melhor perceção dos candidatos, já que estes são confrontados com simulações de problemas no emprego e exercícios reais (Selecionar Talentos, 2017). Bilhim (2009) menciona que nestes eventos podem realizar-se discussões de grupo sobre liderança para entender melhor como o candidato reage ao ter ou estar sujeito a autoridade, realizar exercícios de “role-playing” para simular possíveis eventos e como os solucionar, e cooperar em análises de caso e apresentações orais.

Caso o candidato ultrapasse as anteriores fases, poderá ser-lhe pedido que execute certos testes. Existem vários testes, como: Conhecimento, aptidões, testes de personalidade e provas de situação. Estes variam conforme a organização em causa e a função profissional que o candidato irá executar (Bilhim, 2009). Esta ferramenta visa identificar fatores como: os comportamentos, as competências, a gestão, o controlo do trabalho em equipa, que tipo de decisões tomaria em testes de caso, qual o tipo de liderança e relação interpessoal que possa vir a ter (Selecionar Talentos, 2017).

3.6. PLANEAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

O Planeamento dos RH é um processo que identifica as necessidades futuras de uma organização, permite perceber se precisa de mais colaboradores conforme o seu crescimento ou estratégias de desenvolvimento, treino, contratação e parcerias. É perceber, antecipar e planear o futuro da organização. Joseph Omoankhanlen (2013) refere que existem quatro componentes fundamentais que ocorrem antes do planeamento de RH para recrutar, e que são:

1. A Análise do Trabalho que consiste no processo de determinar as capacidades, deveres e conhecimentos necessários para se realizar o trabalho na organização. Os RH realizam estudos na organização a fim de perceberem o que é necessário para ocupar a posição, valores monetários, aspetos laborais e sociais em equipa;
2. A Descrição do Trabalho, ou seja, o conteúdo e competências necessárias, é um documento que exhibe a informação relacionada com tarefas, funções, deveres e responsabilidades;
3. As Especificações do Trabalho que explica as qualificações mínimas para desenvolver um trabalho em particular;
4. O Desenho do Trabalho, ou seja, o plano motivacional que mantém o trabalhador satisfeito com o seu espaço de trabalho, como seja a flexibilidade, o trabalho em casa, o horário concentrado e a rotatividade.

Um bom planeamento geralmente leva a uma maior satisfação dos funcionários e por consequência: a um menor absentismo, um turnover reduzido (a percentagem de funcionários que deixam a equipa de trabalho e são substituídos), menos acidentes e uma maior qualidade de trabalho. Em suma, a boa utilização dos RH garante que as atividades e projetos da GRH são desenvolvidos numa fundação de boa utilização (Omoankhanlen, 2013).

O planeamento de recursos humanos tem sido tradicionalmente utilizado por organizações para garantir que a pessoa certa esteja no trabalho certo no momento certo. É definido como o processo de determinação das necessidades de RH das organizações a longo prazo (DeCenzo & Robbins, 2005).

3.7. GESTÃO DAS PESSOAS

“As pessoas são um fator chave para o sucesso organizacional”. No desenvolvimento da gestão de pessoas, muitas técnicas foram já usadas, tais como a compensação, formação ou sistemas de gestão do desempenho, no entanto, recentemente reportam a influência de práticas progressistas de RH, detetáveis através dos investimentos em planeamento de RH, seleção e desenvolvimento de competências e produtividade, ou no desenvolvimento de metas pessoais, como o HR Scorecard (Gomes, et al., 2008).

A Gestão de Pessoas refere-se às políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização com o intuito de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização (Gomes, et al., 2008).

O HR Scorecard é um sistema estratégico de medição dos RH, gestão que melhorará qualquer processo estratégico no departamento de RH. O “Scorecard” consiste em medidas de melhoria, políticas, processos, práticas, o mapeamento do sistema e medidas para melhorar a eficácia. Para se perceber se o Scorecard deu resultado, no fim do recrutamento e seleção far-se-á um resultado total e se na conclusão atingirem os objetivos pretendidos com os recursos dados, todo o processo foi um sucesso (Ulrich, et al., 2001).

A GRH abrange um grande número de atividades associadas com o trabalho e pessoas, demonstra grandes variações em termos hierárquicos, funções, empresas, indústria e sociedades. Mas qual é o seu objetivo? Este é um pormenor difícil de explicar pois, expõe-se outra questão, o que é que os empregadores pretendem ao procurar a gestão de recursos humanos e como é que os seus objetivos se relacionam com os objetivos mais amplos da organização (Boxall & Purcell, 2011).

3.8. GESTÃO DO TALENTO

A gestão do talento representa um papel estratégico para a valorização do capital humano, ter bom talento dentro da organização é considerado como um bem intangível, pois é com o conhecimento/talento dos funcionários que a empresa beneficia mais, acrescentando valor à organização, no entanto, para a GRH este tópico é de extrema delicadeza por ser tão difícil a aquisição, a sua retenção e desenvolvimento do mesmo (Camara, et al., 2013).

A construção de capital intelectual é usada para resolver problemas, todas as competências dos funcionários que possam fazer a organização distinguir-se no mercado representa uma competitividade económica. O talento pode ser interpretado como um dom natural e se este for desenvolvido poderá trazer benesses, é permanente e único, se os gestores de talento se aperceberem de um membro talentoso tendem a concretizar as expectativas do funcionário, não só para benefício da empresa como também para o seu estado natural de curiosidade e de constante desenvolvimento (Borisova, et al., 2017).

Apesar de se dar bastante importância a esta aquisição de talento, é necessário ter em atenção aos chamados “Falsos Talentos” como Camara (2013) refere na sua análise, estes colaboradores podem «transpirar» paixão, entusiasmo, motivação e uma energia contagiante, no entanto esta imagem demasiado positiva torna-os uns sonhadores pois trabalham sem um rumo, sem visão e isso pode até ser positivo para a empresa mas, não trará o mesmo impacto que um membro talentoso que persegue um conjunto de objetivos que beneficiam ambas as partes.

3.9. AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

A avaliação e gestão de desempenho (AGD) têm o propósito de avaliar o desempenho ou contribuição do colaborador no ano transato, com o objetivo de lhe atribuir uma classificação sobre a sua prestação anual (Camara, et al., 2013).

É referido por Sousa, et al. (2006) que os objetivos desta avaliação são: cumprir os objetivos organizacionais; promover a inovação e mudança; alterar comportamentos; melhorar a comunicação

interna. O gestor de recursos humanos encarregue pela análise do desempenho terá de avaliar as falhas que possam surgir e intervir o mais rápido possível para haver mudanças comportamentais, atitudes e ações erradas que algum colaborador possa estar a ter, com isto, permitirá a realização de um plano estratégico que atinja os objetivos organizacionais.

A avaliação é um meio para que o colaborador possa progredir progressivamente e melhorar continuamente. Esta tem duas funções: a função administrativa que se prende aos resultados da avaliação para gerir as remunerações e promoções e a função de desenvolvimento que pretende fornecer formação aos colaboradores com o propósito de aumentar as suas competências (Bilhim, 2009).

Ter uma cultura de desempenho na organização cria um clima de entre ajuda para a construção de atitudes e comportamentos, isto levará a uma comunicação interna eficaz, ao envolvimento dos colaboradores na definição estratégica, a maior investimento na formação e qualificação e um sistema de recompensas que valorize o mérito entre os bons e maus desempenhos (Camara, et al., 2013).

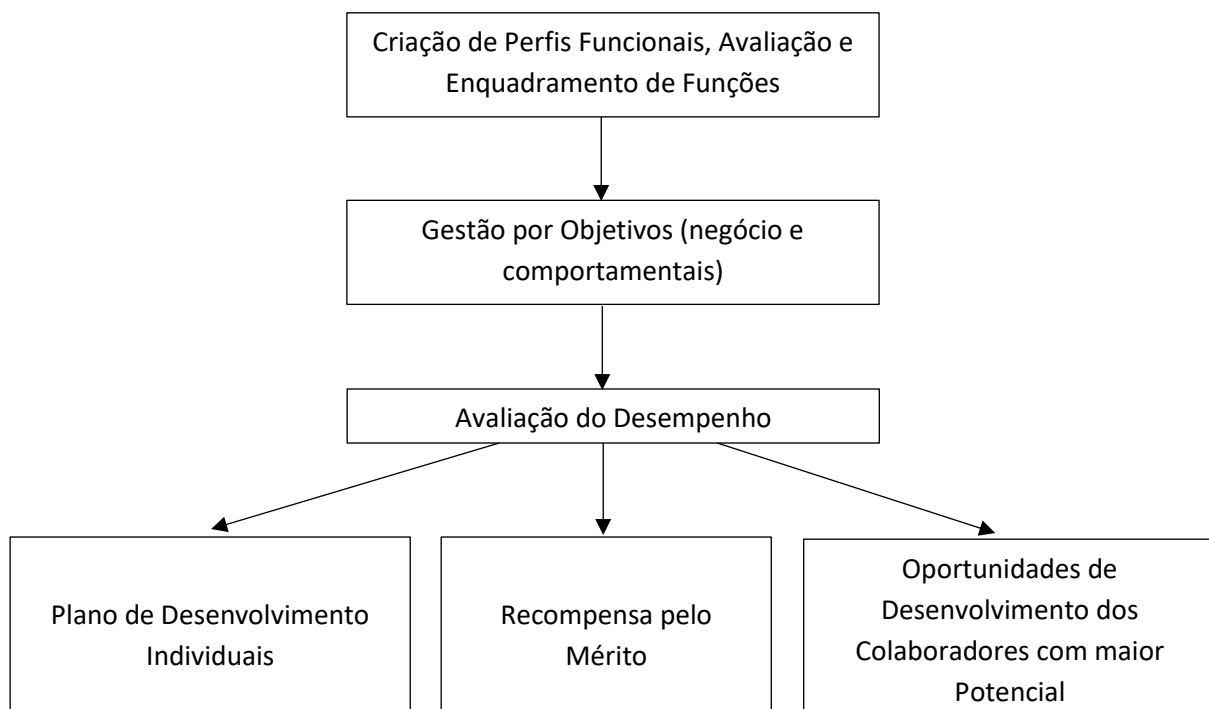


Figura 1: Etapas da construção de uma cultura de desempenho. Fonte: (Camara, et al., 2013).

Existem várias modalidades na AGD, as bilaterais que envolvem a Chefia e o Colaborador são uma avaliação 90°, no entanto se o colaborador avaliar a sua chefia em termos de qualidade de supervisão, é uma avaliação de 180°. Uma avaliação multilateral de 270° acontece quando o colaborador é avaliado não só pela chefia, mas também pelos seus colegas, se for também avaliado por clientes externos ou internos é uma avaliação 360° (Camara, et al., 2013; Rego, et al., 2015).

Uma grande consequência da avaliação do desempenho (AD) é a eventualidade de gerar conflitos ou discordância entre o supervisor e o colaborador sobre a avaliação que foi divulgada. O supervisor e o colaborador podem discordar sobre alguma parte devido ao significado que dão a cada variável, como por exemplo o esforço do colaborador (Cosier & Rose, 1977). A discordância sobre

como o desempenho é avaliado pode gerar fricção entre ambos por causa da noção que cada um tem sobre o que constitui um bom desempenho (Rinsum & Verbeeten, 2012).

3.10. OUTSOURCING

Realizar funções em outsourcing pode melhorar e fazer crescer o serviço de RH. A redução dos custos é um fator importante, mas, mais do que isso é ter disponível mais tempo pois as tarefas da rotina diária e os processos de recrutamento são feitas em outsourcing. No entanto, não se deve criar expectativas irrealistas sobre a redução de custos. Deve haver uma preparação antes de se realizar um projeto em outsourcing. O outsourcing não é fácil, o planejamento é a chave. (Eigenhuis & Dijk, 2007). O outsourcing fará com que os RH internos tenham mais tempo para realizar tarefas relacionadas com os colaboradores e tornar a organização mais evoluída.

O recrutamento externo ou outsourcing consiste em identificar, no mercado, candidatos com perfil para preencher a vaga existente na organização. Recrutar externamente dá a oportunidade de injetar “sangue novo” com o intuito de criar formas inovadoras de analisar problemas, encorajando a diversidade e valorizando assim o candidato. Procurar no banco de candidatos é a primeira fase (caso este exista), se houver candidatos com os requisitos ir-se-á convocá-los para participar no processo de recrutamento. Se não houver candidatos com os requisitos que se pretende avança-se para uma pesquisa no mercado (Camara, et al., 2013). Nos dias de hoje é muito comum o uso de plataformas profissionais ou redes sociais para o recrutamento, plataformas como o *LinkedIn* têm vindo a crescer na forma como permitem os RH interagir com um potencial candidato ou na exposição de vagas em aberto (Gomes, et al., 2008). Existe também a opção de realizar outsourcing ou *headhunters* que consiste na utilização de empresas especializadas no recrutamento e seleção para empresas clientes. Estes consultores, altamente especializados, não só conseguem ter acesso aos candidatos pretendidos como também têm relações de longos anos que lhes possibilita aceder a variadas redes de contactos. Após a realização do seu próprio recrutamento, estas irão enviar uma short-list de candidatos que consideram viáveis, para que a empresa cliente os entreviste e possa selecionar. Todo o processo de recrutamento é complexo, desde a recolha das respostas ao anúncio(s), receção ou envio de short-lists por parte dos consultores até terminar com a aceitação e celebração do contrato de trabalho (Camara, et al., 2013).

São muitas as empresas que consideram o outsourcing uma alternativa benéfica pois, ter um especialista a ajudar com várias tarefas permite que a empresa obtenha assistência específica e de qualidade superior de consultores com maior experiência na matéria específica. Para uma empresa pequena que pode ainda não ter o departamento de RH estruturado, esta pode ser uma solução viável até que a empresa cresça e desenvolva o seu próprio departamento. O outsourcing também funciona em empresas maiores que pode querer externalizar todas as funções ou parte delas para economizar ou ter profissionais experientes a desenvolver essas funções.

4. BUSINESS PROCESS MANAGEMENT

Este capítulo apresenta a revisão de literatura sobre a Gestão de Processos de Negócio ou *Business Process Management* (BPM), com o propósito de apresentar melhor esta área. Serão abordados os tópicos sobre o que é a gestão de processos de negócio, gestão de incidentes, fatores de sucesso e ciclo de vida, áreas do BPM, isto é, a Modelação, Análise, Desenho, Gestão de Desempenho, Transformação, Organização, Gestão de Processos Organizacionais e Tecnologia.

4.1. O QUE É A GESTÃO DE PROCESSOS?

De acordo com Palmberg (2009), um processo é uma sequência horizontal de atividades que transforma uma entrada de valor num produto para atender às necessidades de um cliente ou partes interessadas. No entanto, é importante fazer uma distinção entre Processo e a Gestão do Processo. O mesmo autor descreve gestão de processos a partir de duas perspetivas diferentes: primeiro como uma abordagem sistemática estruturada para analisar e melhorar continuamente o processo; e, em segundo lugar, como uma maneira mais holística de gerir todos os aspetos do negócio e como uma perspetiva valiosa para adotar na determinação da eficácia organizacional (Palmberg, 2009). O BPM é uma prática de gestão que abrange todas as atividades de identificação, definição, análise, design, execução, monitorização, medição e melhoria contínua dos processos de negócios. Consequentemente, também engloba não só a análise e modelação de processos de negócios, mas também a implementação organizacional, liderança e controlo de desempenho (Becker, et al., 2011).

A eficácia na implementação e gestão de processos desempenha um papel muito importante na capacidade das empresas em obter vantagem competitiva e em alcançar uma posição de liderança no mercado. A gestão adequada de processos de negócio aumenta a capacidade das empresas para se adaptarem a ambientes competitivos em rápida mudança. Sendo assim, é um dos aspetos importantes que contribuem para o sucesso das empresas. A gestão de processos, como conceito, já tem raízes desde a década de 1930, quando as vantagens do controlo do processo sobre o controle do produto foram discutidas pelo Shewhart (2014). O foco seguinte nos processos e gestão de processos foi aprofundadamente integrado e utilizado na metodologia de Lean na década de 1970 (Schonberger, 1986). No entanto, o verdadeiro crescimento e foco neste tópico começou na década de 1980, quando se tornou um importante ponto de atenção não só para investigadores e universitários, mas também para ambientes empresariais.

4.2. OBJETIVOS DA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS

Uma parte significativa da literatura disponível concentra-se nos objetivos da implementação da gestão de processos, entre os quais podemos distinguir: melhoria de qualidade dos serviços e produtos das empresas (Melan, 1989; McAdam & McCormack, 2001), redução de barreiras entre os grupos funcionais das organizações (Llewellyn & Armistead, 2000); uso da tecnologia para apoiar as funções de negócio (Lindsay, et al., 2003; Lee, 2005); e, finalmente, alinhar os processos das empresas com os seus objetivos estratégicos e necessidades dos seus clientes (Lee & Dale, 1998). Um inquérito feito às indústrias nos EUA mostra que a gestão de processos é um dos principais princípios de qualidade que tem impactos significativos na qualidade de entrega do produto (Zu, 2009). Pesquisas empíricas da Volvo Cars entre 1994 e 2000 (Hertz, et al., 2001) comprovam que uma boa gestão de processos traz eficiência de entrega, economia de custos e maior satisfação do cliente. Resultados semelhantes em termos de benefícios de gestão de processos foram alcançados por Forsberg (1999).

4.3. FUNCIONAMENTO DOS PROCESSOS

Embora a gestão de processos seja um tópico muito popular nos últimos anos e a experiência neste campo tenha crescido significativamente, ainda existem muitas organizações que expressam as suas preocupações sobre a implementação dos processos e os problemas que os acompanham (Palmberg, 2010). De acordo com o estudo realizado por Hammer e Stanton (1999), a maioria das empresas sobrepõem os novos processos sob funções organizacionais estabelecidas que por vezes trazem consequências negativas, uma vez que a organização tradicional - com definições das funções, sistemas de medição do desempenho e hierarquias administrativas - nem sempre suportam o desempenho de processos. Além disso, de acordo com Hammer (2007), os processos horizontais puxam as pessoas numa direção e o sistema de gestão vertical tradicional pode puxá-las para outra. Não se deve esquecer que o principal objetivo dos processos de negócios é criar valor ao cliente e cumprir outros objetivos estratégicos da organização (Guha, et al., 1993; Strnadl, 2006). Embora a modelação da gestão de processos seja amplamente utilizada em muitas áreas e em diferentes níveis de organizações, tornou-se especialmente útil na gestão de incidentes. É amplamente reconhecido que um Helpdesk de TI eficiente é crucial para organizações que operem num ambiente altamente competitivo e é ainda mais importante num ambiente negocial onde os utilizadores exijam disponibilidade de dados em tempo real. A realidade empresarial recente envolve as organizações no âmbito de um fornecedor de serviços de TI focado no cliente que depende de processos de TI internos bem estruturados e eficientes. Acompanhado do crescente interesse empresarial, foram desenvolvidos vários modelos, métodos e conceitos destinados a garantir uma boa gestão de TI orientados para o serviço.

4.4. FASES DO CICLO DE VIDA BPM

De acordo com a *Association of Business Process Management Professionals* (ABPMP, 2013), a literatura está repleta de ciclos de vida de processos de negócio que manifestam um ciclo contínuo. O típico ciclo de vida é composto pelo: planeamento, análise, desenho, a sua implementação, monitorização e controlo e por fim, a sua melhoria (Otimização) que pode levar novamente a uma análise organizacional.

Segundo Muehlen & Ho (2005) o ciclo de vida começa pela identificação dos objetivos organizacionais e qual o efeito pretendido para que na fase do planeamento este esteja já definido e analisado. Nesta etapa discute-se o “As-is”, analisando-o é possível perceber quais as mudanças pretendidas (Kannengiesser, 2008).

Os detalhes da análise organizacional são mapeados usando técnicas de modelação e executados seguidamente para identificar variáveis que precisem de mudar ou limitações que possam afetar o processo (Muehlen & Ho, 2005). É também resumido por Kannengiesser (2008) que este processo é a análise do presente e o desenvolvimento do futuro, uma proposta de melhoria. São criados vários “workflows”, alternativas que são avaliadas tendo o propósito de encontrar o melhor caminho (Netjes, et al., 2007).

A fase que incorpora a modelação dos processos e a sua implementação prepara os sistemas que são necessários, podendo ser humanos ou componentes de software (Kannengiesser, 2008), os processos serão testados em diversas situações para se compreender como reagem e dar a possibilidade de correção de erros (Dabaghkashani & Hajihydari, 2011; Muehlen & Ho, 2005).

A execução dos processos é realizada e monitorizada em tempo real, trata-se da transformação dos modelos teóricos, criados nas etapas anteriores, em modelos executáveis (Muehlen & Ho, 2005). Esta fase reunirá dados a nível da sua ineficiência, discrepâncias, entraves e erros.

Durante a fase da monitorização, os processos são abordados individualmente, existe uma auditoria ao desenvolvimento dos processos fornecendo uma avaliação para que assim seja mais fácil de identificar o seu desempenho, facilitando a sua alteração (Muehlen & Ho, 2005).

Na fase da otimização é realizada uma agregação de todas as falhas anteriormente identificadas, estudando os feedbacks provenientes, criando planos de contingência para a melhoria de processos. Estes planos ou ideias de reformular os processos podem resultar em mais um ciclo começando com uma nova fase de desenho. Este ciclo pode ser realizado até se obter processos eficazes para a organização (Netjes, et al., 2007).

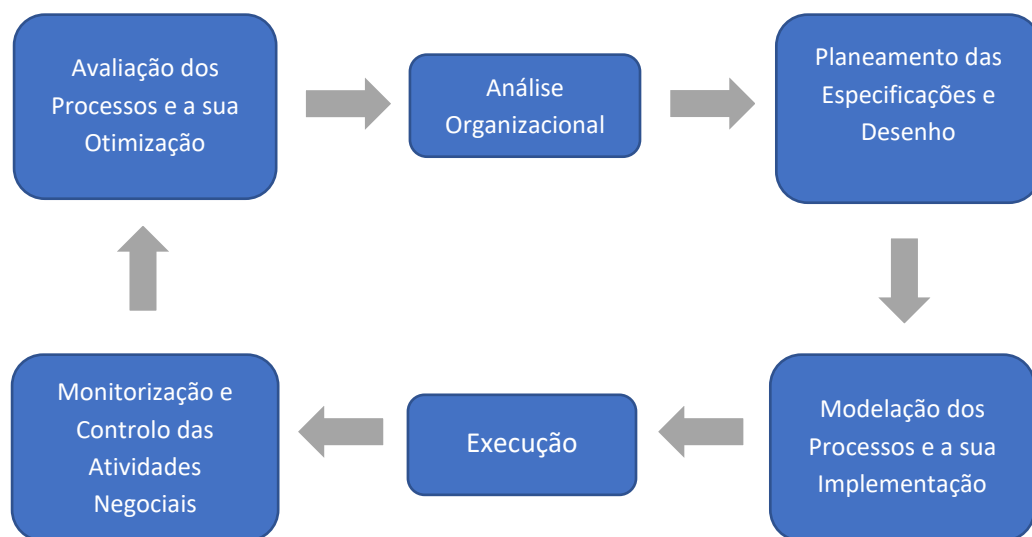


Figura 2: Fases do ciclo de vida de um processo BPM. Adaptado de Muehlen & Ho (2005).

4.5. BPMN

Business Process Model and Notation (BPMN) ou Modelação e Notação de Processos de Negócio, é uma linguagem comum que permite a comunicação de processos claramente e eficazmente (Bizagi, 2014). É um padrão criado pela Business Process Management Initiative (BPMI), incorporado no Object Management Group (OMG), grupo que estabelece os padrões para os sistemas de informação (ABPMP, 2013). O seu objetivo é apoiar o uso do BPM, representando os processos por meio de representações gráficas, sendo assim possível representar o estado atual do processo, ou seja, o “As-Is” e após este estar analisado, as alterações feitas chamar-se-ão de “To Be” (OMG, 2011). A modelagem é uma etapa importante, pois, é nela que os processos são descobertos e desenhados, fazendo com que possa surgir alguma alteração no percurso do processo alcançando a sua otimização.

O diagrama “As-Is” descreve o estado atual da organização, os seus processos, cultura e capacidades, procurando onde são necessárias melhorias e qual a fase por onde começar, por sua vez, o diagrama “To-Be” descreve o seu estado futuro, requiere uma análise criativa na resolução dos

problemas e no desenvolvimento de processos que atinjam as expectativas, muitas vezes imperfeitas (Paradigm, 2016).

A modelagem de processos tem o propósito de criar uma representação de um processo de maneira a que se compreenda o seu funcionamento. Podem ser expressos por vários níveis de detalhe, desde uma visão contextual abstrata a uma visão detalhada, isto é demonstrado através de diagramas, mapas ou modelos de processos (ABPMP, 2013).

- O diagrama demonstra os principais elementos de um fluxo de processo, mas não demonstra detalhes, são demonstrações simplificadas. Serve para identificar rapidamente as principais atividades de um processo.
- O mapa dá-nos mais informações sobre as principais componentes e apresenta maior precisão do que um diagrama. Demonstra mais detalhes sobre os seus eventos.
- Um modelo representa todos os recursos envolvidos, tais como as pessoas, informação, instalações, finanças e afins. Para ser considerado modelo, necessita de mais dados acerca do processo e dos fatores que completam o seu funcionamento.

4.5.1. BPMN 2.0

Conforme Volzer (2010) o BPMN foi introduzido em 2002, padronizado pela OMG na versão 1.0 em 2006 e a versão 2.0 é a mais recente. Esta versão fez o BPMN evoluir bastante e adiciona as seguintes funções:

- Um modelo formatado e padronizado que permite aos seus utilizadores a troca de modelos de processos negociais entre diferentes ferramentas de diferentes fornecedores,
- Um diagrama de intercâmbio, permitindo que os utilizadores troquem informações gráficas de um diagrama de processos negociais,
- Elementos adicionais de modelagem como eventos que não podem ser interrompidos e subprocessos.

Dos grandes benefícios do BPMN, os mais importantes são: o suporte entre diferentes organizações pois os “standards” são iguais e um diagrama BPMN criado em qualquer parte pode ser corrigido, redefinido, completado, analisado ou executado por diferentes ferramentas diferentes do original. A OMG criou um “standard” mais detalhado para a modelação de processos negociais usando um conjunto de símbolos e notações para os diagramas da gestão de processos (LucidChart). O BPMN 2.0 traz uma modelagem amiga do utilizador com especificações técnicas de um modelo executável dentro do mesmo modelo processual. Define uma notação rica e uma linguagem modelar que pode ser usada de diferentes maneiras e cenários (OMG, 2011).

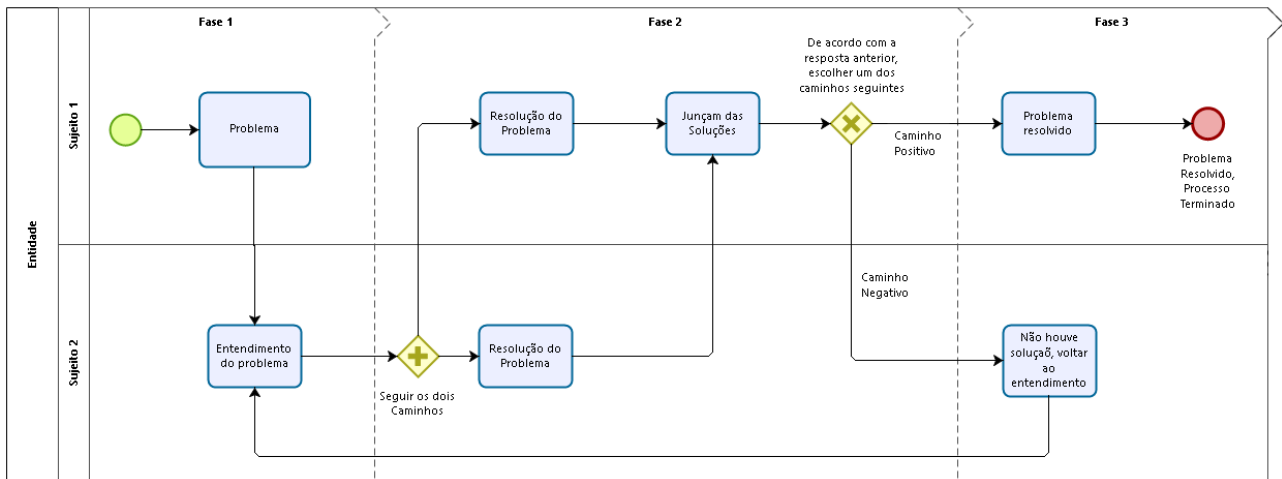


Figura 3: Exemplo de um diagrama em BPMN 2.0 com descrições genéricas

5. O BPMN NAS ORGANIZAÇÕES

O BPMN pode trazer bastantes vantagens, no sentido em que poderá facilitar/agilizar processos, melhorar o tempo por tarefa, fazendo com que haja maior eficiência a longo prazo, tudo se for implementado com sucesso. Com isto, ajudará a aumentar a eficácia no recrutamento & seleção da empresa e a vantagem competitiva perante outras empresas no mercado (LucidChart).

O BPMN pretende desenvolver um plano de melhoria contínua dos processos organizacionais, combinando capacidades tecnológicas e profissionais que ao trabalharem em equipa atinjam um grau superior de qualidade e acrescentem valor aos seus clientes. Para Laurindo (2006) os objetivos que a gestão de processos pretende alcançar são:

- Aumento da competitividade, atingir formas inovadoras de negócio que se possam destacar das da concorrência;
- Redução dos custos, aumento da qualidade, confiança, rapidez dos processos, flexibilidade e outros objetivos que possam trazer maior valor ao cliente;
- Aumento da produtividade, com eficiência e eficácia;
- Simplificar os processos da empresa, adicionar, eliminar ou resumir atividades que não acrescentam valor.

Para que estes objetivos se possam realizar é necessário que haja uma forte componente de gestão organizacional, com a habilidade de se adaptar e acompanhar as possíveis mudanças que a gestão de processos possa desenvolver, a própria identificação e desenvolvimento dos processos não é suficiente para haver uma melhoria, é necessária uma boa gestão.

Sebastião Rodrigues Pedro (2015) desenvolveu na sua dissertação uma modelação de processos com um objetivo semelhante, estes foram também sobre a área dos recursos humanos, mas num âmbito genérico, abrangeu temas gerais dos RH como a avaliação do desempenho, a formação e desenvolvimento, os planos de formação, gestão da carreira dos empregados e o cálculo e pagamento de salários. Adicionalmente, desenvolveu um questionário para saber a opinião dos gestores quanto à utilidade dos modelos que desenhou. A conclusão que o autor retirou dos resultados foi que 75% dos gestores questionados afirmavam que os modelos propostos eram um fator facilitador para o desenvolvimento de “pacotes de software” personalizados aos modelos e necessidades desenvolvidas.

A gestão de recursos humanos como qualquer outra área de negócio pode naturalmente beneficiar da gestão de processos comerciais pois estes ajudam sempre a melhorar o que já foi ou precisa de ser melhorado. O BPMN ajuda a perceber o que precisa de ser otimizado e dará formas de poder solucionar os problemas levantados, no entanto, é nas pessoas e na sua intenção de melhorar que se promove um avanço organizacional produtivo.

Também Vera Krus (2017) mais recentemente desenvolveu um projeto com as mesmas características com o objetivo de ajudar a empresa do setor marítimo-portuário que analisou, a crescer. No desenvolvimento do projeto, estudou todas as suas atividades, identificou e modelou todos os processos com o intuito de ajudar a empresa a dar o primeiro passo para um desenvolvimento que a fará crescer mais e para que facilmente possa fazer frente à sua concorrência.

No próximo capítulo será apresentarei a empresa que me deu permissão para realizar a análise e levantamento dos seus processos, empresa com a qual tive a oportunidade e o prazer de estar a trabalhar. Antes de avançar para a análise, farei um breve resumo da empresa onde se abordam as suas características e natureza profissional. Antes do levantamento de processos falarei sobre a escolha e funcionalidades da ferramenta que será utilizada na modelação dos mesmos.

6. CONTEXTO EMPRESARIAL

Este projeto desenvolveu-se numa organização constituída por três entidades, estas são: a entidade ou empresa que realiza recrutamento e seleção para as áreas relacionadas com a banca, outra para trabalho temporário e a terceira é a que realiza R&S para a área de TI. É para esta última empresa apresentada que será realizada a análise e melhoramento de processos.

A empresa de nome fictício de QWOP é uma empresa pertencente a uma organização multinacional que entrou no mercado português há menos de cinco anos e nesse curto prazo de tempo já obteve bastante sucesso numa das áreas mais complexas para recrutar. A cultura organizacional da empresa segue os valores e objetivos propostos pelos superiores internacionais. A QWOP distingue-se dos seus concorrentes pois conta com recrutadores com um forte “*Know-How*” na área das tecnologias de informação e comunicação (TIC), ou seja, têm bastante conhecimento sobre o que o mercado exige e as capacidades técnicas que os clientes preferem, sendo uma mais valia porque se o recrutador souber o que cada “*software*” representa, numa entrevista com um candidato este irá sentir-se mais confortável ao pronunciar termos técnicos e transmitirá igualmente confiança para ambas as partes. Os recrutadores da QWOP estabelecem uma relação estreita com os seus clientes e candidatos, dando bastante ênfase ao rigor e qualidade cumprindo com os princípios éticos e legais estabelecidos.

Com uma delegação especializada nesta área que requer bastante perícia na procura e aquisição de candidatos com as características que o cliente procura, o planeamento e a organização interna são fundamentais para um recrutamento eficaz e com a máxima rentabilidade dos recursos limitados que são disponibilizados. A QWOP realiza o R&S para outras organizações que são parceiras, estando sempre à procura de novas parcerias para aumentar a carteira de clientes. A QWOP negocia com o cliente os termos e condições para o recrutamento que este pretende e assiste na contratação em troca de recompensas monetárias. A QWOP não é a única empresa especializada nestas funções, portanto tem de ser bastante eficiente e rápida na execução dos processos pois existe sempre um prazo fictício, isto é, o contrato termina assim que as posições que o cliente queria, forem preenchidas, no entanto, normalmente o cliente apresenta um contrato em aberto que permite a qualquer empresa de R&S possa apresentar candidatos, caso um dos candidato seja selecionado pelo cliente, a empresa de R&S receberá uma contrapartida monetária.

A QWOP realiza recrutamento direto para o cliente, ou seja, o candidato será recrutado e selecionado pela QWOP, mas irá trabalhar diretamente com o cliente, sendo com este, que o contrato do funcionário é realizado e não com a QWOP. Apesar de ser especializada na vertente referida anteriormente, ela também contrata em outsourcing com o intuito de expandir e adquirir mais clientes que prefiram essa opção. Neste caso, as mesmas premissas mantêm-se, mas o contrato de trabalho será com a QWOP e não com a empresa para onde o candidato irá trabalhar, é o que se denomina como prestação de serviços, ficando assim a QWOP encarregue dos trabalhadores.

A modelação dos processos da QWOP irá não só ajudar os colaboradores, como também os seus clientes que também querem saber como esta opera no segmento do R&S. Esta modelação irá permitir a divulgação de como uma empresa de recrutamento funciona já que existem poucas documentações com este propósito.

6.1. PROBLEMAS EVIDENCIADOS

No trabalho do dia-a-dia fui anotando quais eram as lacunas que a empresa sofria na elaboração da sua atividade normal e havia sempre um fator presente em comum, a este elemento vamos dar o nome de “disco partilhado” ou o meio pela qual se acede localmente aos dados, pois este não é uma base de dados. Constatei que a QWOP tem um disco local partilhado na rede que permite a qualquer pessoa da organização, seja da QWOP ou das restantes sucursais (desde que seja no mesmo escritório), ter acesso a toda a informação sendo esta facilmente visualizada ou até mesmo editada por pessoas que podem não pertencer à equipa.

Inicialmente aquando da minha chegada à QWOP, o único meio pela qual os restantes membros de equipa partilhavam dados era pelo email, isto é, um membro alterava algum documento e de seguida enviava para todos poderem atualizar nos seus computadores. Esta prática tinha diversas falhas, nomeadamente o facto de ser um processo moroso, dispendioso e complexo.

Voluntariamente, organizei todos os dados dispersos pelo email e procedi à execução de uma base de dados manual (conjunto de pastas com os ficheiros relacionados), documentos como: guiões de entrevistas, *scripts* quanto à preparação dos emails, instruções de como atualizar anúncios, informações dispersas, bem como dados sobre os clientes e informações contratuais.

Como não havia um sistema de gestão de dados, uma aplicação que otimize processos ou mesmo uma aplicação especializada para processos de RH, todas as etapas do recrutamento e seleção eram feitas manualmente. Assim:

- Cada anúncio era colocado no mínimo em 5 plataformas de emprego e como não havia uma aplicação com uma função automática de auto publicar anúncios ou replicar novos a partir de uma única formatação, o processo podia levar uma a duas horas para submeter e validar tudo;
- O email das candidaturas era o único repositório de CV's que funcionava, no entanto, nem todos os candidatos se candidatavam pelo mesmo meio e o seu CV não era guardado para futuros contactos. Mesmo organizando por pastas dentro do email, em muitas ocasiões era necessário abrir cada CV individualmente para ver o seu conteúdo, isto porque a ferramenta de pesquisa incorporada no email não lia certos documentos o que não tornava efetiva a pesquisa;
- Cada um dos recrutadores da QWOP tinha o seu próprio computador onde armazenavam documentos a que mais ninguém tinha acesso, no entanto, em caso de acidente, estes eram irrecuperáveis por não haver uma política de backups regulares (também devido ao fato de não haver uma base de dados dedicada e segura para a equipa partilhar certos documentos);
- Existia uma grande lacuna em termos de eficiência relacionada ao facto de a empresa não possuir uma base de dados local, isto é, em caso de emergência por falta de internet não havia acesso aos dados fulcrais para a continuação do trabalho pois todos os dados estavam situados principalmente na caixa do correio;
- Na fase da criação e publicação do anúncio era gerado um código de referência que a QWOP pedia ao candidato para introduzir no email de candidatura. Este email enviado iria aparecer disposto no meio de outras candidaturas. Este processo pode ser modificado relativamente à maneira como era tratada a informação.

A QWOP tem uma base de dados internacional, como será desenvolvido mais à frente, no ponto 7.7. Para um utilizador ter acesso a esta BD é necessário que seja criado um perfil na AD (Active Directory), este procedimento está correto pois verifica quem está a aceder, no entanto, todos os utilizadores nacionais/internacionais têm acesso a toda a informação mesmo que pertençam há pouco tempo à organização. Porém, o erro mais grave cometido é a partilha de contas, isto é, um recrutador sénior partilhando a sua conta com a de um estagiário fará com que não haja registo individualizado do que foi efetuado, possibilitando a desresponsabilização sobre as ações realizadas por cada um. Este é um ponto facilmente evitável e em caso de no futuro ocorrer uma auditoria, se houver contas para todos os recrutadores haverá um *log* de todas as ações de qualquer membro.

6.2. FERRAMENTA UTILIZADA

Para o desenvolvimento da parte prática tive de escolher a ferramenta de software que iria usar para desenvolver os desenhos processuais. Existem no mercado inúmeros softwares que fazem esta função, no entanto, as ferramentas com as quais obtive mais experiência foram a plataforma Bizagi (Modeler) e o iGrafx.

A Plataforma Bizagi é bastante intuitiva e visualmente apelativa, o que faz com que seja a mais interessante para se apresentar já com as análises realizadas. Os seus controlos e legendas são bastante detalhados permitindo que alguém com pouca experiência consiga integrar-se mais facilmente no programa. Esta é constituída por 3 plataformas (Bizagi):

- Model: Ferramenta de documentação e otimização de processos negociais, grátis, cumpre a 100% o Standard de notificação BPMN e faz simulações dos modelos processuais;
- Studio: Software grátis para automatizar processos sem ser necessário programar, partilha visualmente os modelos de dados;
- Run: Executa processos aplicativos em Agile, personalizado, com portais de trabalho integrados e ferramentas de monitorização, etc.

Apesar desta plataforma fornecer todas estas possibilidades, este projeto irá focar-se na primeira fase denominada de “Model”, que ajudará a documentar os processos negociais da QWOP. O “Model” mostrará visualmente duas fases, o “As-Is” e o “To-Be”, analisando os processos diários é possível melhorá-los, problemas que sejam identificados, podem ser mitigados para deixarem de existir, quanto mais rápido forem tomadas medidas para a sua execução, mais rápido serão atingidos resultados novos.

6.2.1. Elementos Gráficos que Caracterizam os Modelos BPMN

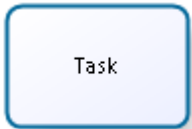

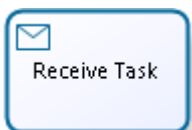
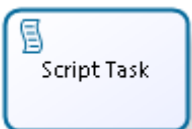


Os principais modelos do BPMN são constituídos pelas seguintes categorias:

1. Objetos de Fluxo
2. *Data*
3. Objetos de conexão
4. *Swimlanes*
5. Artefactos

As seguintes demonstrações servem de legenda para a análise que vem posteriormente, muitas das funções ou elementos do BPMN não serão utilizados por não haver necessidade, portanto, os elementos seguintes foram os usados na análise posterior. Os objetos de fluxo são os principais elementos que definem os processos comerciais, estes são constituídos pelas Atividades, Eventos e Decisões (“Gateways”). Estes elementos importantes para determinar o processo de negócio são apresentados de seguida:

- Atividade:

As Atividades representam o trabalho ou tarefas que a organização executa, são representadas como retângulos e podem ter mais detalhe devido aos subprocessos, “loops”, compensações e múltiplas instâncias.

Atividades	Elementos	Descrição
	Tarefa	É uma atividade normal dentro do percurso do processo. É usada quando não se pode dividir a atividade em maior detalhe.
	Tarefa de Envio	É a tarefa criada para enviar uma mensagem a um participante externo.
	Tarefa de Receção	É a tarefa criada para aguardar a mensagem proveniente de um participante externo.
	Tarefa com Descrição	Tarefa executada pelo Business Process Engine. Tarefa que tem um documento que o faz executar corretamente.
	Loop Standard	As tarefas podem-se repetir sequencialmente, como um “loop”. Baseado no “Boolean Condition” que compara 2 valores e escolhe o melhor.
	User Task	Um workflow normal onde o utilizador realiza uma tarefa com a assistência de um software específico.


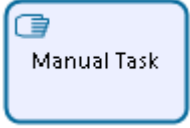
	Service Task	Tarefa que usa algum tipo de serviço, seja ele “web-based” ou por aplicação.
	Manual Task	Este tipo de tarefa é executada assumindo que não necessitará de usar alguma aplicação ou executar um processo de negócio.

Tabela 1: Objetos de Fluxo

- Eventos:

Dentro dos objetos de fluxo temos também os “Eventos” que redigem o percurso do processo, estes começam, modificam e terminam os processos. Consistem em algo que acontece durante o processo negocial, estes eventos estão qualificados como “eventos de começo”, “eventos intermédios” e “eventos de término”. Dentro destes três existem sub-eventos, como por exemplo, mensagem, temporizadores, erro, sinais, compensatórios, conectores, etc (Bizagi, 2014).

Eventos	Elementos	Descrição
	Começo do Evento	Indica quando um processo começa.
	Começo do Evento por Mensagem	É usado quando uma mensagem é recebida de um participante e aciona o começo do evento.
	Evento Intermédio	Indica que acontece alguma coisa entre o início e o fim do processo.
	Evento de Temporizador	Demonstra que existe um atraso no processo, pode ser usado entre atividades para demonstrar que existe um tempo de espera.
	Conector Terminal	Termina todos os processos e atividades imediatamente.


	Evento Terminal	Indica quando o processo termina.
---	-----------------	-----------------------------------

Tabela 2: Eventos dos Objetos de Fluxo

- Portais ou “Gateways”:

Como último elemento dos objetos de fluxo temos os portais (“Gateways”) que são representados como pontos de decisão, isto é, podem mudar ou ajustar o caminho baseando-se em eventos ou condições no processo. Têm o formato de um diamante e os seus elementos podem ser: exclusivos, baseados em eventos, paralelos, inclusivos, exclusivos baseados em eventos, complexos e paralelos baseados em eventos. A razão pela qual se chamam portais é porque à semelhança de um portão tem o mecanismo de permitir ou não a sua passagem (OMG, 2011).



Portais (“Gateways”)	Elementos	Descrição
	Portal Exclusivo Convergente	Demonstra que existem diferentes caminhos, mas só um é escolhido.
	Portal Baseado no Evento	Caminhos alternativos, é baseado no evento anterior, conforme o que acontecer antes é escolhido um caminho específico. Quando um caminho é ativado, o outro deixa de existir.

Tabela 3: Gateways do Fluxo

- *Data*:

Os elementos da *data* fornecem informações complementares aos elementos a funcionar num dado processo, para tal usam-se os *data objects* que dão informações sobre como os documentos e a *data* são usados durante o processo; usa-se também a *data store* que permite a extração ou atualização da informação que está guardada para além do que está descrito num dado processo.


Data	Elementos	Descrição
	Data Storage	Base de dados

Tabela 4: Elementos da *Data*

- Objetos de Conexão:

Os objetos de conexão são usados para conectar dois objetos dentro do percurso do processo, o conector mais usado é o “caminho por sequência”. Os conectores servem também para transmitir mensagens entre duas ou mais entidades, com por exemplo: do cliente para um colaborador específico num certo departamento. Representa igualmente as áreas funcionais, as suas funções e responsabilidades.

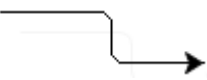

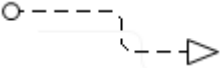
Objetos de Conexão	Elementos	Descrição
	Caminho por Sequência	É usado para mostrar a ordem, a sequência normal das atividades realizadas no processo.
	Associação	É usado para associar informação e artefactos com objetos dentro do Flow do Processo. Também mostra as atividades usadas para compensar uma outra.
	Caminho de Mensagem	Demonstra a sequência de mensagens entre duas entidades que estão preparadas para as enviar e receber.

Tabela 5: Elementos dos Conectores

- SwimLanes*:

Estes elementos, denominados como *swimlanes* são representados pela *pool*, a *lane* e a *milestone*. A *pool* representa um processo ou um participante no processo, a *lane* faz parte da *pool* e serve para demonstrar as atividades e categorias, por fim temos a *milestone* ou objetivos que indica o começo de uma nova fase no processo.



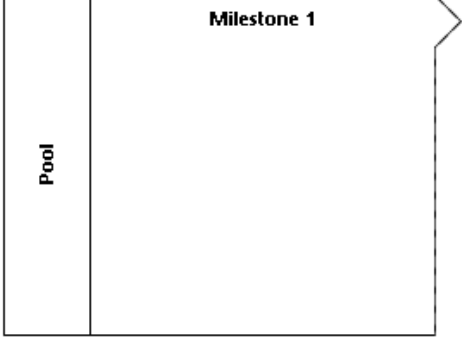
“Swimlanes”	Elementos	Descrição
	Pool	Indica que só existe um processo, existe sempre uma Pool para criar um processo.
	Lane	A Lane um sub-partição dentro do Processo, são usadas para mostrar elementos como: papéis internos, posições, departamentos, etc. Representa as áreas funcionais que podem ser responsáveis pelas tarefas.
	Milestone	Indica diferentes etapas do processo, é considerado uma subpartição dentro do processo.

Tabela 6: Eventos das *Swimlanes*

- Artefatos

Os artefactos servem para adicionar informação sobre o processo, alguns dos artefactos padronizados pelo BPMN são: grupos (apresenta visualmente os elementos do grupo), anotações (fornece informações adicionais, anexos), imagens (permite o anexo de imagens para serem inseridas no diagrama) e cabeçalho (demonstra as propriedades do diagrama).

No capítulo seguinte serão utilizados os elementos acima expostos, irá ser desenvolvido o enquadramento prático. Neste estará representado o levantamento dos processos da empresa e as suas respetivas descrições, a partir desta análise podemos realçar as falhas e criar soluções para os processos que possam estar a ser improdutivos.

7. MODELAÇÃO DOS PROCESSOS EMPRESARIAIS

7.1. PARCERIA COM CLIENTES

Todo o negócio de recrutamento e seleção para outras empresas começa com a procura de clientes que estejam dispostos a usufruir do serviço que lhes é apresentado. Portanto, a QWOP diariamente realiza uma busca por inúmeros websites de anúncios para recolher novas publicações que empresas independentes possam disponibilizar a cada dia. A QWOP tenta perceber quais as posições que já foram preenchidas (por serem mais fáceis de recrutar no mercado) e quais poderão vir a ser potenciais clientes (funções mais específicas que a QWOP consegue fornecer candidatos mais rapidamente). Se a posição e características que o anunciante pede para ocupar o cargo forem aliciantes à QWOP, os recrutadores irão contactar o anunciante (empresa, potencial cliente) para se apresentar. Caso o cliente esteja interessado, agenda-se uma reunião para apresentação do modelo de negócio, seus termos e condições e disponibilização de uma breve lista do tipo de candidatos que poderão dispor (mostrar ao seu futuro cliente qual é a qualidade que a QWOP disponibiliza).

Se o cliente e a QWOP concordarem com todos os aspetos e houver um acordo celebrado, o passo seguinte será transmitir essa informação aos colaboradores que dão suporte ao recrutador encarregue do processo e fazer com que se dê início ao recrutamento e seleção.

A figura 4 representa todos os elementos que constituem o processo que forma a parceria com os clientes.

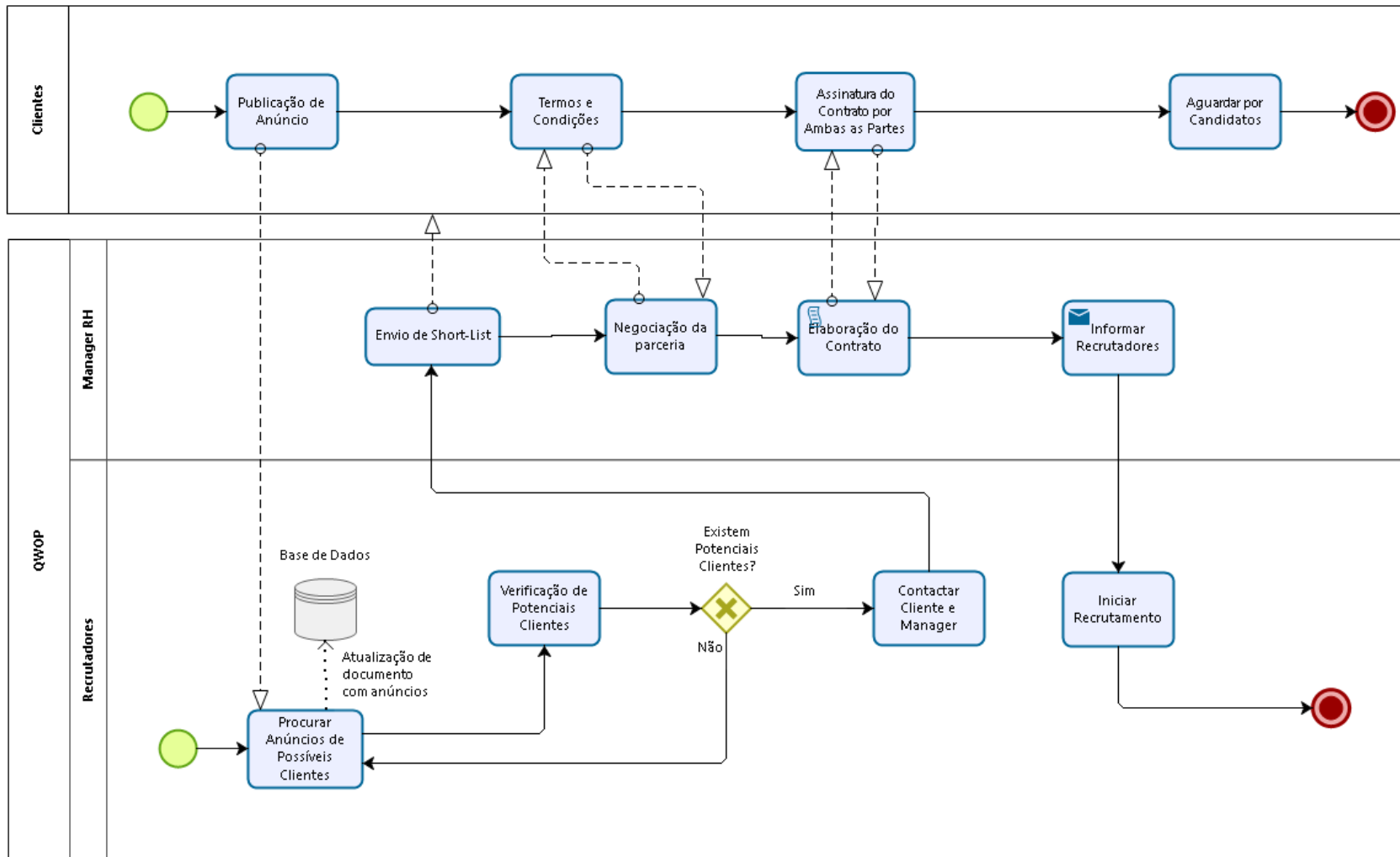


Figura 4: Modelo Processual da Parceria com Clientes

7.2. CRIAÇÃO E DIVULGAÇÃO DE ANÚNCIOS

O primeiro passo será a conceção através das informações que se obtiveram do anúncio divulgado pelo cliente inicialmente e adaptá-las aos padrões da QWOP. É importante perceber que qualidades e qualificações terão de procurar nos candidatos e o que deverão disponibilizar no anúncio elaborado. Após o anúncio estar concluído é revisto por um superior hierárquico (manager por exemplo) que o irá analisar e se tudo estiver correto, o ficheiro do anúncio é colocado no disco partilhado para registar que está ativo. Seguidamente, é publicado num número variado de websites de recrutamento (LinkedIn, ITJobs, Sapo Emprego, etc). Este anúncio não divulga o nome do cliente, mas alicia os candidatos com aspetos com que estes se possam identificar/rever, aumentando assim o nível de entusiasmo para se candidatarem ao processo de recrutamento.

Conforme a afluência de candidaturas, a QWOP pode depender simplesmente de novos candidatos ou então procurar no disco partilhado e no email de candidaturas, candidatos que mesmo não se tendo candidatado, possam preencher os requisitos do cliente, pois candidaturas anteriores para outros cargos, podem ter características e qualificações que se lhe adaptem. Após a fase de receção de CV's (seja por candidatura direta, espontânea ou abordagem do recrutador) e procura de candidatos (procura direta via LinkedIn), os recrutadores irão avaliar e discutir os potenciais candidatos a passar à fase da triagem curricular.

Se por alguma razão não estejam a ser obtidos os resultados pretendidos, ou seja, não hajam candidaturas suficientes ou nenhuma, os recrutadores terão de recriar o anúncio de novo e analisar o que poderá ser mudado para atrair os candidatos, podendo também expandir a sua área de pesquisa em termos de qualificações necessárias para o cargo pedido, por exemplo: passar de inglês excelente para bom.

A figura 5 representa todos os elementos que representam como se procede à criação e divulgação de anúncios.

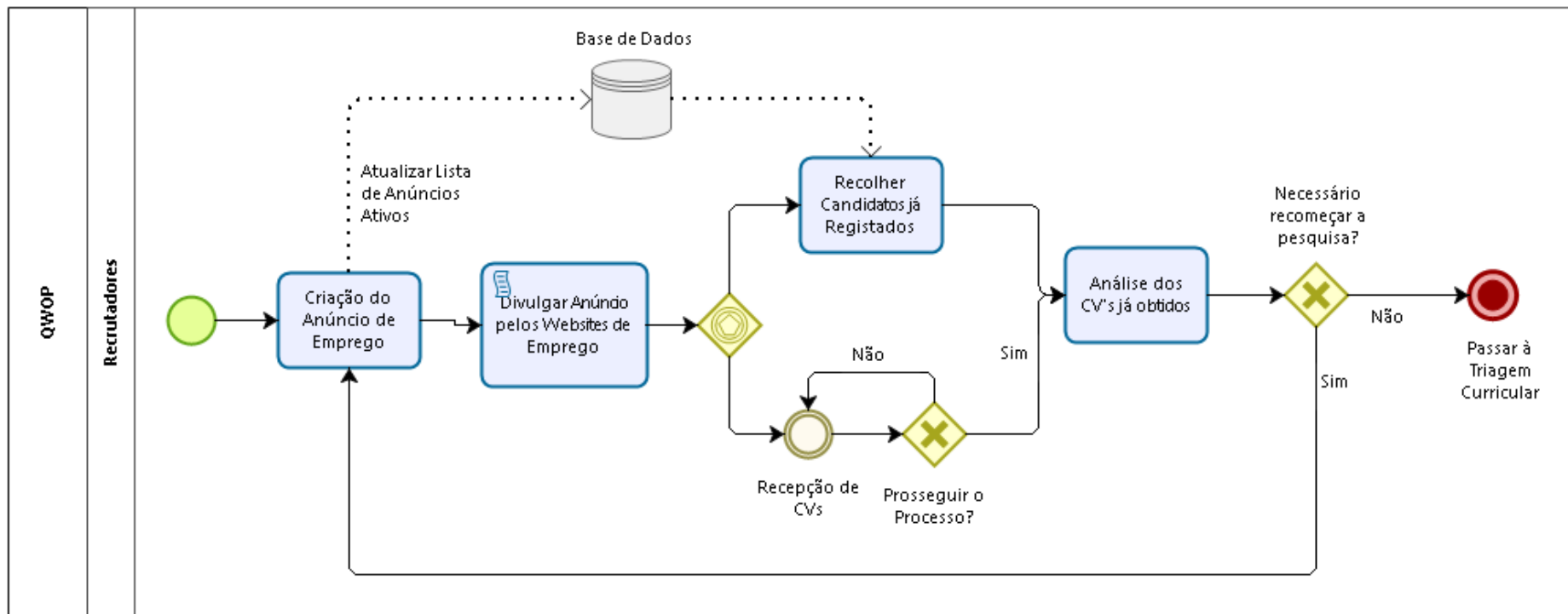


Figura 5: Modelo Processual da Criação e Divulgação de Anúncios

7.3. TRIAGEM CURRICULAR

Neste processo (representado na figura abaixo) temos dois intervenientes, o recrutador e o candidato. Existem duas possíveis opções, a primeira (a mais favorável) é a candidatura ao anúncio por parte do candidato, ou seja, este está interessado na proposta apresentada e de livre vontade sujeita-se ao processo de recrutamento. A segunda opção começa pelos recrutadores, estes vão pesquisar no email de candidaturas um possível candidato e contactam-no diretamente. Esta opção tem um lado negativo, o de convencer ou persuadir a pessoa com uma oferta de emprego e se esta já estiver empregada ter-se-á de a convencer a mudar de posto de trabalho para um que é supostamente melhor.

Caso o candidato esteja interessado, este terá de responder pelo telefone a algumas questões para o recrutador confirmar as informações que estão dispostas no CV (confirmar ou atualizar caso seja de uma candidatura mais antiga) e verificar se este está entusiasmado pela oferta profissional. Esta fase tem como propósito a confirmação dos dados apresentados no CV e conhecer um pouco mais o candidato, com o intuito de ter certezas que o candidato que prosseguirá para entrevista presencial/videochamada está de acordo com o que o cliente pretende.

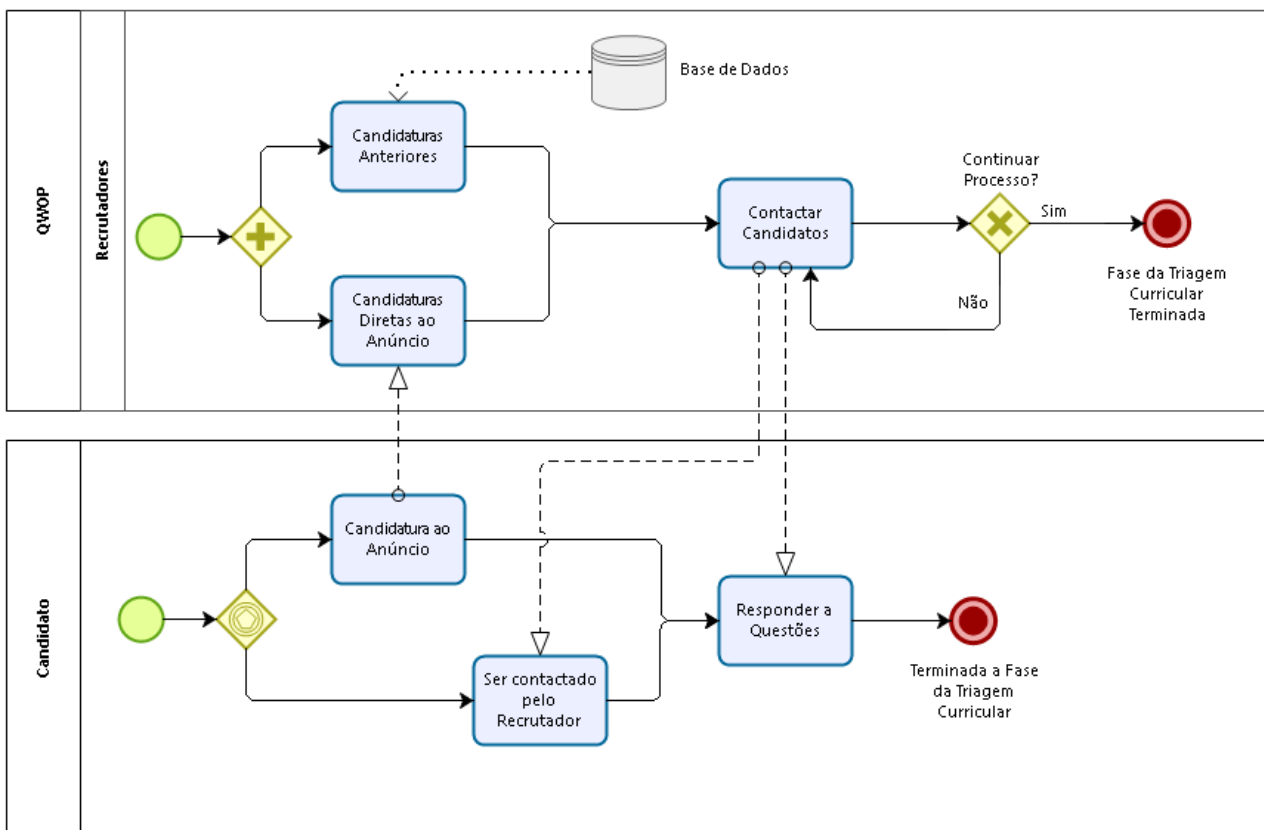


Figura 6: Modelo Processual da Triagem Curricular

7.4. PROCESSO DE SELEÇÃO

Após a triagem curricular estar concluída, os recrutadores avançam para a fase das entrevistas, esta fase é caracterizada por dois momentos que são realizados antes do candidato ir conhecer o cliente: a entrevista presencial/videoconferência e os *assessments* (Testes cognitivos, motivacionais e de personalidade). Nesta entrevista presencial/vídeo, o candidato irá conhecer o recrutador encarregue do processo e ser-lhe-á disponibilizado mais informações sobre o emprego em causa e qual é o respetivo cliente. Nesta fase o recrutador fará mais questões relativas ao passado profissional do candidato e apresentará uma série de questões de situações reais para compreender que tipo de respostas poderá dar.

O processo de seleção é dividido em *milestones*, pois, na execução deste processo, poderão ser realizados outros processos em simultâneo, como a realização de *assessments* e da celebração do contrato; tendo esta característica, o processo só poderá continuar após serem realizados estes processos externos.

De seguida o recrutador irá realizar uma *short-list* de potenciais candidatos para o emprego e enviará ao cliente. A *short-list* é composta pelos candidatos entrevistados durante um certo intervalo de tempo e que foram validados pelo recrutador e manager, são também enviados resumos escritos pelo recrutador sobre o candidato, o seu perfil e os resultados dos *assessments* realizados. Após consideração por parte do cliente, este irá decidir quais os candidatos que deseja entrevistar/conhecer presencialmente.

A figura 7 demonstra todos os elementos que são necessários para representar eficazmente o processo de seleção de um candidato.

7.5. CONTRATO PARA CONTRATAÇÃO DIRETA E EM REGIME DE OUTSOURCING

Quando o recrutamento é realizado para integração direta, a empresa recrutadora não precisa de desenvolver o contrato em si, por isso, após a entrega das *short-lists* e a seleção do candidato por parte do cliente, a empresa recrutadora espera só que o contrato seja celebrado com sucesso.

Por outro lado, quando o recrutamento é realizado para uma posição em regime de outsourcing, a fase do contrato requer o envolvimento do Cliente, Recrutador e o Candidato. Começa com a criação do mesmo entre o cliente e o recrutador, ajudando por sua vez o candidato a entender melhor os seus direitos e deveres. Após ambas as partes concordarem, o candidato terá de concordar ou não com os termos do contrato e assinar, podendo assim dar início à sua nova jornada.

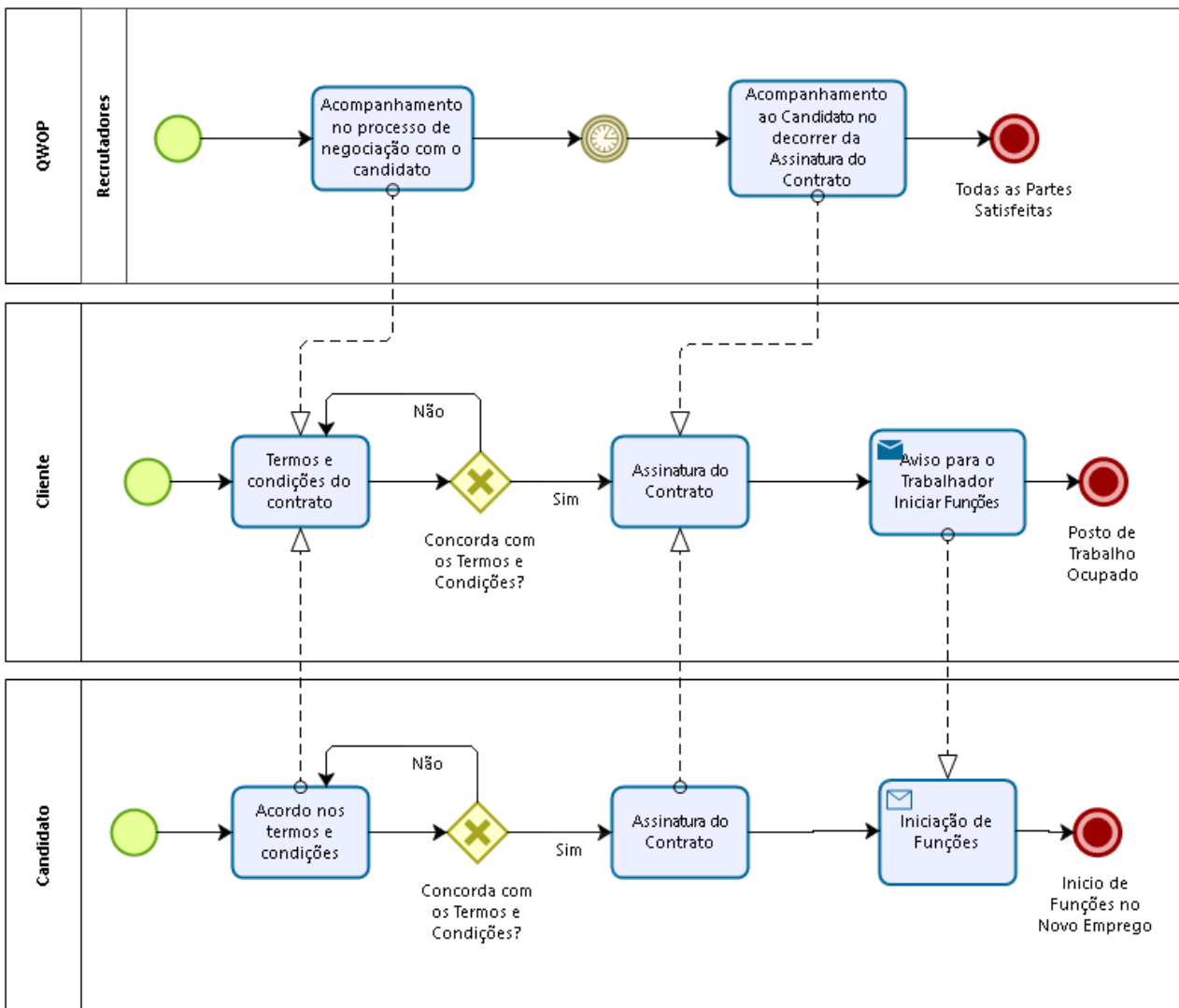


Figura 8: Modelo Processual do Contrato

7.6. ASSESSMENTS

A QWOP distingue-se da sua concorrência por integrar testes/*assessment* específicos para cada posição, estes têm o propósito de entregar ao seu cliente os melhores candidatos possíveis. A integração destes nos processos de seleção irá permitir ao departamento de Recursos Humanos do seu cliente uma visão mais pormenorizada sobre as reais capacidades do candidato. Neste processo, a QWOP pretende realizar uma análise detalhada sobre o perfil cognitivo, motivacional e de personalidade. Com base na informação recolhida, os clientes conseguem tomar decisões com maior nível de fundamentação e objetividade sobre o potencial do profissional tendo em consideração a vaga em aberto.

Este processo tem início após a primeira entrevista na QWOP, é um procedimento realizado antes da entrevista no cliente. O candidato é chamado aos escritórios da QWOP ou caso seja geograficamente impossível, é realizada uma videoconferência para monitorizar o desenvolvimento do *assessment*. É dado ao candidato cerca de 1 hora para terminar o *assessment* e neste podem constar exercícios que simulem um evento real, questões mais à base de conhecimentos teóricos ou até mesmo perguntas de carácter cognitivo, com o objetivo de perceber melhor a personalidade do candidato.

Após o *assessment* estar realizado, os recrutadores irão rever e classificar o desempenho do candidato, para que, deste modo ele possa ir a entrevista com o cliente e que o resultado seja a sua contratação.

A figura 9 representa os elementos ou etapas para concluir com sucesso o processo dos *assessments* ou testes.

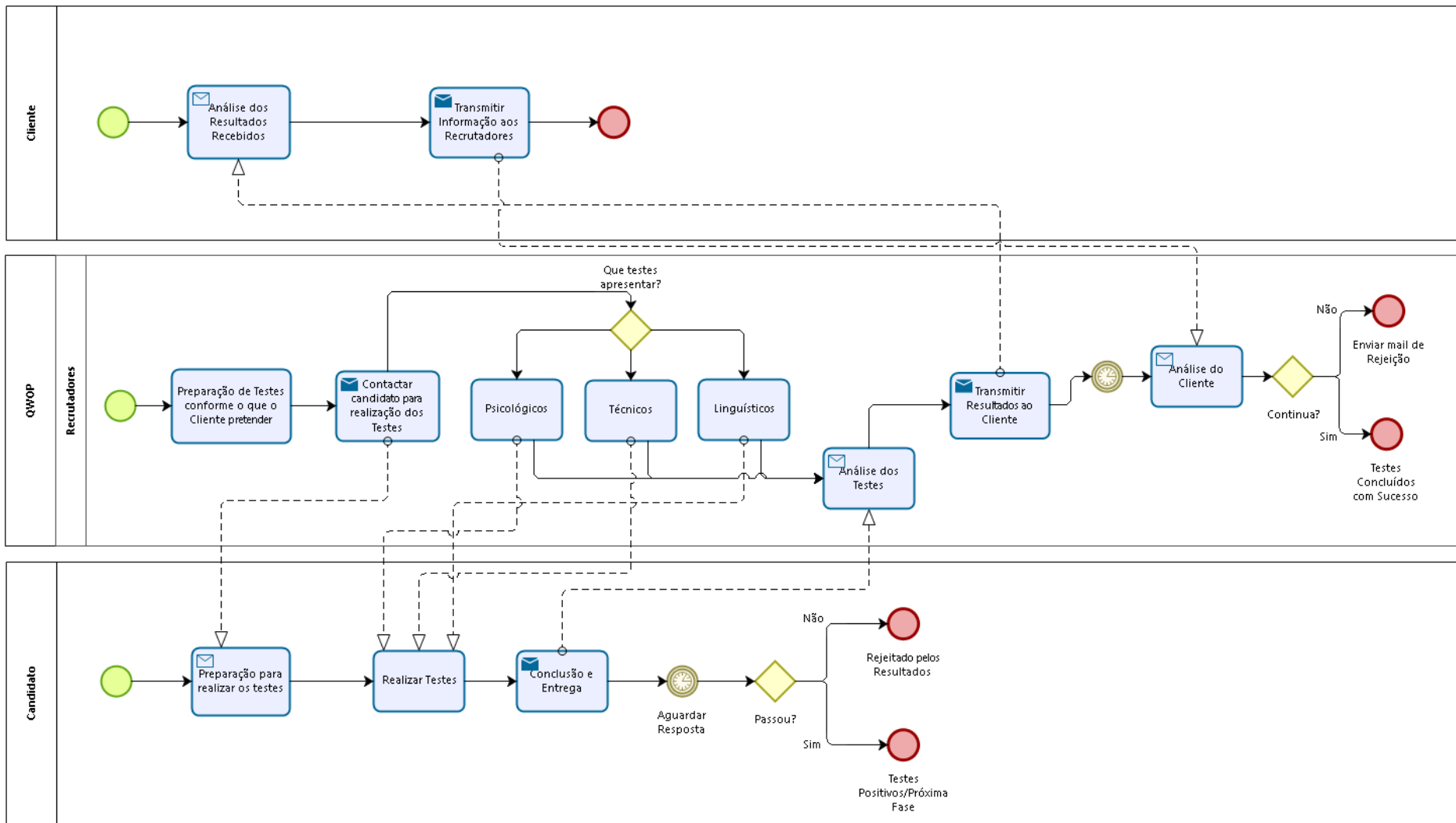


Figura 9: Modelo Processual dos Assessments

7.7. BASE DE DADOS

A QWOP tem de criar perfis, adicionar e atualizar novos dados e eventos que ocorram ao longo da semana, introduzir relatórios das entrevistas e qualificação comportamental dos candidatos, registos dos clientes e anúncios ativos, tudo isto na BD internacional, com o intuito de divulgar os seus resultados à organização principal, fazendo com que todas as semanas haja objetivos predefinidos. No escritório em Lisboa está disponível um disco local partilhado (referido no ponto 6.1) que serve para guardar os documentos provisórios ou que são usados no dia-a-dia. A Informação divulgada na BD internacional é fundamental, para isso, é necessária uma forte componente de análise de dados para que tudo seja bem processado e enviado a horas. Se a BD local for eficaz, os relatórios enviados todas as semanas serão mais fáceis de relatar.

Resumindo, a QWOP utiliza três locais onde armazena certos tipos de informações/dados:

1. Na sucursal de Lisboa é usada uma pequena máquina local que atua como um disco rígido partilhado na rede e que permite a leitura e backup de ficheiros locais. É nesta máquina que os colaboradores (recrutadores) depositam os seus documentos, como a lista de anúncios de potenciais clientes ou normas internas da empresa, por exemplo (não é uma base de dados fiável);
2. A BD internacional é uma máquina virtual, *web-based*, ou seja, através da internet tem-se acesso à aplicação. Esta tem mais funcionalidades como: a criação de perfis para os candidatos e o acompanhamento de todo o processo de recrutamento e seleção, atualização dos seus perfis e estado corrente (contratado, se já saiu, etc);
3. O computador pessoal de cada recrutador é muitas vezes o maior repositório de dados que existe e como estes não realizam qualquer tipo de backup despoletado por *batch*, caso haja qualquer problema técnico não existe nenhum plano de recuperação de dados implementado.

A Informação divulgada na BD internacional é o resumo da semana e é fundamental para a empresa-mãe possa entender como está a funcionar a sua sucursal em Portugal, mas não só, serve também para acompanhar o desenrolar do recrutamento e seleção através de determinadas fases. Esta informação é submetida todas as sexta-feiras para permitir a avaliação do desempenho dos colaboradores de Portugal (avaliação por objetivos semanais). A modelação deste processo foi melhorada retirando todos os aspetos negativos expostos anteriormente. Para um colaborador aceder à base de dados, tendo esta uma interface de acesso fácil, terá de realizar um log-in com as suas credenciais, estas estarão conectadas à Active Directory que indicará o servidor se o utilizador tem acesso e que tipo de acesso tem, ou seja, se pode entrar na BD e a que tipo de dados tem acesso.

Para um melhor controlo, todos os acessos à Active Directory têm de ser verificados por um técnico especializado para que não haja problemas na segurança dos dados.

Nas seguintes figuras, 10 e 11, são representadas as duas bases de dados que a empresa necessita de ter, a base de dados internacional que é obrigatória ter e a base de dados local que terá de ser desenvolvida.

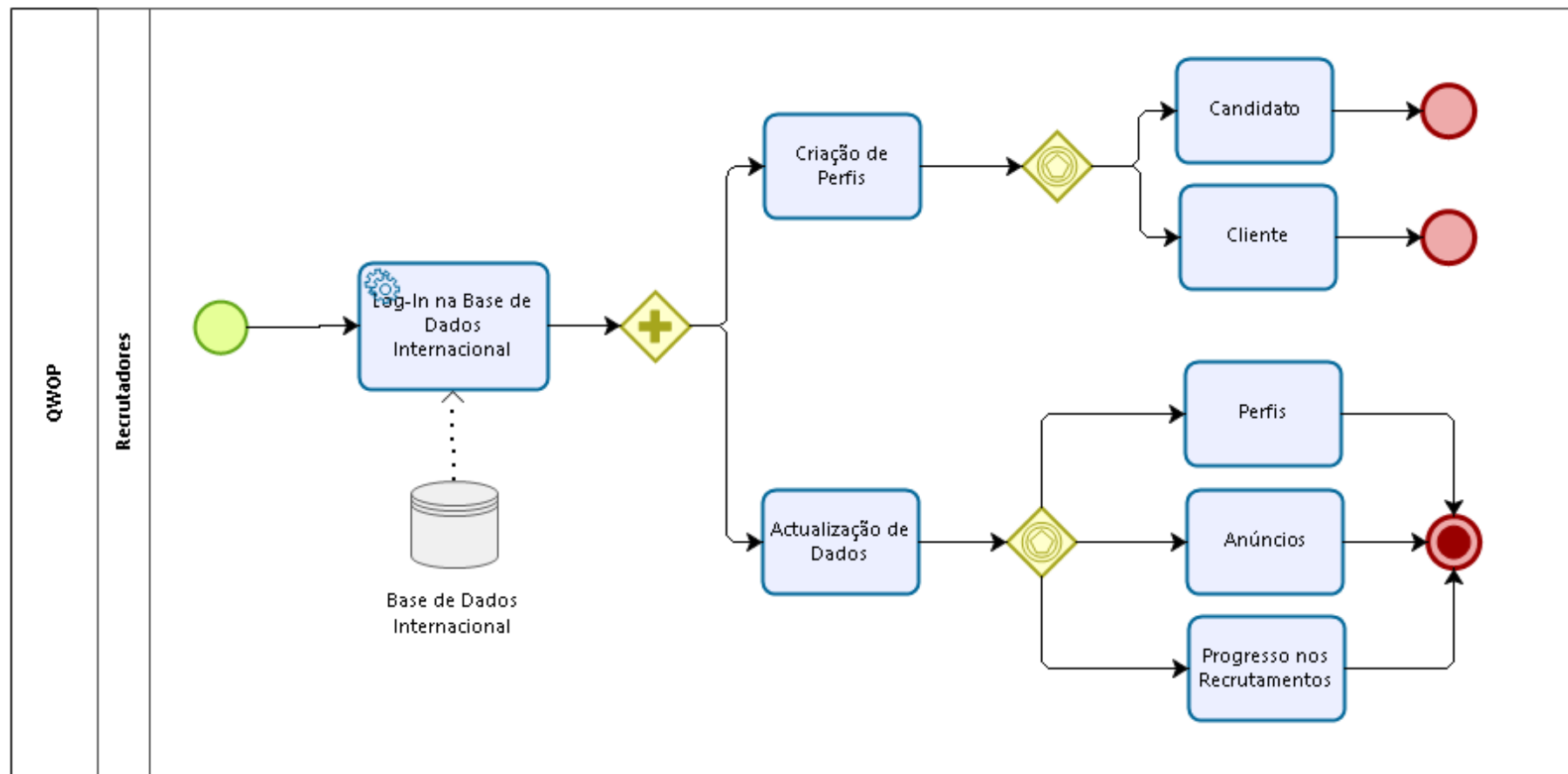


Figura 10: Modelo Processual da Base de Dados Internacional

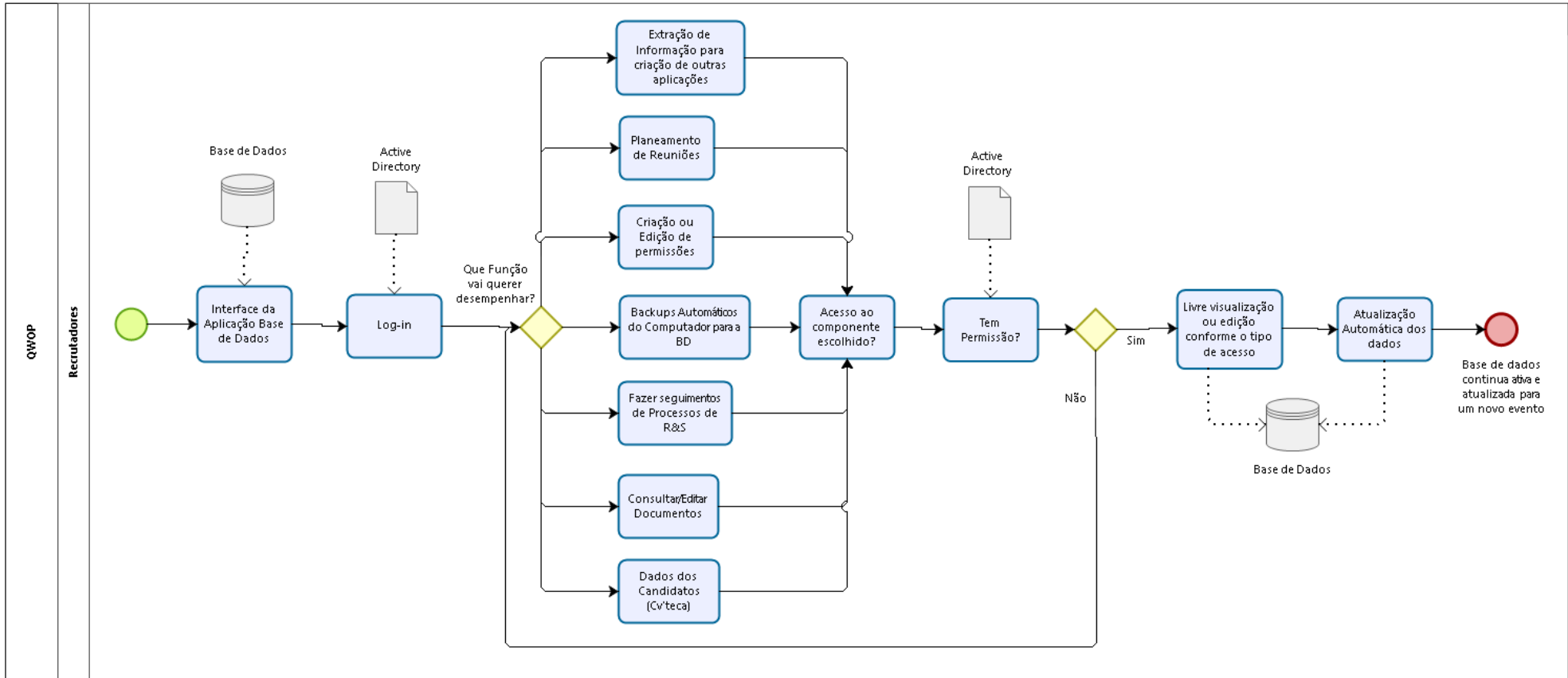


Figura 11: Modelo Processual da Base de Dados Local

8. FEEDBACK PARA A QWOP

Ao apresentar todos os modelos com as críticas ao sistema atual, expliquei ao superior hierárquico da QWOP que devem adquirir um serviço especializado que integre todos os processos modelados e descritos nos pontos anteriores para que todas as atividades morosas sejam mais automatizadas. Fará todo o sentido que uma recrutadora de recursos humanos para áreas de TI tenha um sistema de gestão de BD eficaz.

A aplicação que a QWOP poderá desenvolver terá de integrar os seguintes pontos para se tornar realmente eficiente:

- 1) Uma interface para aceder à BD, onde todos os dados da empresa estarão guardados e facilmente acessíveis, sejam estes documentos, contatos, perfis dos candidatos, processos ativos e passados, etc;
- 2) Uma segunda interface terá de ser desenvolvida para realizar uma ligação entre certos websites de publicação de anúncios e um formulário personalizado para publicação simultânea entre eles, tudo a partir dessa interface que poupará muito tempo aos seus recrutadores;
- 3) Desenvolvimento integrado entre uma plataforma de emails e a base de dados para que, no momento que o recrutador recebe um CV, este seja automaticamente processado e catalogado no sistema, com o propósito de criar um perfil para cada candidato, seja este apto a uma fase seguinte ou não, mas caso no futuro queira novamente pesquisá-lo, estará sempre à distância de um clique. Ao contrário do que ocorre atualmente que, como os CV não são catalogados, ficam “perdidos” no email partilhado pelos recrutadores.
- 4) Para que o ponto 3 seja mais fácil de executar, deve ser usado um *template* padrão para todas as candidaturas, isto é, um formulário que o candidato tem de preencher com perguntas que estarão associadas ao sistema criado que extrairá todas as respostas e criará o perfil do candidato com o CV atualizado. Isto tornará todo o processo mais eficiente pois o recrutador não terá de ler todos os emails de candidaturas porque será criado um padrão comum que irá viabilizar um controlo mais rápido das características pretendidas;

Foi também recomendado que passem a usar os serviços que a Google oferece, o uso das suas aplicações de texto, folhas de cálculo e de realização de slides são bastante competitivos e gratuitos. Este serviço iria permitir também que múltiplas pessoas fizessem alterações nos documentos, parando assim o envio contínuo de emails referentes a pequenas alterações que cada colaborador realizava perante um documento. Um aspeto importante a referir é o fato do líder da equipa poder dar ou retirar permissões aos seus membros, isto ditará o que cada um pode ou não ter acesso, em termos hierárquicos os graus de permissão são um aspeto positivo. Este serviço da Google apresenta uma solução parecida, mas não tão automática e personalizada com é descrito no ponto 4, na aplicação *Google Forms* é possível redigir um conjunto de questões que o candidato é obrigado ou não a responder (o criador é que define esta opção) e quando este as completa, as respostas são organizadas pela pergunta num ficheiro Excel. Esta abordagem já é mais organizada que a que está em prática atualmente, mas não é tão eficaz como as interfaces descritas nos quatro pontos que são sugeridos a serem desenvolvidos.

8.1. RESPOSTA AO FEEDBACK

Após reunir-me com os recrutadores seniores e apresentar-lhes os modelos e propostas de alterações, todos concordaram que as mudanças faziam todo o sentido. Obter um sistema assim tão eficiente como descrito acima seria um fator bastante compensatório.

Apesar de saberem que todo este processo implicará custos à empresa, sabem também que o tempo por atividade e o retorno será mais facilmente obtido, diferenças como a pesquisa de candidatos guardados no email, reduziria de 8 horas para apenas 1 hora de trabalho, devido aos filtros implementados nestes sistemas de BD. As respostas dadas aos candidatos seriam mais rápidas, pois o recrutador teria mais tempo para analisar o seu perfil em vez de estar manualmente à procura do candidato perfeito. Estes processos teriam de ser programados numa aplicação personalizada com o propósito de automatizar todas as atividades, por exemplo, de 4 tarefas manuais para apenas 1 tarefa que execute tudo automaticamente.

Concordaram que os modelos desenvolvidos eram fáceis de entender e que faziam todo o sentido da maneira como estavam elaborados. Baseando-se nos descritivos que atribuí a cada modelo, concordaram que estes estavam bem documentados e mostravam bem o dia-a-dia de uma empresa de recrutamento de recursos humanos.

A decisão final para avançar no desenvolvimento aplicacional é dada pela organização internacional, os managers de Portugal concordaram, mostraram interesse e como os resultados já são positivos, provavelmente a organização internacional dará o orçamento necessário para a conceção do projeto.

Entretanto, a QWOP e as restantes empresas pertencentes à mesma organização começaram a utilizar as ferramentas da *Google* para aumentarem a produtividade conforme expliquei no ponto anterior. Espero que a QWOP comece o desenvolvimento da aplicação e aproveite os benefícios expectados, estes só trarão uma maior eficiência e competitividade perante um mercado tão preenchido como este do Recrutamento e Seleção.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este projeto iniciou-se com o desenvolvimento e aprofundamento dos conhecimentos sobre duas áreas bastante diferentes. O fato de estar em contato diariamente com a área da gestão de recursos humanos e a desenvolver conhecimentos na área da gestão de informação, fez com que me apercebesse que a empresa poderia melhorar na gestão processual. Com isto, aprofundei os meus conhecimentos nos tópicos relacionados com o recrutamento e seleção para outras empresas e o *Business Process Management*.

O estudo deste tópico apoiado no *Business Process Management* e no Recrutamento & Seleção para outras entidades ainda é pouco documentado. Esta área apoia-se principalmente na gestão de informação (gestão de base de dados) mais do que nas funções normais de um departamento de RH. Como método de solução possível obtive a ideia de mapear todos os processos que a empresa realizasse, não só para que esta se conhecesse melhor a si própria, como também, para desenvolver os tipos de processos que uma empresa especializada neste ramo deveria ter. Começou-se por recolher todos os processos da empresa por conhecimentos próprios e revistos pela manager de RH, e após descrevê-los para um melhor entendimento. Seguiu-se a modelação dos processos atuais em BPMN 2.0, com o auxílio da ferramenta *Bizagi Process Modeler*. Esta fase promoveu ainda mais a investigação e interpretação dos passos que a empresa realiza para formar um processo, permitiu também que os membros da organização percebessem como as suas ações estavam a ser realizadas e de que modo poderiam melhorar.

Durante o desenvolvimento do projeto ocorreram alguns entraves de natureza diversa começando por problemas de saúde do meu pai que me impossibilitaram de começar a desenvolver o projeto, a avaria do meu computador e a consequente perda do trabalho já realizado, a difícil disponibilidade por parte da empresa o que aconteceu já a meio do desenvolvimento do projeto e a escassez de artigos científicos sobre esta temática. No entanto, no fim todos os entraves foram resolvidos com sucesso, o projeto foi positivo, ou seja, o desenvolvimento prático deste projeto contribuiu para o melhor entendimento dos processos de recrutamento e seleção e para a utilização de ferramentas de desenho/apoio que ajudam ao seu desenvolvimento.

Concluindo, a modelação e análise desenvolvida na solução final forneceu à empresa o serviço ideal para que possa crescer mais num mercado cada vez mais competitivo. Em caso de dúvidas, este projeto ofereceu bastante material teórico e demonstrou à empresa como poderá alterar o seu sistema atual de gestão de dados no R&S.

Num trabalho futuro, a etapa seguinte seria realizar o desenvolvimento dos processos desta ou de outra empresa, a sua implementação e o acompanhamento/monitorização da solução em funcionamento.

Este projeto final de mestrado foi bastante interessante de conceber e desenvolvi novos conhecimentos na área, só por ter desenvolvido as minhas capacidades teóricas e técnicas já foi um bom resultado.

10.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Netjes, M., Reijers, H. & Aalst, W., 2007. Supporting the BPM life-cycle with FileNet. *Department of Technology Management*.
- ABPMP, 2013. *BPM CBOK*. 1ª ed. s.l.:s.n.
- Antunes, J., 2013. Os Diferentes Paradigmas do Sucesso Empresarial. Em: *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. s.l.:D.Quixote, p. 75.
- Aveda, S., 2015. *LinkedIn*. [Online]
Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/what-importance-database-management-system-scott-aveda>
[Acedido em 17 Novembro 2017].
- Becker, J., Kugeler, M. & Rosemann, M., 2011. *Process management: a guide for the design of business processes*. 2 ed. s.l.:Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Bilhim, J. A. d. F., 2009. *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. 4ª ed. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bizagi, 2014. BPMN by example. *Bizagi Suite*.
- Bizagi, s.d. [Online]
Available at: <https://www.bizagi.com/en/products>
- Borisova, N. et al., 2017. TALENT MANAGEMENT AS AN ESSENTIAL ELEMENT IN A CORPORATE PERSONNEL DEVELOPMENT STRATEGY. *Academy of Strategic Management Journal*, Volume 16, p. 16.
- Boxall, P. & Purcell, J., 2008. *Strategy and Human Resource Management*. s.l.:Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Boxall, P. & Purcell, J., 2011. *Strategy and Human Resource Management*. s.l.:Palgrave Macmillian.
- Caers, R. & Castelyns, V., 2010. LinkedIn and Facebook in Belgium. *Sage Journals*, Issue The Influences and Biases of Social Network Sites in Recruitment and Selection Procedures.
- Camara, P. B. d., Guerra, P. B. & Rodrigues, J. V., 2013. *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. s.l.:Dom Quixote.
- Cosier, R. A. & Rose, G. L., 1977. Cognitive conflict and goal conflict effects on task performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, Volume 19, p. 13.
- Dabaghkashani, Z. & Hajiheydari, N., 2011. BPM Implementation Critical Success Factors: Applying Meta-synthesis Approach. *International Conference on Social Science and Humanity*.
- DeCenzo, D. A. & Robbins, S. P., 2005. *Fundamentals os Human Resource Management*. s.l.:John Wiley & Sons, Inc..

- Eigenhuis, A. & Dijk, R. v., 2007. *Praise for High Performance Business Strategy*. s.l.:Kogan Page.
- Forsberg, T., Nilsson, L. & Antoni, M., 1999. Process orientation: The Swedish experience. *Total Quality Management*, pp. 540-547.
- Gomes, J. F. et al., 2008. *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 1º ed. Lisboa: Sílabo.
- Guha, S., Kettinger, W. & Teng, J., 1993. Business Process Reengineering Building a Comprehensive Methodology. *Information Systems Management*, pp. 13-22.
- Hammer, M., 2007. The Process Audit. *Harvard Business Review*, p. 14.
- Hammer, M. & Stanton, S., 1999. How Process Enterprises Really Work. *Harvard Business Review*, p. 10.
- Hertz, S., Johansson, J. K. & Jager, F. d., 2001. Customer-oriented cost cutting: process management at Volvo. *Supply Chain Management: An International Journal*, Volume 6, pp. 128-142.
- Kannengiesser, U., 2008. Subsuming the BPM Life Cycle in an Ontological. Em: W. v. d. Aalst, et al. edits. *Advances in Enterprise Engineering I*. s.l.:Springer, pp. 31-45.
- Lado, A. & Wilson, M., 1994. HUMAN RESOURCE SYSTEMS AND SUSTAINED. Em: *Academy of Management Review*. s.l.:Cleveland State University, pp. 699-727.
- Laurindo, F. J. B. & Rotondaro, R. G., 2006. Definindo Gestão de Processos: Características, Vantagens, Desvantagens. Em: *Gestão integrada de processos e da tecnologia da informação*. s.l.:Atlas, p. 218.
- Lee, L. L., 2005. Balancing business process with business practice for organizational advantage. *Journal of Knowledge Management*, Volume 9, p. 14.
- Lee, R. G. & Dale, B. G., 1998. Business process management: a review and evaluation. *Business Process Management Journal*, Volume 4, pp. 214-225.
- Lindsay, A., Downs, D. & Lunn, K., 2003. Business Processes – Attempts to Find a Definition. *School of Computing and Engineering, University of Huddersfield, UK*, p. 6.
- Llewellyn, N. & Armistead, C., 2000. Business process management: Exploring social capital within processes. *International Journal of Service Industry Management*, Volume 11, pp. 225-243.
- LucidChart, s.d. *LucidChart*. [Online]
Available at: <https://www.lucidchart.com/pages/bpmn>
[Acedido em Janeiro 2018].
- McAdam, R. & McCormack, D., 2001. Integrating business processes for global alignment and supply chain management. Em: *Business Process Management Journal*. s.l.:MCB UP Ltd, pp. 113-130.
- Melan, E. H., 1989. Process management: A unifying framework for improvement. Em: *Global Business and Organizational Excellence*. s.l.:John Wiley & Sons, Inc., pp. 395-406.

Muehlen, M. z. & Ho, D. T.-Y., 2005. Risk Management in the BPM Lifecycle. Em: C. Bussler & A. Haller, edits. *Business Process Management Workshops*. s.l.:Springer, pp. 454-466.

OMG, 2011. *OMG - Object Management Group*. [Online]

Available at: <http://www.omg.org/spec/BPMN/2.0>

[Acedido em 20 Novembro 2017].

Omoankhanlen, J. A., 2013. Human Resource Planning: A Key Factor in Ensuring the Effectiveness and Efficiency of Organization. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, pp. 388-396.

Palma Krus, V. C. A., 2017. [Online]

Available at: <https://run.unl.pt/bitstream/10362/20459/1/TGI0088.pdf>

[Acedido em Março 2018].

Palmberg, K., 2009. Exploring process management: are there any widespread models and definitions"? *The TQM Journal*, Volume 21, pp. 203-15.

Palmberg, K., 2010. Experiences of implementing process management: a multiple-case study. *Business Process Management Journal*, Volume 16, pp. 93-113.

Paradigm, V., 2016. *How to Develop As-Is and To-Be Business Process?*. [Online]

Available at: <https://www.visual-paradigm.com/tutorials/as-is-to-be-business-process.jsp>

[Acedido em 5 Janeiro 2018].

Pedro, S. R., 2015. [Online]

Available at: <https://run.unl.pt/bitstream/10362/16055/1/TGI0037.pdf>

[Acedido em Março 2018].

Rego, A. et al., 2015. *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 3º ed. s.l.:Sílabo.

Rinsum, M. V. & Verbeeten, F., 2012. The impact of subjectivity in performance evaluation practices on public sector managers' motivation. *Accounting and Business Research*, p. 19.

Robinson, K., 2010. *Bring on the learning revolution!*. s.l., s.n., p. 3 minutos e 16 segundos.

Schonberger, R. J., 1986. *World Class Manufacturing: The Lessons of Simplicity Applied*. New York, London, Sydney, Singapore: The Free Press.

Selecionar Talentos, 2017. *Selecionar Talentos - Equipa Maira Pitz*. [Online]

Available at: <http://selecionartalentos.com.br/servicos/tecnicas-de-selecao>

[Acedido em 18 Novembro 2017].

Shewhart, 2014. *Six Sigma Study Guide*. [Online]

Available at: <http://sixsigmastudyguide.com/shewhart/>

[Acedido em Setembro 2017].

Solides, 2017. [Online]

Available at: <http://www.solides.com.br/quais-os-tipos-de-recrutamento-mais-comuns-nas->

empresas/

[Acedido em 17 Novembro 2017].

Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P. & Gomes, J., 2006. *Gestão de Recursos Humanos - Métodos e Práticas*. s.l.:Lidel.

Strnadl, C. F., 2006. Aligning business and IT: The Process-driven architecture model. *Information Systems Management* , pp. 67-77.

Ulrich, D., Mark, H. A. & Becker, B. E., 2001. *The HR Scorecard*. 1ª ed. s.l.:Harvard Business Review Press.

Volzer, H., 2010. An Overview of BPMN 2.0 and Its Potential Use. Em: J. Mendling, M. Weidlich & M. Weske, edits. *Business Process Modeling Notation*. s.l.:Springer.

Waldman, J., 2013. *Job Searching with Social Media For Dummies*. s.l.:John Willey & Sons, Inc..

Welch, J. & Welch, S., 2016. *Vencer*. 16ª ed. s.l.:Actual Editora.

Zu, X., 2009. Infrastructure and core quality management practices: how do they affect quality?. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Volume 26, pp. 129-149.

