

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MBA GESTÃO ESTRATÉGICA**

**PROPOSTA DE MELHORIA NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO
DE PROFISSIONAIS ESPECIALIZADOS EM PROJETOS**

**CURITIBA
2015**

FELIPE SANTANNA GUNHA

**PROPOSTA DE MELHORIA NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO
DE PROFISSIONAIS ESPECIALIZADOS EM PROJETOS**

Estudo de Caso referente ao Trabalho
de Conclusão de Curso do MBA em
Gestão Estratégica da Universidade
Federal do Paraná

Orientador: Prof. Camila Camargo

**CURITIBA
2016**

Resumo

A Delta tecnologia é empresa que possui mais de 100 vagas abertas para o departamento de Gestão de Projetos e tem tido dificuldades de preenchê-las, pois os requisitos exigidos são muitas vezes incompatíveis com a mão de obra existente no mercado, fazendo com que não seja possível o preenchimento de todas essas oportunidades. Acredita-se também que o departamento de Recrutamento e Seleção tenha dificuldades de encontrar os candidatos com maior potencial de adaptação e execução das atividades. O objetivo desse trabalho é apresentar uma proposta de melhoria no processo de recrutamento e seleção de profissionais especializados em projetos. O projeto demonstra como é possível melhorar o recrutamento e seleção de pessoas para o cliente/departamento, atuando com especialistas do próprio departamento em parceria com o RH, a fim de ser assertivo na admissão de candidatos de acordo com o perfil desejado.

Abstract

Delta technology is a company that has more than 100 open positions for the Project Management department and has had difficulties filling them, because the required requirements are often incompatible with the existing labor market, making it not Fulfillment of all these opportunities. It is also believed that the Recruitment and Selection department has difficulty finding the candidates with the greatest potential for adaptation and execution of the activities. The objective of this work is to present a proposal of improvement in the process of recruiting and selecting professionals specialized in projects. The project demonstrates how it is possible to improve the recruitment and selection of people for the client / department, working with specialists from the department in partnership with HR, in order to be assertive in the admission of candidates according to the desired profile.

Sumário

1. Parte Inicial	3
a. Contexto.....	3
b. Descrição da Empresa	4
c. Situação-problema.....	4
d. Objetivo geral.....	5
e. Objetivos Específicos.....	5
2. Parte Intermediária.....	6
a. Coleta de Dados	6
Quadro 01: Recrutamento e Seleção 2º semestre 2014.....	6
3. Parte Final	7
a. Proposta de Melhoria	7
Figura 01: Fluxograma do processo de Recrutamento e Seleção	11
b. Indicadores a serem criados:	11
c. Análise dos Resultados.....	12
Quadro 02: Recrutamento e Seleção projeção 1º semestre 2015.....	13
4. Conclusão.....	13
5. Referencial Bibliográfico	15

1. Parte Inicial

a. Contexto

O Brasil voltou a ter dois trimestres seguidos de queda no Produto Interno Bruto (PIB): recuou 0,7% (dato revisado) de janeiro a março e 1,9%, de abril a junho. Em termos econômicos, esse fenômeno é chamado de recessão técnica. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), existe a possibilidade de recuperação no curto prazo com a recessão técnica. Mas o mercado prevê que o Brasil passe por uma retração prolongada e que vai se estender até o ano que vem. A expectativa dos economistas dos bancos é que, no ano, a economia tenha uma retração de 2,06%, seguida por uma queda de 0,24% em 2016. Será a primeira vez que o país registra dois anos seguidos de contração na economia, pela série do IBGE iniciada em 1948.¹

O setor bancário brasileiro enfrenta uma perspectiva negativa que reflete a piora do ambiente operacional e da qualidade dos ativos. Na avaliação da agência de risco Fitch, o forte crescimento dos empréstimos pressiona a qualidade dos ativos dos bancos de propriedade pública. A rentabilidade deve enfrentar pressão adicional devido à pequena margem de manobra das instituições. O recente crescimento das carteiras mais arriscadas pode representar outra vulnerabilidade, que em algum momento deverá ser suportada através de garantias. Em contrapartida, operações offshore onde a atividade é executada do Brasil para outros países, a alta do Dólar e sua variação com o Real, faz com o que o preço do serviço nacional para exportação seja um tanto quanto atrativo quando comparado com outros mercados. Essa é uma das alternativas para se manter competitivo neste mercado, fazendo a exportação de serviços.²

¹ Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/noticia/2015/08/entenda-recessao-tecnica-do-brasil.html> acesso em 28/08/2015.

² Disponível em: <http://www.infomoney.com.br/mercados/acoes-e-indices/noticia/3750831/ambiente-pressiona-rentabilidade-qualidade-ativos-dos-bancos-avalia-fitch> acesso em 20/12/2014.

b. Descrição da Empresa

A empresa em questão é uma empresa de tecnologia localizada em Curitiba-PR que pertence a um grupo financeiro, mais especificamente um banco e que por sua vez é um dos maiores do mundo, com sede em mais de 70 países e forte presença no Brasil. Neste *Case* iremos chamar a empresa de Delta Tecnologia, para que possamos atender ao sigilo da organização.

Com um conceito de atendimento especializado e *offshore* (Modelo de exportação de prestação de serviço), esta empresa atua fortemente no atendimento as empresas do grupo localizadas nas Américas (Canadá, EUA, LATAM, etc). Diferente de uma empresa terceirizada, esta possui a experiência e conhecimento para operacionalizar diversos departamentos de forma remota e compatíveis com fuso horário, cultura e adaptabilidade.

Suas maiores competências são a gestão de sistemas e suporte, desenvolvimento de software e gestão de projetos de alta complexidade, fazendo com que o Brasil faça parte de um dos 7 pólos mundiais criados para atender o grupo no mundo.

O modelo de negócio da Delta Tecnologia é ser uma empresa de baixo custo que trabalha com um preço adequado visto que não tem a obtenção de lucro como objetivo. Ao mesmo tempo, possui o conhecimento do negócio, evitando o uso de empresas terceiras para trabalhos específicos, minimizando o risco de perda de capital intelectual, exposição da marca.

c. Situação-problema

Apesar de estar situada no Brasil e este fazer parte de um cenário econômico não muito promissor, a empresa presta serviços para empresas do grupo em outros países e tem sua receita em dólar. Esse modelo tem gerado uma demanda expressiva de serviços para a Delta devido à desvalorização do

Real, uma vez que é que a exportação do serviço seja vantajosa para os outros países.

Atualmente a empresa possui mais de 100 vagas abertas para o departamento de Gestão de Projetos e tem tido dificuldades de preenchê-las, pois os requisitos exigidos são muitas vezes incompatíveis com a mão de obra existente no mercado, fazendo com que não seja possível o preenchimento de todas essas oportunidades. Acredita-se também que o departamento de Recrutamento e Seleção tenha dificuldades de encontrar os candidatos com maior potencial de adaptação e execução das atividades.

d. Objetivo geral

“O planejamento não é uma tentativa de prever o que vai acontecer. O planejamento é um instrumento para raciocinar agora, sobre que trabalhos e ações serão necessários hoje, para merecermos um futuro. O produto final do planejamento não é a informação: é sempre o trabalho.” (Peter Drucker)

A Delta Tecnologia é uma das 7 empresas do grupo a nível mundial que presta o serviço de gerenciamento de projetos; apesar de a empresa não ter o objetivo de lucro, como dito anteriormente, é fundamental a manutenção das vagas a fim de manter-se como parceiro do grupo e evitar que esse trabalho seja enviado para outro centro de atendimento ou até mesmo, empresas terceirizadas. Desta forma, o objetivo é propor uma solução para recrutar candidatos a gerente de projetos e preencher as vagas de forma assertiva, essa ação deve contribuir para atender a estratégia da Delta em manter a prestação de serviço para o grupo financeiro a qual pertence.

e. Objetivos Específicos

Para estudar as mudanças mercadológicas, perfil de um Gestor de Projetos e atrativos na carreira, a sugestão é criar um grupo de trabalho com

colaboradores do RH (recrutamento e seleção), em conjunto com colaboradores sêniores do departamento de Gestão de Projetos, bem como os líderes deste departamento, a fim de criar uma sinergia maior para a busca e preenchimento destas oportunidades. Esse trabalho poderá ser conduzido e controlado por um Gerente de Projetos, para que possa também aplicar técnicas de gerenciamento de projetos nesse processo

Através do Comitê, deve-se criar um projeto piloto que possa ser rápido e eficiente para solucionar o problema de recrutamento e seleção de pessoas, especialmente profissionais em gestão de projetos e o qual poderá ser replicado aos demais departamentos se o resultado obtido for com sucesso. Este projeto deverá ser realizado durante um período de 6 meses, para que seja possível avaliar e comparar com o cenário histórico.

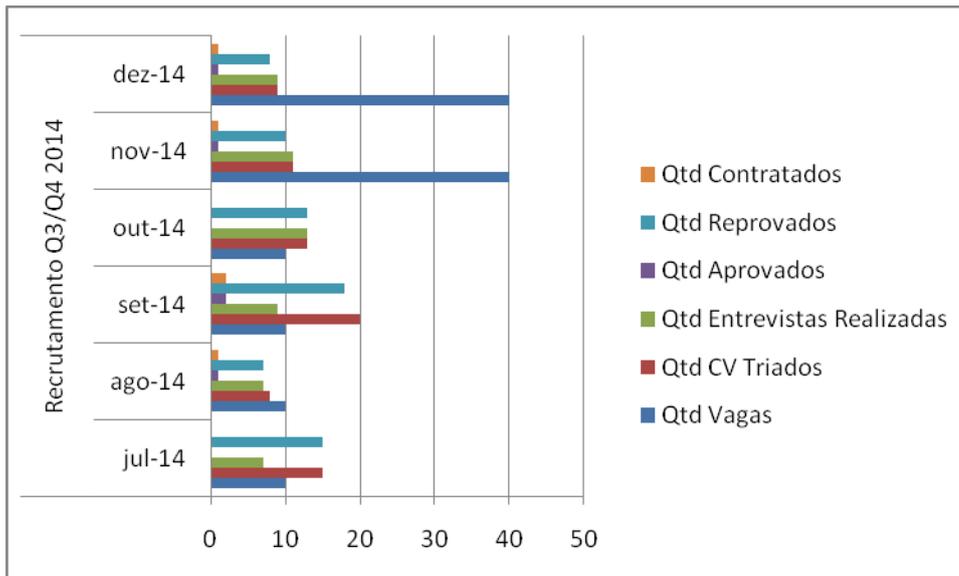
2. Parte Intermediária

a. Coleta de Dados

O estudo de cenários, elaborado pelo Comitê, foi aprofundado por uma análise mais robusta com relação ao diagnóstico da situação atual referente ao mercado de Gerenciamento de Projetos em áreas como Engenharia, Negócios, TI e Telecom, versus a situação da concorrência e as demandas de mercado. O Comitê também analisou uma série de dados históricos em relação ao recrutamento e seleção, bem como os números de assertividade do processo atual da Delta Tecnologia.

Além disso, foram elaborados os indicadores de efetividade do recrutamento x vagas x contratação, conforme quadro abaixo:

Quadro 01: Recrutamento e Seleção 2º semestre 2014



No quadro acima, é possível identificar que não há vazão para a quantidade de vagas existentes e que a contratação é incompatível com a necessidade.

Outro dado identificado é que não há informações detalhadas sobre os estágios do recrutamento, não sendo possível identificar reais necessidades, como por exemplo, número de candidatos reprovados já na triagem, número de candidatos aprovados que recusaram a oferta, bem como o motivo da recusa, dentre outros indicadores que poderiam ajudar a entender os processos que devem ser melhorados.

3. Parte Final

a. Proposta de Melhoria

A gestão de pessoas busca verificar o reconhecimento da força dos Recursos Humanos como parte essencial da realidade capital e trabalho, em uma perspectiva das relações impulsionadoras da justiça social. Segundo Skinner (1997,p.3), no início, os acadêmicos, com suas mentes abertas pelas experiências de Hawthorne, lideraram o movimento da gestão eficaz de pessoas. “Desde Hawthorne, sucessivas ondas de soluções e programas relacionados com problemas de pessoal surgiram no mercado.”

As políticas e práticas de recursos humanos de uma organização representam forças importantes para determinar o comportamento e as atitudes do funcionário. As práticas de seleção determinam quem deve ser contratado, quando bem planejadas, identificarão candidatos competentes e os aproveitarão em cargos de acordo com suas habilidades específicas, adequando “pessoa-cargo”. Faz-se importante gerentes que tenham experiências em culturas diferentes e que sejam sensíveis aos desafios operacionais de acordo com as expectativas, motivações, respeito, autoconfiança, iniciativa e harmonia interpessoal, entre outras coisas, para que se possa administrar a diversidade em organizações.

Foi criado um plano de ação 5W2H de forma macro para apresentar o cronograma de ações da proposta de melhoria, conforme quadro abaixo:

Plano de Ação 5W2H

O que	Como	Quem	Quando		Onde	Por que	Quanto
			Início	Fim			
Pesquisas	Grupos de RH, Parceiros, Internet, etc.	RH	05/01/2015	16/01/2015	Internet, Email e Telefone	Atualmente são a melhor fonte de informação a respeito de vagas, salários, oferta e demanda, dentre outras informações de RH	1 Recurso
Publicação de Vagas	Parceiros de RH, Universidades, Empresas Online de Recrutamento, Grupos de discussão do tema GP.	RH	05/01/2015	16/01/2015	Internet, Email e Telefone	Maiores locais de concentração e disseminação do tema, acredita-se que os profissionais estejam atentos a estes locais.	1 Recurso
Busca Ativa	Redes Sociais, Sites específicos	RH	05/01/2015	16/01/2015	Internet, Email e Telefone	Grande concentração de profissionais com currículos expostos online.	1 Recurso
Treinamentos	Treinamento presencial de Psicólogos do RH e Especialistas em Projetos	RH e Gerente de projetos	05/01/2015	16/01/2015	Escritório Delta	Treinar os profissionais de RH para identificar as disciplinas de gestão de projetos em potenciais candidatos. Treinar os especialistas que auxiliaram no recrutamento com técnicas de RH.	2 Recursos
Mapeamento de Processos	Consultor Interno de Processos, fluxo atual e proposto	Consultor de processos	05/01/2015	19/01/2015	Escritório Delta	Mapear processo atual e propor novo processo considerando o apoio dos especialistas do tema gestão de projetos junto ao RH	1 Recurso
Indicadores de Gestão	Identificar no mapeamento de processos os gatilhos para obter indicadores de gestão	Consultor de processos	05/01/2015	19/01/2015	Escritório Delta	Criar e obter indicadores que possam servir de base para tomada de decisões e controle do processo.	1 Recurso
Implantação do projeto piloto	Colocar em prática a proposta, coordenada por um gestor de projetos	Gerente de Projetos	19/01/2015	30/06/2015	Escritório Delta	Implantar projeto piloto para testar a aderência do novo modelo	1 Recurso
Acompanhamento	Acompanhamento do Comitê	Comitê	19/01/2015	30/06/2015	Escritório Delta	Garantir a gestão do projeto piloto de forma adequada.	5 Recursos

Conclusão	Concluir em 6 meses	Comitê	30/06/2015	30/06/2015	Escritório Delta	Apresentar resultados obtidos através do piloto e decidir a continuidade ou não desse novo modelo	5 Recursos
-----------	---------------------	--------	------------	------------	------------------	---	------------

A seguir, um maior detalhamento de cada etapa das ações da proposta de melhoria.

O planejamento e execução deverão ocorrer alinhados com o RH da empresa, pois é o ponto de apoio para todos os departamentos, porém será gerenciado por um dos gerentes de projetos sênior, aplicando as técnicas de Gerenciamento de projetos, a fim de garantir um bom resultado. Se faz fundamental acessar as pesquisas de salários praticados pelo mercado, bem como a oferta e demanda de profissionais do setor, para que seja possível analisar se a empresa está alinhada com o cenário atual e seus concorrentes. Essa pesquisa poderá ocorrer em sites especializados, redes sociais, sindicato do setor, empresas parceiras, concorrentes através de contatos entre RHs e até mesmo em empresas do mesmo grupo. No contexto conhecimento, será feita uma divulgação de vagas através de reconhecidas Universidades, para identificar potenciais os profissionais que estejam buscando especializações na área de Gerenciamento de Projetos. Divulgar também nos meios de disseminação do tema gestão de projetos, como grupos praticantes de frameworks e metodologias como por exemplo o PMI (pmipr.org.br). É necessário e fundamental contar com as redes sociais, que atualmente estão em evidência e é possível o acesso ao candidato com maior velocidade. Conforme plano de ação abaixo:

	Tarefa	Data inicial	Data final	Responsável	Status
1.	Pesquisas	05/01/15	16/01/15	Renan	Não iniciado
1.1	Pesquisar vagas publicadas e fazer análise de oferta	05/01/15	16/01/15	Renan	Não iniciado
1.2	Pesquisar salários na internet, parceiros de recrutamento, empresas do grupo e grupos de RH.	05/01/15	16/01/15	Renan	Não iniciado
2.	Publicação e Busca ativa	05/01/15	16/01/15	Ana	Não iniciado
2.1	Pesquisar potenciais candidatos em redes sociais	05/01/15	16/01/15	Ana	Não iniciado
2.2	Pesquisar potenciais candidatos em concorrentes	05/01/15	16/01/15	Ana	Não iniciado
2.3	Publicar vagas em Universidades e grupos específicos	05/01/15	16/01/15	Ana	Não iniciado
3.	Apresentar resultados das pesquisas e análises	19/01/15	19/01/15	Renan/Ana	Não iniciado

Para as entrevistas e recrutamento em si, serão aplicadas as entrevistas técnicas e comportamentais, em que a primeira deverá ser realizada por profissionais experientes do departamento de Gestão de Projetos escolhidos pelo comitê, a fim de checar de forma assertiva as habilidades do candidato, e para as comportamentais, serão realizadas junto com os psicólogos do RH. Para tal, há necessidade de preparar e treinar ambos os profissionais que farão as entrevistas. Conforme plano de ação abaixo:

	Tarefa	Data inicial	Data final	Responsável	Status
4.	Treinamento em entrevistas	05/01/15	16/01/15	Carla / João	Não iniciado
4.1	Treinar especialistas de RH em Gerenciamento de Projetos.	05/01/15	09/01/15	João	Não iniciado
4.2	Treinar especialistas de GP em técnicas de entrevistas	12/01/15	16/01/15	Carla	Não iniciado

O comitê poderá dedicar um especialista em Recrutamento e Seleção, se integrando no departamento de Gestão de Projetos, para ser o interlocutor com o RH e também um dos responsáveis pela execução deste projeto.

Este será o profissional que deverá receber treinamento nas áreas de conhecimento de Gestão de Projetos, para que tenha maior assertividade na busca ativa pelo candidato ideal.

Chiavenato (1999, p. 53) ensina que “recrutamento é o conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”. Algumas organizações adotam o recrutamento e a seleção de candidatos em um mesmo conjunto na sua estrutura.

Como parte da proposta, foi redesenhado o fluxo de recrutamento para ser implantado junto a área de RH, pelo qual o próprio departamento de Gestão de Projetos, na figura do especialista, será responsável pelos passos 1 e 2, deixando ao RH somente o passo 3, onde encontra-se as obrigações e regras para a contratação, bem como documentação e registro do funcionário. Esse fluxograma pode ser melhor analisado na figura conforme abaixo:

Figura 01: Fluxograma do processo de Recrutamento e Seleção



A implantação deste fluxo deve seguir conforme cronograma abaixo:

	Tarefa	Data inicial	Data final	Responsável	Status
6.	Implantação do novo modelo de recrutamento	19/01/15	30/06/15	Marcelo	Não iniciado
7.	Acompanhamento de resultados	19/01/15	30/06/15	Marcelo	Não iniciado
8.	Conclusão do projeto piloto	30/06/15	30/06/15	Marcelo	Não iniciado

b. Indicadores a serem criados:

⇒ Quantidade de CV triados: Indica o número de candidatos analisados, fazendo uma pré-seleção de acordo com os requisitos da vaga e habilidades do candidato. Desta forma, um candidato não qualificado não continua no processo seletivo.

⇒ Quantidade de entrevistas realizadas: Indica o número de candidatos pré-selecionados para a entrevista, podendo ser esta pessoalmente, por telefone ou através de ferramentas de vídeo conferência.

⇒ Quantidade de candidatos aprovados: Indica o número de candidatos aprovados tecnicamente e comportamental, não considerando ainda candidatos reprovados por critérios do RH. (ex: quando este não aceita a oferta).

⇒ Quantidade de candidatos reprovados: Candidatos reprovados em entrevista.

⇒ Quantidade de candidatos contratados: Candidatos que foram aprovados e contratados.

c. Análise dos Resultados

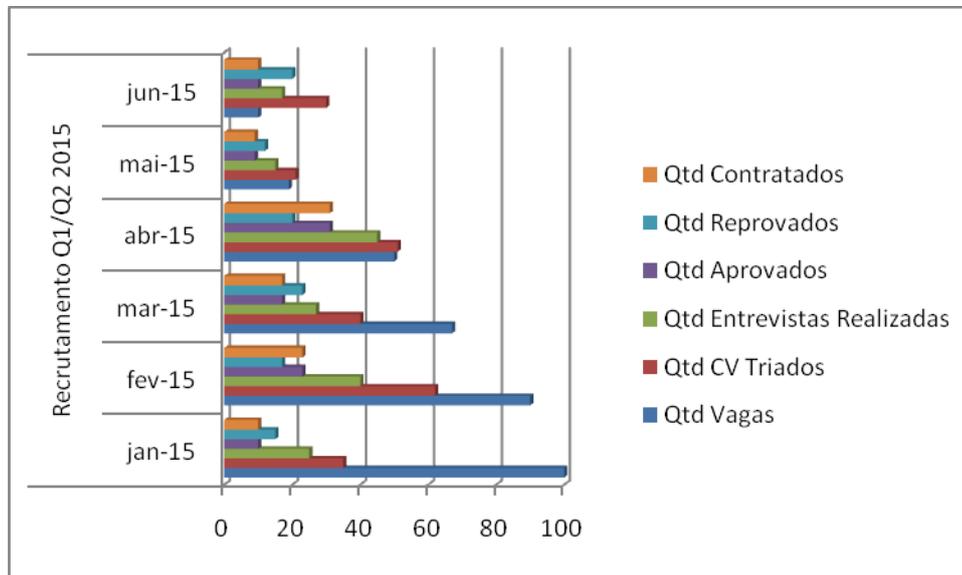
Com os resultados obtidos ao longo do projeto, a seleção de profissionais não tem como único fim o preenchimento das vagas, mas também o ajuste adequado do candidato - vaga - organização, visando os resultados em curto prazo, onde o candidato merece o destaque.

Neste projeto piloto de recrutamento, mais do que conhecimentos técnicos da função, busca-se principalmente as competências necessárias para ocupar um determinado cargo. A preocupação com a excelência de um processo de seleção é vantajosa por diversas razões, tais como, redução dos investimentos no processo de contratação, diminuição do *turnover* e do absenteísmo, menor investimento em programas de integração e no período de adaptação até que o candidato apresente resultados, menor investimento de treinamento, manutenção do ritmo de produção e a redução dos valores no processo de desligamento.

Foram provisionados novos indicadores de efetividade do recrutamento x vagas x contratação, onde será possível identificar a efetividade de contratação, e se a Delta estará dando vazão as quantidades de vagas a

serem preenchidas. Chegando ao final do semestre com praticamente todas as vagas preenchidas, conforme quadro abaixo:

Quadro 02: Recrutamento e Seleção projeção 1° semestre 2015



4. Conclusão

De fato, a Delta Tecnologia precisa se adequar para continuar competitiva no mercado e atendendo a contento seu grupo investidor, necessitando atender novas demandas através de profissionais qualificados e preparados. Resumidamente o projeto de Recrutamento e Seleção para a área de gerenciamento de Projetos poderá ser um grande sucesso para atender estas necessidades.

Após a sua implementação deverá alcançar um expressivo crescimento dos índices de contratação de pessoas, o qual no final do semestre deve resultar entre 95% a 100% das vagas abertas para o 1° semestre de 2015 sendo preenchidas obedecendo aos critérios e requisitos necessários para tal. Obter também um menor índice de rejeição após 3 meses de contratação, resultado este devido ao grau de comprometimento do especialista e pessoas envolvidas no processo de contratação, permitindo com que seja atingido um público específico e compatível com a necessidade da Delta.

Por fim, o projeto poderá demonstrar como é possível melhorar o recrutamento e seleção de pessoas para o cliente/departamento, atuando com especialistas do próprio departamento em parceria com o RH, a fim de ser assertivo na admissão de candidatos de acordo com o perfil desejado.

5. Referencial Bibliográfico

CHIAVENATO, Idalberto Administração de Recursos Humanos Edição:4^a, 2010, São Paulo Páginas: 192. Editora: Manole

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. São Paulo: Campus, 2005.

PORTER, M. E. Estratégia Competitiva – Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. 7^a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

ROBBINS, Stephen P. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2005

SKINNER, Wickham. Gestão de recursos humanos. *in*: Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho. 9.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

<http://www.dieese.org.br/boletimdeconjuntura/2015/boletimConjuntura002.pdf> acesso em 30/06/2015.

<http://g1.globo.com/economia/noticia/2015/08/entenda-recessao-tecnica-do-brasil.html> acesso em 28/08/2015.

<http://www.infomoney.com.br/mercados/acoes-e-indices/noticia/3750831/ambiente-pressao-rentabilidade-qualidade-ativos-dos-bancos-avalia-fitch> acesso em 20/12/2014.