

Proposta de um processo de recrutamento e seleção de profissionais em uma fábrica de software

Erivan de Sena Ramos
Universidade Estácio de Sá
São Paulo – São Paulo – Brasil
erivansr@gmail.com

Resumo. *Este artigo apresenta uma proposta para o processo de recrutamento e seleção de profissionais em uma fábrica de software de uma empresa de grande porte. Inicialmente foi construído um referencial teórico abordando os conceitos de estrutura organizacional, destacando sua importância. Também foram expostas as principais características presentes em um processo de recrutamento e seleção de profissionais. Em seguida foi apresentada a proposta definida para a fábrica de software, a qual foi obtida por meio de um comitê formado por profissionais da empresa.*

Abstract. *This article presents a proposal for the recruitment and selection of professionals in a software factory of a large company. Initially a theoretical framework addressing the concepts of organizational structure was built, highlighting its importance. They were also exposed to major features present in the process of recruitment and selection of professionals. Then it was presented the proposal set for the software factory, which was obtained through a committee of business professionals.*

1. Introdução

O conceito de processo tende a aumentar na medida em que as organizações tenham como matéria prima um conteúdo cada vez mais intelectual e vendam produtos de valores intangíveis. A tendência é que cada vez mais as técnicas e práticas de gestão empresarial serão adequadas às organizações que estão se estruturando por processos. Atualmente, nas empresas é tendencioso que o foco seja somente nas atividades e habilidades individuais, o que ocasiona em uma perda da visão sobre o processo e das habilidades de equipe; neste cenário é necessário que haja um redesenho para possibilitar a melhora na gestão organização [Gonçalves 2000].

Por meio do processo de recrutamento e seleção a organização tem capacidade de verificar os perfis capacitados para exercer as vagas disponíveis na empresa, escolhendo o profissional correto para o cargo adequado. O processo de recrutamento e seleção realizado de forma adequada irá garantir as condições para uma gestão otimizada, promovendo mais sucesso à empresa, menor rotatividade de profissionais, além de conseguir maiores resultados com profissionais mais eficientes e comprometidos com os objetivos estratégicos da organização [Michel 2007].

Diante desta importância, este trabalho apresenta uma proposta de um processo de recrutamento e seleção em uma fábrica de software de uma empresa de grande porte.

Devido a rotatividade de profissionais na fábrica de software e contratação de profissionais que não atendiam ao perfil técnico necessário, bem como, a inexistência de um modelo sólido de recrutamento e seleção, foi identificada a necessidade de uma melhora no processo de contratação dos profissionais. Para isso foi instituindo um comitê que definiu um processo de acordo com a realidade e necessidade da fábrica de software.

2. A importância da utilização de processos

Atualmente manter processos definidos em uma organização é condição básica para que a empresa responda de maneira eficaz às mudanças ocorridas no mercado competitivo. A definição de processos tem como base realizar uma coordenação do trabalho, o qual está intrinsecamente ligado com a maneira de como os recursos e as atividades se relacionam no dia-a-dia da organização e como estão sendo geridas para gerar aprendizado e promover melhorias nas operações, o qual deve derivar-se da própria ação de dividir e organizar o trabalho em si [Paim Et Al. 2009]

Paim et al. (2009), lista os seguintes resultados e benefícios oriundos da utilização de processos nas organizações:

- Uniformização do conhecimento e modelos do negócio;
- Melhoria no processo de comunicação e fluxo de informações;
- Padronização do processo conforme;
- Melhoria na Gestão Organizacional;
- Aumento da compreensão teórica e prática dos processos;
- Redução de tempo e custos;
- Aumento na satisfação dos clientes;
- Aumento na produtividade dos profissionais envolvidos no processo;
- Redução dos defeitos.

3. O processo recrutamento e seleção nas organizações

O recrutamento e seleção são etapas de um mesmo processo composto por atividades que devem ser norteadas de acordo com o negócio e o objetivo estratégico da empresa [Caxito 2007].

Segundo Chiavenato (2009) o recrutamento tem como objetivo atrair candidatos ao processo seletivo da organização. O recrutamento pode ser: interno (candidatos que já atuam na organização) ou externo (candidatos fora da organização). O foco do recrutamento pode estar baseado em cargos, mantendo o status quo da organização, ou baseado em competências para aumentar a competitividade da organização.

Ao ser finalizado a etapa de recrutamento, dar-se início a segunda etapa do processo: a seleção [Caxito 2007]

Chiavenato (2009) conceitua que a seleção tem como objetivo “filtrar” os melhores candidatos que apresentam as características desejadas pela organização. O processo de seleção de pessoas é composto por várias fases sequenciais, enfrentadas

pelos candidatos recrutados, e durante os obstáculos enfrentados nestas fases, o candidato pode progredir no processo ou ser eliminado do processo de seleção.

Um processo de recrutamento e seleção bem definido é importante em uma organização, pois tem como objetivo agregar talento humano dotando-a das competências essenciais necessárias [Chiavenato 2009].

4. O processo recrutamento e seleção: A relação entre a Gestão de Tecnologia da Informação e Gestão de Recursos Humanos

Caxito (2007) expõe que a Área de Recrutamento e Seleção, subordinada a Gerência de Recursos Humanos, deve estar envolvida diretamente desempenhando as seguintes funções:

- Planejamento: definir objetivos e recursos a serem utilizados;
- Organização: estruturar os recursos de forma que permita alcançar os objetivos preestabelecidos;
- Execução: colocar em prática o planejamento;
- Controle: verificar os resultados obtidos e comparar com os resultados esperados.

A Gestão de um processo de recrutamento e seleção deve considerar cuidadosamente os indivíduos e suas relações sociais, bem como, os objetivos estratégicos da empresa, utilizando-se dos diversos recursos de que dispõem para tomar as decisões pertinentes às suas funções (Caxito 2007). Para Pereira, Primi e Cobero (2003) o processo de seleção é a chave para o sucesso do negócio e conhecer a adequação da seleção de pessoal é algo fundamental para uma adequada contratação, para impedir gastos financeiros e dispêndio de tempo devido a uma seleção de profissionais errônea.

Conforme o PMBOK (2013) a realização desta atividade requer que gestor dos profissionais a serem contratados avaliem os recursos selecionados para a equipe, conforme as competências necessárias para desenvolver as atividades do projeto.

O estudo de Amâncio, Costa, Camargo e Penteado (2009) apresenta a aplicação de um processo de recrutamento e seleção de profissionais de tecnologia da informação em uma fábrica de software de pequeno porte. A implantação do processo obteve resultados significativos, com a amenização de dificuldades tais como a alta rotatividade de pessoal.

Para o processo definido neste trabalho, a Gestão de Tecnologia da Informação tem papel crucial, pois estará envolvido diretamente com o objetivo de melhorar o recrutamento e seleção dos profissionais realizado pela Gerência de Recursos Humanos.

5. O Recrutamento e Seleção de Profissionais de Tecnologia da Informação

A OECD (2005) apresenta um estudo onde indica que um dos desafios mais críticos em organizações de tecnologia da informação trata-se do aperfeiçoamento das práticas de recrutamento.

Iannini (2011) confirma que muitas empresas de tecnologia da informação além possuírem vários problemas na gestão dos recursos humanos (tais como falta de mão-de-obra, e retenção de talentos), também possuem processo de recrutamento e seleção inadequados.

A organização para a qual se indica o objeto deste estudo trata-se de uma empresa de consultoria de serviços de tecnologia de informação com uma fábrica de software, que padece dos problemas apontados por OECD (2005) e Iannini (2011).

A organização possui um processo de recrutamento e seleção sem padrões e tem ocasionado em contratações errôneas, aumento da rotatividade de profissionais. Faz-se necessário o estabelecimento de um processo padrão com o objetivo de melhorar um processo tão importante dentro da empresa.

6. Comitê para definição de processos organizacionais

Para definição da proposta para o processo de recrutamento e seleção de profissionais, foi constituído um Comitê de Processos Organizacionais, formado por profissionais e Gestores de Recursos Humanos e Gestores operacionais com o compromisso de:

- Realizar reuniões semanais, no período de dois meses para elaborar uma proposta para o processo de recrutamento e seleção de profissionais para a fábrica de software;
- Estudar e propor a Diretoria da empresa, medidas para assegurar a estruturação dos processos organizacionais, adequando-os ao cumprimento da missão da empresa e melhoria da qualidade dos processos e atividades da equipe;
- Assegurar a implantação e manutenção dos processos organizacionais estabelecidos e aprovados;
- Incentivar estudos e debates visando ao aperfeiçoamento permanente da estrutura e dos processos organizacionais, inclusive estabelecendo estreita articulação com outras equipes;
- Apreciar e deliberar sobre propostas apresentadas;
- Assegurar a implantação das medidas aprovadas.

A proposta de processo de recrutamento e seleção de profissionais elaborada pelo Comitê de Processos Organizacionais está apresentada no capítulo 7, onde são apresentadas: o objetivo, as etapas (contendo o processo modelado em BPMN - Business Process Model and Notation, conforme a Figura 1), os indicadores/metras, e os resultados esperados pela empresa.

7. Proposta do processo de recrutamento e seleção de profissionais

Foi apresentado à diretoria da empresa um documento com a proposta para o processo organizacional com instruções complementares as atividades realizadas, no sentido de promover a análise e melhoria dos processos de seleção e recrutamento de profissionais, com o intuito de conduzir a fábrica de software ao caminho da excelência gerencial dos recursos humanos com ênfase nos resultados.

a. Solicitar Abertura da Vaga:

Solicitar abertura da vaga, para o perfil do profissional necessário para divulgação pelo Departamento de Recursos Humanos - RH.

Responsável: Gestor de Tecnologia da Informação

b. Selecionar Currículos:

Selecionar currículos de acordo com o perfil do profissional necessário. Etapa eliminatória.

Responsável: Gestor de RH

c. Agendar Entrevistas Individuais:

Agendar entrevistas individuais com cada candidato com o currículo escolhido para o processo de seleção.

Responsável: Gestor de RH

d. Realizar Entrevista RH:

Realizar a entrevista com a equipe do Departamento de Recursos Humanos – RH, compreendendo os seguintes itens:

i. Aplicar teste comportamental

Este teste tem como objetivo demonstrar de forma clara e simples qual o perfil comportamental mais evidente do candidato. Apresentando seus comportamentos positivos, isto é, características que impulsionam a sua carreira, assim como possíveis comportamentos limitantes, que podem prejudicar na conquista de suas metas e objetivos. Etapa eliminatória.

Responsável: Gestor de RH.

ii. Aplicar teste de raciocínio lógico

Este teste tem como objetivo apresentar aos candidatos um pequeno número de problemas complexos quantitativos, com a intenção de buscar candidatos que consigam estruturar uma linha de argumentação sólida e bem fundamentada. Etapa eliminatória.

Responsável: Gestor de RH.

e. Realizar Entrevista Técnica:

Realizar a entrevista com a equipe do Projeto, compreendendo os seguintes itens:

i. Aplicar teste técnico

Este teste tem como objetivo avaliar a qualidade da estruturação e do entendimento na solução de problemas, incluindo o desenvolvimento da estratégia de solução. Etapa eliminatória.

Responsável: Gestor de Tecnologia da Informação

ii. Realizar entrevista gerencial

Esta entrevista tem como objetivo avaliar o grau de motivação demonstrado em relação à carreira de consultoria e à empresa. Podem ainda ser julgadas as qualidades pessoais e interpessoais do candidato, incluindo liderança, trabalho em equipe, curiosidade intelectual, foco em resultado, pragmatismo e visão crítica. O entrevistador terá feedback sobre o desempenho em cada etapa do processo seletivo, e endereçará pontos específicos de interesse, antes de tomar a decisão final sobre a contratação.

O entrevistador deve apresentar mais detalhes sobre a vaga, a empresa e o projeto.
Etapa eliminatória.
Responsável: Gestor de Tecnologia da Informação

f. Encaminhar ficha de contratação para RH

Após confirmação da contratação pelo Gestor de Tecnologia a Informação, deve ser encaminhada ficha do empregado para contratação junto ao Departamento de Recursos Humanos – RH.
Responsável: Gestor de Tecnologia a Informação

7.1.2 Indicadores e Metas

Este processo, elaborado pelo Comitê de Processos Organizacionais, estabelece os seguintes indicadores e metas para o processo de recrutamento e seleção dos profissionais para a fábrica de software da empresa:

- Estabelecer padrão de recrutamento e seleção.
- Contratar o profissional certo para a vaga certa.
- Diminuir rotatividade de profissionais contratados.

7.1.3 Resultado esperado para a empresa

O resultado esperado para a empresa é obter a maturidade de um processo de seleção bem feito resulta na contratação de um staff adequado às atividades da para a fábrica de software.

8. Conclusão

Um dos maiores problemas das empresas do seguimento de tecnologia da informação trata-se da inadequação do processo de recrutamento e seleção, o qual é algo essencial para melhorar a qualidade dos profissionais que irão compor a empresa.

Neste trabalho foi definido um processo macro para uma empresa de consultoria de serviços de tecnologia de informação com uma fábrica de software, que não possui processo padronizado ou definido no recrutamento e seleção. O processo foi definido em uma empresa de grande porte por um comitê liderado pelo autor deste artigo.

Como trabalhos futuros, prevê-se a efetiva implantação do processo; realizar uma pesquisa quantitativa, na qual se observe a melhoria do processo e o impacto na gestão de tecnologia da informação e na gestão de recursos humanos da empresa.

9. Referências

AMÂNCIO, Stella Fonseca. COSTA, Heitor Augustus Xavier. CAMARGO, Valter Vieira. PENTEADO, Rosângela Aparecida Delosso. Gerência de Recursos Humanos para uma Fábrica de Software de Pequeno Porte. Junho de 2009. Ouro Preto/MG.

CAXITO, Fabiano de Andrade (2007). Recrutamento e seleção de pessoas. Curitiba: IESDE Brasil,.

- CHIAVENATO, Idalberto (2009). Recursos Humanos - O Capital Humano das Organizações. 9 ed. São Paulo: Elsevier – Campus.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima (2000). As empresas são grandes coleções de processos. RAE - Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19.
- IANNINI, Túlio Ornelas (2011). O Perfil dos Profissionais de Tecnologia da Informação. Belo Horizonte: Centro de Capacitação Orientar.
- MICHEL, Murilo (2007). Tipos de recrutamento e sua importância para uma Gestão adequada de pessoas aplicadas a Empresas. Revista científica eletrônica de administração. Dezembro de 2007. Garça/SP, n. 13.
- OECD – Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômicos. Perspectivas da Tecnologia da Informação (2003). São Paulo: SENAC.
- PAIM, Rafael. CARDOSO, Vinicius. CAULLIRAUX, Heitor. CLEMENTE, Rafael (2009). Gestão de Processos: Pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman.
- PEREIRA, Fabiana Marques. PRIMI, Ricardo. COBERO, Claudia (2003) Validade de testes utilizados em seleção de pessoal segundo recrutadores. Psicologia: teoria e prática. São Paulo: Pepsic.
- PMBOK, Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (2013). Project Management Institute. 5ª Edição, Pennsylvania - USA 2013.