



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

**MESTRADO**

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

TRABALHO DE PROJETO

APLICAÇÃO DA METODOLOGIA KAIZEN À GRH:  
O RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA WORTEN

PATRÍCIA ISABEL SIMÕES PEREIRA

OUTUBRO - 2015



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

## **MESTRADO**

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

TRABALHO DE PROJETO

APLICAÇÃO DA METODOLOGIA KAIZEN À GRH:  
O RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA WORTEN

PATRÍCIA ISABEL SIMÕES PEREIRA

**ORIENTAÇÃO:**

PROFESSOR DOUTOR PAULO LOPES HENRIQUES

OUTUBRO - 2015

## AGRADECIMENTOS

*...À Inês de Castro e à Ana Galeca por todos os desafios que me colocaram ao longo deste projeto e por me exigirem diariamente a ser mais e melhor em tudo o que faço, sempre com o máximo de rigor...*

*...ao Professor Doutor Paulo Lopes Henriques por toda a orientação e disponibilidade ao longo deste projeto...*

*...aos meus amigos de sempre e para sempre, que me acompanharam e ajudaram ao longo desta jornada e que hoje festejam comigo mais esta vitória... em especial a ti, Sofia, por seres o melhor que este caminho me trouxe. Fiz uma amiga para a vida!...*

*...a ti, Pedro, devo-te um agradecimento por todo o suporte que me deste e por todas as horas que te neguei em prol deste meu projeto académico...*

*...aos meus pais que sempre me obrigaram a lutar pelos meus sonhos, perante todas as adversidades da vida. Hoje dou mais valor a este meu projeto por todos os sacrifícios que involuntariamente me foram impostos mas que me fizeram crescer muito como pessoa. Afinal a vida também é uma escola.*

*Hoje sinto-me mais realizada devido a todos vocês.  
O Meu sincero Obrigada!*

## RESUMO

A metodologia *Kaizen* (melhoria contínua) pretende através do envolvimento e desenvolvimento do capital humano melhorar os sistemas organizacionais que devem ser dinâmicos, ágeis, e flexíveis, permitindo uma rápida adaptação às mudanças dos mercados. Este desafio é transversal a toda a organização, sendo importante a aplicação da metodologia *Kaizen* aos processos de recursos humanos. O Recrutamento e Seleção (R&S) é um processo complexo e de elevada importância, que tal como outros processos organizacionais pode ser melhorado através da metodologia *Kaizen*, para responder mais eficaz e eficiente às necessidades organizacionais.

Este trabalho pretende analisar a implementação da metodologia *Kaizen* ao processo de recrutamento e seleção da Worten PT. As atividades desenvolvidas durante o diagnóstico, a implementação e a avaliação deste projeto serão posteriormente analisadas à luz do enquadramento teórico referente à metodologia *Kaizen* e ao processo de recrutamento e seleção. Os resultados demonstram que o objetivo do projeto – redução do tempo de resposta dos processos de R&S - não foi alcançado. Contudo, *Kaizen* não é só sobre a redução dos desperdícios, mas também sobre o aumento da qualidade, algo que é evidente neste caso, onde é visível o aumento da qualidade do processo de R&S.

**Palavras-chaves:** Kaizen, Melhoria Contínua, Recrutamento e Seleção, Worten.

## ABSTRACT

The Kaizen's methodology (continuous improvement) intends to change and improve the organizational systems that need to be dynamic, agile and flexible, through the involvement and development of human capital, allowing a rapid adaptation to the changes imposed by the market. This challenge is transversal to the whole organization, and consequently it is important the application of the Kaizen's methodology to all human resource processes. Recruitment and Selection is a complex and highly important process that like others organizational processes can be improved through the use of the Kaizen's methodology.

The present thesis aims to analyse the implementation of the Kaizen methodology in Worten PT's Recruitment and Selection process. The activities developed during the diagnostic, implementation and evaluation of the project will be analysed based on the theoretical framework of the Kaizen methodology and of the Recruitment and Selection process. The results show that the project's objective – reduction of the R&S response time – was not achieved. However, Kaizen is not only about waste reduction, but also about increasing quality, being that evident on this case, since there is a visible quality increase on the R&S process.

**Keywords:** Kaizen, continuous improvement, Recruitment and Selection, Worten.

## ÍNDICE

AGRADECIMENTOS .....	i
RESUMO .....	ii
ABSTRACT .....	iii
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS .....	v
INTRODUÇÃO .....	1
CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	2
1.1. <i>Kaizen</i> – Melhoria Contínua .....	2
1.1.1. Implementação da melhoria contínua .....	4
1.1.2. Ferramentas <i>Kaizen</i> .....	5
• Ciclo PDCA / SDCA .....	5
• Mapeamento de processos .....	6
• 3C (Caso – Causa – Contramedida) .....	7
1.2. Melhoria contínua e Recursos Humanos .....	8
1.3. Recrutamento e Seleção .....	12
CAPÍTULO II – PROJETO: KAIZEN APLICADO AO R&S DA WORTEN .....	17
2.1. Metodologia .....	17
2.2. Caracterização da Organização - Sonae .....	19
2.2.1. Worten .....	19
2.2.2. Sonae e <i>Kaizen</i> .....	20
2.3. Investigação Aplicada .....	21
2.3.1. Diagnóstico do Processo de Recrutamento e Seleção .....	21
2.3.2. Intervenção .....	24
2.3.3. Resultados .....	28
CAPÍTULO III – DISCUSSÃO E ANÁLISE CRÍTICA .....	32
CAPÍTULO IV - .....	35
CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES FUTURAS .....	35
REFERÊNCIAS .....	36
Referências bibliográfica .....	36
Webgrafia .....	40
ANEXOS .....	41
ANEXO 1 – 7 <i>Muda</i> .....	41
ANEXO 2 – Aplicação conjunta dos ciclos SDCA e PDCA .....	41

ANEXO 3 – Sessões de <i>Focus Group</i> .....	42
ANEXO 4 – Guia de Entrevistas .....	42
ANEXO 5 – Mapeamento do processo de R&S (Atual).....	43
ANEXO 6 – Plano de ações de melhoria (mapeamento processo) .....	45
ANEXO 7 – Mapeamento do processo de R&S (Visão Futura).....	47
ANEXO 8 – Problema 3C (Espinha de peixe) .....	49
ANEXO 9 – Plano de ações de melhoria (3C) .....	50

## ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

**3C** – Caso – Causa – Contramedida

**BP** – *Business Partner*

**B2B** – *Business to Business*

**DRH SR ED** – Direção Recursos Humanos *Specialized Retail Electronics Division*

**IOP** – *Improving our People* (Sistema de avaliação de desempenho e carreiras)

**GRH** – Gestão de Recursos Humanos

**PDCA** – *Plan – Do – Check - Action*

**RH** – Recursos Humanos

**R&S** – Recrutamento e Seleção

**SDCA** – *Standardize- Do – Check - Action*

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho de Projeto surge no âmbito do Trabalho Final de Mestrado (TFM) em Gestão de Recursos Humanos (GRH), tendo como principal objetivo analisar a aplicação da metodologia *Kaizen* aos processos de GRH, em especial ao Recrutamento e Seleção (R&S). O caso em estudo foi aplicado ao processo de R&S da Worten Portugal – insígnia *Electronics Division* do grupo Sonae.

O atual contexto, caracterizado pelo elevado ambiente competitivo, pela emergência de novos mercados e pela constante volatilidade obriga as organizações a serem mais ágeis e a terem a capacidade de se adaptar às mais diversas pressões, como a redução de custos, o aumento da flexibilidade e as elevadas exigências pelo aumento da qualidade e redução dos prazos de entrega. Espera-se que as empresas consigam atingir elevado desempenho para alcançarem vantagem competitiva perante os principais concorrentes de mercado. O sucesso destes esforços poderão ser alcançados a partir de uma abordagem *Lean*, que pode ser aplicada através de uma série de princípios que orientam os processos através da melhoria contínua (*Kaizen*) e promovem a formação contínua dos trabalhadores (Suárez-Barraza *et al.*, 2012b).

Todos os princípios e técnicas utilizadas em qualquer iniciativa de melhoria contínua poderão ser facilmente replicados nas mais diferentes organizações em todo o mundo e, portanto, não pode, por si só, gerar vantagem competitiva sustentável. Pelo contrário, é a conjugação dessas técnicas com os ativos intangíveis, como é o capital humano – recursos organizacionais valiosos, raros, e inimitável – que permitem gerar e sustentar uma vantagem competitiva (Ahmad & Schroeder, 2002). Muitos estudos têm indicado que os processos de Gestão de Recursos Humanos (GRH) têm um grande impacto sobre o desempenho do negócio (Wyper & Harrison, 2000), sendo responsáveis por garantir a "pessoa certa no lugar certo na hora certa pelo preço certo". Recrutar e selecionar candidatos com excelência é o primeiro passo para um processo de agregação de valor à estratégia e aos objetivos da organização.

O Recrutamento e Seleção (R&S) é um processo complexo e de elevada importância, que tal como outros processos organizacionais pode ser melhorado através da metodologia *Kaizen*, para possibilitar uma resposta mais eficaz e eficiente às necessidades organizacionais. Enquanto o conceito em si é simples, a implementação, a história e a aplicação do *Kaizen* é um pouco mais complicados e deve ser totalmente entendido antes de melhorar os processos de R&S (O'Meara, 2013).

Este trabalho está organizado em quatro principais capítulos: o primeiro capítulo incide sobre a revisão da literatura ao tema em análise - metodologia *Kaizen* e processo de recrutamento e seleção. No capítulo seguinte, iremos focar o caso em estudo, apresentando a metodologia de investigação aplicada, fazendo uma breve descrição do Grupo Sonae e da Worten e descrevendo, posteriormente, todas as fases da implementação da metodologia *Kaizen* ao processo de R&S da Worten PT – diagnóstico, implementação e avaliação dos resultados. No terceiro capítulo, faremos uma reflexão crítica sobre o caso em estudo confrontando com a literatura, e finalmente no último capítulo, apresentaremos uma breve conclusão do trabalho juntamente com as principais limitações deste projeto e com sugestões para pesquisas futuras.

## CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 1.1. *Kaizen* – Melhoria Contínua

Este Trabalho Final de Mestrado (TFM) tem como objetivo principal demonstrar a implementação da metodologia *Kaizen* (melhoria contínua) à Gestão de Recursos Humanos (GRH), em especial ao processo de recrutamento e seleção (R&S), na Direção de Recursos Humanos da insígnia *Electronics Division* da Sonae SR. Desta forma, torna-se relevante perceber o que é e como se caracteriza a metodologia *Kaizen*.

*Kaizen* não pode ser considerada uma nova filosofia, as suas origens remetem a meados do século XX, onde Masaaki Imai introduziu o tema através do seu livro, intitulado “*Kaizen: The Key to Japan’s Competitive Success*”. Segundo o autor, no referente livro “*Kaizen* significa melhoria contínua envolvendo todos – administração, gestores e trabalhadores” (1986:3). Portanto, a melhoria contínua deve ser praticada diariamente, a cada momento, envolvendo todos os colaboradores, em pequenas mudanças que incrementam valor para a organização, sem grandes custos ou investimentos (Imai, 1986; Suárez-Barraza, 2009a; Prošić, 2011; Suárez-Barraza, 2013; Suárez-Barraza & Smith, 2014), através da aplicação de um conjunto de técnicas e ferramentas que visam eliminar o desperdício (Imai, 1986; Suárez-Barraza *et al.*, 2009b).

O objetivo desta metodologia é resolver os problemas diários encontrando a sua causa básica, através da grande máxima “questionar tudo sem paradigmas!”. Para tal, deve-se proporcionar o desenvolvimento dos trabalhadores através de formações e da sua participação ativa nos vários procedimentos empresariais, estimulando a geração de ideias, a criatividade individual e o *know-how* de todos os colaboradores. A sua principal

finalidade é a eliminação de todos os desperdícios (*Muda*<sup>1</sup>), de forma contínua e gradual, que adicionam custos, nomeadamente, a nível de qualidade, produtividade, custos de produção, tempo de execução e outros desperdícios que não agregam valor (Imai, 1986). Na ótica do *Kaizen*, as atividades de valor acrescentado são aquelas que aos olhos dos clientes acrescentam qualidade e valor ao produto ou serviço, e pelo qual os clientes estão dispostos a pagar. Tudo o resto representa oportunidades de melhoria.

Esta metodologia procura incutir uma cultura de melhoria contínua e dotar todos os colaboradores de competências que lhes permitam desenvolver ações de melhoria autonomamente, no local de trabalho e dentro das suas equipas, de forma natural, alcançando ganhos a longo prazo. “A implementação de qualquer iniciativa de melhoria da qualidade é um processo de longo prazo que requer paciência e compromisso do pessoal” (Weinstein, 2009:371). Para melhorar a competitividade da empresa e alcançar a excelência, o *Kaizen* visa a eliminação dos sete *Muda* mais recorrentes nas empresas<sup>2</sup>: informação a mais; informação parada (ou stocks); transferência de informação; pessoas paradas; processos complicados; movimento de pessoas e erros ou defeitos (Imai, 1997; Aoki, 2008). No fundo, tudo o que cria desperdícios de recursos pode ser melhorado. As vantagens desta abordagem podem ser observadas no caso da Toyota que quis melhorar a produção através da introdução de sistema de alerta, em tempo real, sobre o nível das operações (Prošić, 2011).

À primeira vista, aplicar a metodologia *Kaizen* parece muito simples – é apenas necessário melhorar os processos para serem mais eficientes. No entanto, o primeiro obstáculo começa com algumas perguntas: porquê ou para quê melhorar; o que se deve e onde se deve melhorar; quanto vai custar melhorar (Prošić, 2011). Para responder a estas questões, Imai (1997) convida os gestores a deslocarem-se ao *Gemba*<sup>3</sup>, onde encontrarão as soluções que ajudam a melhorar a eficiência da empresa. A melhor forma de analisar um problema ou de compreender uma operação é examinando essa mesma operação no *Gemba*, onde é possível recolhermos informação exata, que servirá de base à tomada de decisão. Os trabalhadores que conhecem bem os processos de trabalho, devem ser treinados para melhorarem a qualidade destes, prevenindo problemas ou identificando oportunidades de melhoria que, posteriormente, deverão ser analisadas com os superiores, no *Gemba*, e desse modo, garantir que a melhoria contínua ‘realmente’ agrega valor para

---

<sup>1</sup> *Muda* - palavra japonesa que significa desperdício.

<sup>2</sup> Ver Anexo 1 – 7 *Muda*

<sup>3</sup> *Gemba* - expressão japonesa que designa o local onde o trabalho é realizado, o valor é criado, os problemas acontecem e devem ser resolvidos.

a empresa e para os clientes (Suárez-Barraza *et al.*, 2012a). Mas, isso só será possível se os gestores estiverem familiarizados com cada centímetro do seu *Gemba* (Imai,1997).

Para tornar o posto de trabalho mais simples e intuitivo, reduzindo ou evitando eventuais desperdícios, os trabalhadores devem recorrer à Gestão Visual. A visualização dos processos e desperdícios torna a gestão mais lógica e intuitiva permitindo maior controlo sobre os mesmos, e consequentemente, aumenta a produtividade através da eliminação dos defeitos e do *Muda*. Num ambiente profissional, a aplicação de técnicas de Gestão Visual, pressupõe o desenvolvimento de hábitos de gestão normalizada, ou seja, a melhor forma de realizar determinada tarefa deve-se tornar numa Norma, possibilitando a qualquer pessoa perceber facilmente uma situação e reagir de maneira rápida, precisa e adequada, com autonomia.

Concluimos, portanto, que o *Kaizen* assenta em cinco princípios fundamentais, considerados como valores e crenças essenciais para o sucesso dos projetos de melhoria contínua e para a obtenção dos resultados necessários em termos de qualidade, custos, serviço ao cliente e motivação dos colaboradores: criação de valor para o cliente final, eliminar o *Muda*, envolver as pessoas, ir para o *Gemba* e Gestão Visual (Devesa, 2013).

### **1.1.1. Implementação da melhoria contínua**

O *Kaizen* despertou o interesse de muitos investigadores e empresas em todo o mundo devido à sua capacidade para aumentar a eficiência das empresas, através da incrementação de qualidade e da redução dos investimentos ou custos. Porém, nem todas as tentativas de implementação desta metodologia tiveram sucesso, levando algumas empresas a desistir da mesma. Um estudo realizado por Suárez-Barraza *et al.* (2011) concluiu que as principais causas de abandono da filosofia *Kaizen* são: a resistência à mudança por parte dos funcionários (75%), a falta de implementação e acompanhamento dos projetos *Kaizen* (75%), a falta de compromisso e apoio da administração (50%), a falta de recursos (tempo, dinheiro e espaços) (50%), a falta de motivação dos funcionários (44%), a resistência dos sindicatos (44%) e a falta de rendimento monetário dos projetos de melhoria contínua (44%).

Não há nenhuma ‘fórmula’ *Kaizen* que garanta a sua aplicação com sucesso, mas a literatura demonstra que há uma série de elementos que contribuem para aumentar as possibilidades de sucesso da metodologia *Kaizen*. García *et al.* (2013)<sup>4</sup> concluiu que os

---

<sup>4</sup> No artigo “*Critical success factors for Kaizen implementation in manufacturing industries in Mexico*”, analisou 18 autores para perceber quais os principais fatores que contribuem para o sucesso da implementação do *Kaizen* noutros países.

dez fatores críticos de sucesso mais citados na literatura são: compromisso e motivação pessoal, compromisso da liderança, recursos alocados (tempo, dinheiro e espaço), chefias, desenvolvimento de uma cultura de melhoria contínua, definição de metas e objetivos para os programas de melhoria contínua, uso de uma metodologia adequada, normalização e mensuração de processos, organização das equipas de apoio e existência de um facilitador para apoiar o programa.

Numa análise da literatura, García *et al.* (2014) concluiu que os principais benefícios obtidos após a implementação de um sistema de melhoria contínua são os benefícios operacionais - através da diminuição da repetição de tarefas, e o desenvolvimento de uma cultura organizacional que sustente a melhoria contínua no longo prazo. Talvez este benefício apontado por Garcia *et al.* (2014) seja dos mais importantes, porque significa que o *Kaizen* está a ser adotado como uma filosofia interna da organização, transformando-a numa organização que aprende. O terceiro benefício mais citado relaciona-se novamente com os benefícios operacionais – redução do inventário, entregas mais rápidas e redução do movimento de pessoas. O aumento da motivação dos trabalhadores, da produtividade e a introdução de novos produtos, são outros benefícios que poderão estar relacionados com as melhorias dos resultados operacionais. Todas as melhorias internas resultam numa melhor resposta ao cliente, que é o principal objetivo dos projetos *Kaizen*. “Além disso, os trabalhadores terão mais facilidade em desempenhar o seu trabalho - resultando numa maior satisfação e menor *turnover*” (Prošićć, 2011:175).

### **1.1.2. Ferramentas *Kaizen***

A metodologia *Kaizen* fornece um grande conjunto de técnicas e ferramentas que facilitam a sua aplicação e incitam a melhoria contínua. A literatura apresenta inúmeras técnicas, no entanto, neste ponto iremos somente desenvolver as ferramentas que consideramos relevantes para este projeto: ciclo PDCA / SDCA, Mapeamento de Processos e 3C (Caso - Causa – Contramedida).

- **Ciclo PDCA / SDCA**

O ciclo PDCA (ou Deming<sup>5</sup>) é uma técnica utilizada para incrementar a melhoria contínua (oriunda de problemas identificados ou oportunidades de melhoria visualizadas), através de um ciclo de raciocínio estruturado e de ferramentas de análise, garantindo que

---

<sup>5</sup> Nos anos 50, o ciclo PDCA foi bastante divulgado pelo americano W. E. Deming, no Japão, ficando conhecido por ciclo de Deming.

os benefícios dessas melhorias perduram. O ciclo PDCA é composto por quatro etapas. Na primeira fase (*Plan*) efetua-se a análise da situação corrente através da recolha de informação no *Gemba*, para formular o plano de ação que irá resolver o problema. Depois da definição do plano, este deve ser implementado (*Do*). Após a sua execução é necessário verificar os resultados obtidos (*Check*) e comparar com os resultados esperados. Na última fase (*Action*) deve-se atuar sobre o plano executado, prevenir recorrências e institucionalizar as melhorias como novas práticas a aperfeiçoar, através da sua normalização no ciclo SDCA, que permitirá assegurar a continuidade dos novos métodos introduzido e, assim, obter melhorias sustentáveis (Imai, 1986). “Normalizar é a melhor forma de assegurar a qualidade e a mais eficaz de assegurar o controlo dos custos inerentes ao trabalho” (Imai, 1997:51).

Se uma tarefa não está normalizada, é de esperar que tenha *Muda* e variabilidade associado porque existem diferentes pessoas a executá-las e, muito provavelmente, diferentes formas de a concretizar (Imai, 1987). Para realizar este processo recorre-se ao ciclo SDCA (*Standardize-Do-Check-Action*), que segue a mesma sistemática do ciclo do PDCA, sendo, no entanto, utilizado para manter o padrão dos processos melhorados. Este é uma derivação da metodologia PCDA onde, a fase de planear é substituída pela fase de normalizar. “A gestão deve ter ambos os ciclos trabalhando em conjunto<sup>6</sup>, em todo o momento (...), o ciclo SDCA é usado para estabilizar e padronizar as condições e o ciclo PDCA para melhorá-los” (Imai, 1986:63).

- **Mapeamento de processos**

Esta ferramenta tem como principal objetivo a melhoria de processos através de ganhos de flexibilidade, nível de serviço, custos, qualidade e motivação dos colaboradores (Suárez-Barraza & Smith, 2014). Para obter as melhorias mencionadas, é necessário saber distinguir o *Muda* das tarefas que criam valor acrescentado, uma vez que a rentabilidade da organização depende do valor que se cria com a máxima satisfação do cliente e o mínimo desperdício possível. Esta ferramenta aplica-se em três fases: preparação, execução e verificação.

Na primeira fase, a equipa deve selecionar um processo a mapear, defini-lo de forma transparente, descrevê-lo com dados reais e estipular objetivos de melhoria de acordo com o potencial de melhoria estimado. A descrição do processo obriga à recolha de dados

---

<sup>6</sup> Ver Anexo 2 - Aplicação conjunta dos ciclos SDCA e PDCA.

históricos como: frequência, taxa de erros, nº de colaboradores envolvidos, custos do processo, satisfação do cliente, etc.

Na fase de execução, começa-se por mapear a situação atual do processo selecionado na forma de fluxograma representando a sequência exata da realização das tarefas, indicando os intervenientes do processo, o tempo de execução<sup>7</sup>, o *lead time*<sup>8</sup> de cada tarefa, e os custos do processo. A equipa deve ir para o *Gemba* documentar o processo recorrendo à observação direta (Suárez-Barraza *et al.*, 2012a), para garantir que o processo é mapeado de forma correta. Ao longo do mapeamento devem ser identificadas as oportunidades de melhoria do processo, que podem passar pela eliminação de tarefas que criam *Muda* ou redesenho do processo, criação de normas de funcionamento, demolição de atividades burocráticas (reuniões desnecessárias, movimento de pessoas), formação e educação dos trabalhadores, identificação e eliminação de resíduos no processo, balanceamento da carga de trabalho, etc. (Suárez-Barraza *et al.*, 2012a). Os resultados que se espera obter com a implementação dessas melhorias deverão ser representados no mapa da visão futura, que representará o objetivo final a atingir. No final da fase de execução, colocam-se as ações de melhoria na matriz de prioridades, define-se o plano de ações e distribuem-se responsabilidades. As ações de melhoria resultantes desta análise devem ser acompanhadas no ciclo PDCA / SDCA. A padronização de processos tem um impacto positivo sobre o desempenho do negócio (Muenstermann, *et al.*, 2010).

Na fase de verificação, a equipa deve fazer pontos de situação frequentes para atualizar o estado das ações e para averiguar se o objetivo está a ser atingido.

- **3C (Caso – Causa – Contramedida)**

Equipas que não sejam capazes de identificar os problemas também não serão capazes de realizar melhorias (Imai,1986). Os problemas são desvios existentes entre a situação atual e a situação esperada, que podem ser resolvidos de forma rápida e eficaz através da ferramenta 3C. O nome desta ferramenta tem origem nas palavras: Caso, Causa e Contramedida.

O Caso consiste na escolha e definição do problema a resolver. Podem ser usados como critérios de escolha a dimensão relativa do problema, a relevância face aos objetivos ou metas ou a sua importância para a equipa. Identificado o problema a combater, é necessário recolher dados no *Gemba* que caracterizem o problema. Pode-se recorrer a uma

---

<sup>7</sup> Tempo de execução - tempo real de trabalho dedicado à realização da tarefa.

<sup>8</sup> *Lead Time* – todo o tempo que decorre desde a chegada da informação até à sua conclusão, incluindo os tempos de espera.

análise 5W2H respondendo às sete questões: o quê? (*what*), quando? (*when*), onde? (*where*), quem? (*who*), qual? (*which*), como? (*how*), quanto? (*how much*). Após a caracterização do problema e antes de identificar as suas causas, é importante definir os objetivos (SMART<sup>9</sup>) que se pretendem atingir com a eliminação do problema.

Na etapa seguinte, Causa, devem ser discutidas quais as potenciais origens do problema e organizadas por categoria no diagrama de Causa - Efeito<sup>10</sup>. As causas mais relevantes vão sendo estratificação em níveis crescentes de detalhe, até chegar às causas raiz que se pretendem eliminar. Para facilitar a sua aplicação, é comum recorrer-se ao *brainstorming*, onde todas as ideias são consideradas válidas (Montabon, 2005), para descobrir todas as possíveis causas do problema. Identificadas todas as causas, recorre-se à análise dos ‘5 porquês’ para chegar às causas raiz. A ideia consiste em perante cada causa realizar cinco iterações perguntando o porquê daquele problema, questionando sempre a causa anterior. Este número é meramente indicativo, o importante é fazer os porquês necessários até chegar à raiz do problema.

A última fase, Contramedida, consiste na criação de soluções que permitam eliminar as causas do problema. A ação de melhoria deve ser colocada no diagrama de espinha de peixes alinhada com a respetiva causa, permitindo à equipa desenvolver soluções para o problema (Imai, 1986). Estas contramedidas deverão constituir o plano de ação para implementar as melhorias apuradas e eliminar o Caso, que deverá ser detalhado e seguido no ciclo PDCA / SDCA. As contramedidas devem ser sequenciadas em consonância com o seu nível de prioridade (O’Meara, 2013). Se a implementação do plano de ação tiver sucesso, o objetivo definido inicialmente deverá ser atingido.

## **1.2. Melhoria contínua e Recursos Humanos**

A literatura apresenta inúmeros casos que demonstram o sucesso da implementação *Kaizen* nas empresas, refletindo a melhoria de áreas mais operacionais, como produção, logística, ou alguns serviços. Embora muitos possam pensar que esta técnica é exclusiva para o chão da fábrica, ela também poderá ser utilizada com sucesso nos processos de *back office* (Montabon, 2005). “A questão-chave a este respeito é que as empresas têm dedicado pouca atenção à GRH” (Yang, 2006:162). Neste caso, a literatura é muito limitada, havendo maior referência à GRH como parceiro estratégico na implementação

---

<sup>9</sup> Objetivos SMART – *Specific* (Específico), *Measurable* (Mensurável), *Attainable* (Atingível), *Realistic* (Realista), *Tangible* (Tangível).

<sup>10</sup> Diagrama Causa-Efeito - também conhecido por Ishikawa ou diagrama ‘Espinha de Peixe’ pelo seu aspeto visual (Ver Anexo 3).

da metodologia *Kaizen*, e sendo bastante escassa em relação à aplicação da melhoria contínua aos departamentos ou processos de recursos humanos.

Cada vez mais, as organizações olham para a GRH como uma área estratégica, que deve proactivamente facilitar, através do capital humano, o atingimento dos objetivos empresariais. A literatura apresenta provas que determinam a eficácia da GRH como parceiro estratégico na implementação do *Kaizen* (Ahmad & Schroeder, 2002; Tracey & Flinchbaugh, 2006a; Tracey & Flinchbaugh, 2006b; Yang, 2006; Aoki, 2008; Farris *et al.*, 2008; Suárez-Barraza & Ramis-Pujol, 2010; Glover *et al.*, 2011; Su & Yang, 2015). Assim, a GRH deve intervir na implementação do *Kaizen*, principalmente nas seguintes áreas: ajudar a enraizar uma cultura que visa a mudança incremental e a satisfação dos clientes, fortalecer o trabalho em equipa e reforçar as relações humanas, facilitar a participação e a comunicação interna, formação e desenvolvimento de competências individuais, recrutamento e seleção, incentivos, reconhecimento e remuneração por desempenho.

Como já referido, o ‘compromisso e a motivação pessoal’ é um dos fatores críticos de sucesso para a implementação do *Kaizen*, que poderá ser garantido recorrendo ao envolvimento dos colaboradores. Envolver todos os trabalhadores em todas as áreas da organização é um princípio intrínseco à melhoria contínua, que pode acontecer através da participação individual (sistema de sugestões e ideias) ou através do trabalho em equipa. Os colaboradores devem recorrer à experiência laboral e ao conhecimento tácito, que juntamente com a proactividade e criatividade individual facilita a apresentação de propostas de melhoria. A GRH deve atuar (a) sobre os colaboradores, percebendo se estes detêm os traços de personalidade relacionados com a criatividade, (b) sobre o processo, identificando formas de desenvolver os processos de criatividade, através da aplicação de diferentes técnicas e (c) sobre os fatores que inibem a criatividade, eliminando as barreiras existentes.

O envolvimento dos trabalhadores, através do trabalho em equipa, é vital para a implementação e sustentabilidade de qualquer iniciativa de melhoria contínua (Suárez-Barraza & Ramis-Pujol, 2010), com o objetivo de criar valor para o cliente final (Tracey & Flinchbaugh, 2006a). A literatura demonstra que o trabalho em equipa é uma prática de GRH capaz de aumentar o envolvimento dos trabalhadores, que por sua vez gera maior satisfação e empenho, levando a empresa a alcançar melhores desempenhos. O uso do trabalho em equipa como prática de GRH pode gerar atitudes mais favoráveis entre os

funcionários, melhorar a qualidade de vida no trabalho e a produtividade, desempenho e eficácia da organização (Robbins & Judge, 2013).

A comunicação poderá ser um facilitador ou um inibidor do *Kaizen*. As empresas que permitem que a comunicação flua através dos limites dos departamentos e funções, são bem-sucedidas na implementação desta metodologia (Tracey & Flinchbaugh, 2006a). Para tirar proveito da comunicação esta deve fluir na vertical e na horizontal, sempre de forma bidirecional. O papel da GRH passa por monitorizar a reação e as preocupações dos empregados e ajudar a comunicar as mudanças organizacionais de forma transparente para todos os colaboradores, passando uma mensagem positiva em relação à melhoria contínua através da demonstração dos benefícios individuais e coletivos inerentes às mesmas. O diagnóstico de motivação e clima é um elemento básico de informação da GRH que poderá ajudar a recolher informação importante sobre a perceção dos colaboradores em relação à melhoria contínua e à comunicação existente. Uma boa comunicação organizacional poderá motivar os colaboradores a cooperarem nesta iniciativa, e assim, diminuir a resistência à mudança, que anteriormente referimos como a principal causa de fracasso na implementação do *Kaizen*.

Yang (2006), concluiu que a técnica de GRH que tem maior influência sobre um processo de melhoria contínua é a formação e educação dos colaboradores. A formação deve ser essencialmente composta por três aspetos: filosofia e princípios da melhoria contínua, formação específica em competências e treino em habilidades interpessoais (Chao *et al.*, 2015). As organizações devem dotar os seus colaboradores de competências que lhes permitam ter a capacidade de identificar oportunidades de melhoria, de forma a resolver os problemas específicos que enfrentam no trabalho. A formação on-the-job fortalece a aprendizagem no *Gemba*, porque permite a aquisição de conhecimentos através da observação direta tentando imitar o comportamento do formador, resultando numa transferência rápida dos conhecimentos (Noe, 2010).

As empresas que encontram maneiras de comemorar o sucesso ao longo do percurso são mais bem-sucedidas (Tracey & Flinchbaugh, 2006a). Incentivos e reconhecimento (não monetário), como o reconhecimento público através de diplomas ou formação e desenvolvimento de competências, com vista à progressão na carreira dentro da organização são vitais para melhorar não só a produtividade dos funcionários, mas também o desempenho de qualquer organização (Suárez-Barraza & Ramis-Pujol, 2010). Recompensar é um desafio complicado, que exige total equidade e transparência dos critérios, contudo “o estímulo mais eficaz é apoiar as pessoas que contribuem com

sugestões de melhorias, ouvindo-as e agindo sobre elas” (Tracey & Flinchbaugh, 2006a:8). “Um programa de recompensa e reconhecimento justo e adequado é vital para o recrutamento e retenção de funcionários, especialmente num processo de implementação *Lean*” (Tracey & Flinchbaugh, 2006a:9).

A literatura dá pouca atenção ao impacto do R&S de funcionários sobre a eficácia da gestão da qualidade (Ahmad & Schroeder, 2002), contudo é um dos processos de GRH mais importantes e com maior influência na gestão da qualidade (Yang, 2006). Este processo deve procurar talentos com competências *hard*<sup>11</sup> necessárias para a função, e com as competências *soft*<sup>12</sup> que facilitam a implementação do *Kaizen*: “capacidade de comunicação, trabalhar em equipa, criar e seguir padrões, trabalhar através de limites organizacionais e identificar e celebrar sucessos” (Tracey & Flinchbaugh, 2006a:5). Não importa o quão sofisticadas são as técnicas e ferramentas utilizadas, nenhuma melhoria pode ser sustentada sem as *soft skills* dos colaboradores (Ahmad & Schroeder, 2002). “O objetivo do processo de R&S deve ser identificar potenciais colaboradores que detêm essas qualidades ou, pelo menos, têm valores e comportamentos consistentes com a filosofia de gestão da qualidade” (Ahmad & Schroeder, 2002:542). Ao atuar desta forma, podemos dizer que o R&S responde de forma mais eficiente às necessidades do negócio.

O verdadeiro desafio da GRH, como em qualquer outra área da organização, é ser eficaz e eficiente. “A ideia subjacente é a de que a função de RH pode ser analisada como qualquer outra função organizacional em termos da sua capacidade para facilitar o alcance da estratégia ou, pelo contrário, o impedir” (Cunha *et al.*, 2012:111). Para tornar a GRH mais eficaz é preciso analisar a forma de trabalhar e eliminar o desperdício, melhorando a qualidade final, que representa a sua eficiência. Para além do apoio que a GRH deve dar na implementação de um processo de melhoria contínua, esta também pode implementar a melhoria contínua nos seus processos, com o objetivo de melhorar os seus resultados, a qualidade de resposta aos seus clientes internos e a eliminação do *Muda*.

A aplicação da melhoria contínua ao R&S começa a demonstrar alguns resultados, contudo, a literatura ainda é demasiado limitada. Weinstein (2009) relata a aplicação de ferramentas e técnicas de Gestão da Qualidade Total para melhorar o recrutamento de estudantes numa escola de música. A equipa desenvolveu uma matriz que ajudou a identificar todos os intervenientes (internos ou externos) do processo de recrutamento e utilizou a diagrama causa-efeito para identificar os fatores facilitadores ou inibidores na

---

<sup>11</sup> Competências *hard* são competências técnicas necessárias para executar a função.

<sup>12</sup> Competências *softs* são as competências comportamentais, difíceis de adquirir através de formação ou desenvolvimento.

inscrição no programa de música. De seguida, recorreu-se ao *benchmarking* para comparar o programa de música e identificar as melhores práticas dos concorrentes regionais e nacionais. Muenstermann *et al.* (2010), efetuaram um estudo de caso sobre a padronização do processo de recrutamento numa empresa alemã. Todas as atividades e a sua sequência cronológica foram identificadas e documentadas em detalhe, juntamente com todos os intervenientes do processo, que permitiram a identificação de oportunidades de melhoria. Efetuou-se um redesenho do processo de recrutamento com recurso ao *benchmarking* e o plano de ação foi definido e aplicado. “Ao padronizar o processo de recrutamento, a empresa foi capaz de reduzir o tempo de R&S de 92 para 69 dias e os custos globais do processo em cerca de 30%. A qualidade dos dados dos candidatos melhorou claramente” (Muenstermann *et al.*, 2010:934). Suárez-Barraza & Ramis-Pujol (2010) propõem a implementação de uma abordagem *Lean-kaizen* numa organização de serviço público mexicano para melhorar os tempos de seleção e o processo de contratação. Os resultados demonstram o sucesso desta aplicação: “o tempo de ciclo do processo desceu de 16 dias para um tempo padrão de entre um e quatro dias, (...) 77,7% das atividades que não agregam valor e que continham resíduos (*muda*) foram eliminadas, reduzindo de 148 para apenas 28 as atividades que eram realmente eficazes e essenciais para a prestação do serviço” (Suárez-Barraza & Ramis-Pujol, 2010:401). Su & Yang (2015) aplicaram uma ferramenta de planeamento estratégico com o objetivo de melhorar o processo de R&S. Para tal, recorreram ao *focus group*, à análise SWOT e à análise de indicadores do atual processo de R&S. O grupo centrou a sua análise nas ‘ameaças’ e ‘fraquezas’ do processo, para definir a estratégia a adotar e priorizar as medidas a aplicar. A abordagem foi aplicada com sucesso o que reduziu eficazmente os custos de contratação e o tempo de recrutamento em 40%.

Desta forma, torna-se relevante para a finalidade deste trabalho desenvolver o conceito e as características do processo de R&S.

### **1.3. Recrutamento e Seleção**

Sarkar *et al.*, (2013) afirma que o principal objetivo da GRH deve ser a máxima utilização de recursos de forma a obter o lucro desejado tendo em conta o investimento e o custo aplicado. Algumas técnicas utilizadas na redução de custos podem ser a escolha adequada do processo de recrutamento, a otimização de processos de produção/fabrico, ou a utilização de um bom modelo de negócios.

Quando uma empresa se depara com a necessidade de introduzir capital humano para ocupar um lugar vago, dá-se início ao processo de recrutamento. Podemos definir recrutamento como o processo de atração de potenciais candidatos (Chiavenato, 1999; Ribeiro, 2002; Cunha *et al.*, 2012). Chapman *et al.* (2005) afirma que são as características da função e os atributos da organização que determinam a atratividade de uma posição. Quanto mais candidatos influenciarem, melhor será o recrutamento e a probabilidade de atrair candidatos que possam vir a desempenhar eficaz e eficientemente funções organizacionais (Chiavenato, 1999; Cunha *et al.*, 2012). Este processo deve ser operacionalizado tendo em consideração os objetivos da empresa, as suas necessidades, as suas possibilidades em termos financeiros e o tipo de cargo a ocupar (Cunha *et al.*, 2012). Assim, o objetivo de cada processo de R&S é encontrar o candidato ideal que faça o *fit* com a função, preenchendo os requisitos necessários, e o *fit* com a organização e a sua cultura, de forma a agregar valor e vantagem competitiva sustentada. A primeira etapa de qualquer processo de recrutamento deverá ser sempre o planeamento: descrição da função (lista de tarefas, requisitos e critérios de avaliação de desempenho) termos e condições de emprego, tipo e métodos de recrutamento a utilizar e definir como será o processo de seleção.

O recrutamento pode ser interno ou externo, sendo esta escolha influenciada pela estratégia ou necessidades da organização. Poderá ser interno se a organização detetar que tem o perfil necessário internamente (este tipo de recrutamento torna-se mais rápido, envolve menos custos e menos riscos de inadaptação), ocorrendo através de transferência ou de promoção (Cunha *et al.*, 2012). Para decidir onde, quando e como implementar as atividades de recrutamento, a primeira análise deve ser feita aos atuais funcionários de uma empresa, especialmente para preencher postos de trabalho relacionados com chefias (Cascio, 1998). Se os esforços de recrutamento externo são realizados sem uma primeira análise ao capital humano interno, isto poderá gerar desconforto e desmotivação interna (Robbins & Judge, 2013). A empresa pode optar pelo recrutamento externo procurando no mercado de trabalho o candidato ideal para preencher a função. Este tipo de recrutamento permite a integração de novos recursos na organização enriquecendo o seu leque de competências e melhora a visibilidade externa da empresa como empregadora de qualidade (Camara *et al.*, 2010). Contudo, torna-se mais dispendioso, comporta mais risco para a organização e pode frustrar as expectativas de carreira dos atuais colaboradores. A organização pode também optar pelo recrutamento misto que é a conjugação dos dois métodos anteriores (Torrington *et al.*, 2005; Shafique, 2012).

A escolha do método a utilizar é influenciada pela estratégia da empresa, que poderá decidir procurar diretamente no mercado de trabalho o perfil pretendido, ou contratar esse serviço a uma empresa especializada, caso a organização não pretenda tornar público (principalmente perante a concorrência) que está à procura de novos colaboradores com um determinado perfil. Existem inúmeros métodos de recrutamento externo (Chiavenato, 1999; Torrington *et al.*, 2005; Peretti, 2011; Cunha *et al.*, 2012) entre os quais: anúncios nos media (jornais, revistas), agências especializadas, referências de colaboradores da organização, contacto com universidades e escolas, o recrutamento online (e-recrutamento) e o *head-hunting*. Atualmente, o e-recrutamento é considerado a fonte mais utilizada pela facilidade na divulgação da informação (Holm, 2012).

O anúncio é dos métodos de recrutamento mais utilizados, que pretende atrair os potenciais candidatos e maximizar o número de candidaturas através de uma resposta direta à vaga em aberto (Torrington, 2005). A elaboração do anúncio deverá ser cuidada, uma vez que irá refletir a imagem da empresa como potencial entidade empregadora e deverá atrair os candidatos. Cunha *et al.* (2012) cita o modelo AIDA (Atenção – Interesse – Desejo - Ação) de Redman & Mathews (1992) assente em quatro fatores: atrair a atenção de potenciais candidatos, suscitar o interesse no anúncio e no cargo anunciado, induzir o desejo de ocupar o cargo e por fim, suscitar a ação de candidatura à vaga. O recurso às universidades e escolas é outro método de recrutamento para recrutar jovens com elevado potencial. Assim, muitas empresas desenvolvem relações estreitas com instituições de ensino através da promoção de oportunidades e participação em eventos para divulgar as suas políticas de recursos humanos, criando uma atitude favorável entre os candidatos (Chiavenato, 1999). O *networking*, ou a sugestão de candidatos por iniciativa de funcionários é um sistema de recrutamento de baixo custo, com alto rendimento e efeito relativamente rápido. A organização que estimula os seus funcionários a recomendarem candidatos está a utilizar um dos veículos mais eficientes de recrutamento (Chiavenato, 1999). Não obstante, num mundo cada vez mais global, a nova tendência é o e-recrutamento (Torrington *et al.*, 2005; Cunha *et al.*, 2012). Este método possibilita a divulgação, receção e realização de triagem de candidaturas *online*, permitindo facilmente chegar a um número alargado de potenciais candidatos numa ampla cobertura geográfica, com um custo associado reduzido (Cunha *et al.*, 2012), podendo contudo, gerar inúmeras candidaturas não válidas (Torrington *et al.*, 2005). As redes sociais são, cada vez mais, uma tendência de recrutamento, principalmente o LinkedIn, sendo considerado pelos candidatos como uma fonte importante de divulgação de oportunidades de trabalho e pelas

organizações como uma espécie de base de dados públicos que fornece informação relevante sobre o perfil de potenciais candidatos.

“Seleção diz respeito a todo o processo, desde a convocação dos pretensos candidatos até à decisão última de admissão” (Ribeiro, 2002:266), ou seja, é o processo pelo qual uma organização escolhe, de uma lista de candidatos, a pessoa que melhor preenche os critérios de seleção para a posição disponível (Ivancevich, 2010, Robbins & Judge, 2013), funcionando como uma espécie de filtro que procura “o ajustamento entre as pessoas e a função” (Cunha *et al.*, 2012:232). Assim, os candidatos selecionados serão os que responderam positivamente aos vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados utilizados na seleção. Resumindo, o processo de seleção “é complexo e desenvolve-se em vários estádios que vão desde a recolha das respostas a anúncios, ao recebimento de *shortlists* de consultores, e termina com a aceitação da oferta do lugar e a celebração do contrato de trabalho” (Camara *et al.*, 2010). Para Torrington *et al.*, (2012), o processo de seleção é constituído por quatro etapas: definição dos critérios de seleção, aplicação dos instrumentos de seleção, recolha de informação sobre os candidatos e, por fim, a análise de informação para a escolha do candidato.

Existem várias técnicas de seleção que ajudam a organização a obter informações a respeito dos candidatos: análise curricular, testes, provas de grupo, *assessment centers*, entrevistas, exames médicos, referências ou cartas de recomendação (Cunha *et al.*, 2012). Uma boa técnica de seleção deve ajudar a organização a prever o comportamento e o desempenho do candidato no cargo futuro, com rapidez e confiabilidade (Chiavenato, 1999). Cada organização deve definir quais as técnicas e procedimentos mais adequados e que irão proporcionar melhores resultados. A análise curricular é a primeira fase do processo de seleção e o primeiro contacto entre o candidato e a organização. A sua principal função é filtrar todos os candidatos que não têm os requisitos mínimos para desempenhar a função (Cunha *et al.*, 2012). A entrevista telefónica ajuda a complementar a análise curricular, quando os currículos não dispõem de toda a informação relevante para triar o candidato, funcionando como uma pré-seleção para a entrevista presencial (Torrington *et al.*, 2005). A entrevista presencial é uma conversa conduzida pelo entrevistador e tem como principal objetivo a recolha de informação sobre as aptidões técnicas e comportamentais, o potencial e a capacidade de inserção do candidato na cultura organizacional (Camara *et al.*, 2010; Cunha *et al.*, 2012), o que ajudará a organização a prever o quão bem o candidato conseguirá realizar as tarefas inerentes à função, tendo em conta os requisitos mínimos previamente definidos. Por outro lado, também fornece

informação ao candidato sobre a função, a organização e a sua cultura, ajudando-o na tomada de decisão (Torrington *et al.*, 2005; Farago *et al.*, 2013; Sarkar *et al.*, 2013). Os *assessment centers* (centros de avaliação) definem-se como um conjunto diversificado de provas que pretendem simular situações reais da função para o qual a empresa está a recrutar e que é aplicado a um grupo de candidatos com o objetivo de avaliar a forma como estes enfrentam os desafios e encontram soluções (Câmara *et al.*, 2013). A interação do grupo e o comportamento dos candidatos é observado para avaliar a personalidade e as competências dos candidatos: competências verbais, capacidade de aplicarem conhecimentos adquiridos, assim como “competências interpessoais e analíticas, tolerância perante a ambiguidade, determinação, estilos de gestão de conflitos e estratégias negociais” (Cunha *et al.*, 2012:298).

A última fase do processo de R&S, e por vezes a mais descorada é a avaliação. “Decorrido um período razoável de exercício da função (ex.: seis meses), deve-se proceder a uma avaliação do processo” (Cunha *et al.*, 2012:198) “para aferir se o recrutamento está realmente a cumprir a sua função e a que custo” (Chiavenato, 1999:99). Segundo Torrington *et al.*, (2005), o recrutamento deve ser avaliado de forma holística, procedendo-se a uma avaliação dos métodos utilizados, segundo utilidade, acessibilidade e custo; do número e qualidade dos indivíduos recrutados e, por fim, dos custos. Assim, é possível averiguar em que medida o recrutamento alcançou os resultados esperados e apurar o que é necessário melhorar para futuros processos. “Embora a eficácia do recrutamento seja importante, é necessário considerar que a qualidade do processo de recrutamento produz um forte impacto sobre os candidatos” (Chiavenato, 1999:99).

Segundo Peretti (2011) os conjuntos dos custos relativos ao recrutamento e seleção são significativos e complementam três elementos: custos relacionados com o tempo despendido pelos diversos intervenientes (salários e todos os custos sociais inerentes); custos correspondentes às despesas diretas, como despesas de publicação de anúncios, honorários dos escritórios de consultoria, despesas de viagens e aluguer de salas; e os custos correspondentes às despesas do funcionamento administrativo como as despesas de medicina no trabalho, despesas de papelaria, material de testes e exames e de amortização de material. Porém, para os custos de R&S devem ser ainda considerados os custos de integração, formação e adaptação dos novos colaboradores. No período de adaptação o novo colaborador não será totalmente eficaz. No período inicial, o seu desempenho será ineficiente, tendo associado um custo de subeficácia correspondente à diferença entre os níveis de desempenho obtido e o nível de desempenho esperado para a

função (Peretti, 2011). Além disso, é necessário acrescentar outros custos como o “consumo excessivo de material, os erros que ele fará e a sua correção, etc.” (Peretti, 2011). Estes custos serão tanto maiores caso o processo de R&S não seja eficiente a selecionar o colaborador com o perfil ideal para a função. A melhoria de processos pretende reduzir os custos tangíveis com a redução do tempo de processo, defeitos e retrabalho (Wyper & Harrison, 2010).

## **CAPÍTULO II – PROJETO: KAIZEN APLICADO AO R&S DA WORTEN**

### **2.1. Metodologia**

Fase ao exposto anteriormente, e tendo em consideração que o objetivo deste trabalho é fazer uma análise sobre a implementação do *Kaizen* aos processos de RH, em especial ao Recrutamento e Seleção, consideramos que a metodologia mais adequada centra-se na investigação no domínio de GRH, através de uma perspetiva orientada para a prática – a investigação aplicada. O horizonte da investigação aplicada é a resolução de um problema específico encontrado numa organização específica, num momento específico e não o desenvolvimento de teorias e modelos, como é o caso da investigação científica (Clardy, 1997). A investigação aplicada é distintiva – usa os métodos e princípios da ciência, sempre que possível, mas funcionam de maneiras diferentes e para diferentes fins. O seu foco é construir conhecimento através do diagnóstico e da resolução de problemas organizacionais e o seu valor depende da utilidade da informação obtida (Clardy, 1997). Assim, através das três fases da investigação aplicada – diagnóstico, intervenção e avaliação – pretende-se identificar as principais causas dos problemas associados ao desempenho organizacional, definir procedimentos e atividades de melhoria e avaliar dos resultados alcançados comparando-os com os resultados pretendidos.

Para a recolha dos dados foram utilizados vários métodos de pesquisas qualitativas: observação participativa, observação documental e de dados, *focus group* e entrevistas individuais.

Neste trabalho de projeto recorreremos à observação direta participante, numa base diária no período de 1 de Agosto de 2014 até 31 de Março de 2015 (oito meses). A observação consiste na recolha de informação, de modo sistemático, através do contacto direto com situações específicas (Aires, 2011). Na observação participante o observador participa ativamente na vida do grupo ou em determinada situação, assumindo (até certo ponto) o papel de um membro da equipa (Prodanov & Freitas, 2013). Este método dá ao

investigador uma noção mais aprofundada da realidade que está a estudar, permitindo descobrir discrepâncias entre o que os participantes disseram que devia acontecer e que realmente acontece. Embora a observação permita ver (e ouvir) exatamente como os indivíduos agem e interagem em uma dada situação, a presença do pesquisador pode influenciar o comportamento (Petty, *et al.*, 2012).

A observação documental incidu principalmente na análise de manuais internos de implementação da metodologia *Kaizen*. Este tipo de observação permite a análise de documentos internos ou externos que “proporcionam informação sobre as organizações, a aplicação da autoridade, o poder das instituições, estilos de liderança, forma de comunicação com os diferentes atores etc.” (Aires, 2011:42). A análise de dados ou indicadores internos poderá ser uma fonte importante de informação que permite ao investigador perceber uma determinada situação através da análise de dados reais e concretos. Para diagnosticar o atual processo de recrutamento e seleção recorreremos a análise de indicadores: tempo de resposta, tempo de recrutamento e seleção, principais métodos de recrutamento utilizados e percentagem de admissões por cada método para analisar a sua eficácia.

Para fazer o diagnóstico do processo de R&S e para definir as medidas de melhoria a aplicar foram realizados vários *focus group*<sup>13</sup>, onde estiveram presente todos os elementos da equipa DRH SR *Electronics Division* e que foram realizadas durante o mês de Agosto de 2014. Realizámos também outras duas sessões de *focus group* nos dias 30 de Dezembro 2014 e 26 de Março de 2015. “Este método envolve uma entrevista de grupo sobre um tema específico que pode ser estruturado, semiestruturado ou não” (Petty *et al.*, 2012:380). Através da discussão os participantes são estimulados a refletir sobre temas que têm algum conhecimento (Bill & Olaison, 2009). A entrevista de *focus group* destina-se a fazer um grupo de pessoas com atributos específicos fornecer dados qualitativos relacionados com o tema de pesquisa num ambiente confortável, sob a orientação de um moderador, e através de discussões em grupo (Krueger & Casey, 2000 *cit.* por Cheng, 2007).

Por fim, realizámos duas entrevistas individuais semiestruturadas<sup>14</sup> aos elementos da equipa de implementação, para aferir a perceção de cada um sobre os resultados alcançados. As entrevistas foram realizadas no dia 31 de Julho de 2015, com a duração de trinta minutos cada. “As entrevistas individuais são úteis quando o pesquisador quer

---

<sup>13</sup> Ver anexo 3 – Sessões de *Focus Group*

<sup>14</sup> Ver anexo 4 – Guia de entrevista

explorar em profundidade as experiências ou pontos de vista dos indivíduos” (Petty *et al*, 2012:380). As entrevistas semiestruturadas consistem na interação entre entrevistador e entrevistado com base num conjunto de perguntas pré-estabelecidas, dando espaço para outro tipo de questões não estabelecidas, decorrentes da interação e que estão de acordo com os objetivos definidos.

## **2.2. Caracterização da Organização - Sonae**

A Sonae é uma empresa portuguesa cotada em bolsa, com a sua principal atuação no maior setor de atividade económica em Portugal - Comércio por grosso e a retalho. Em 2012, segundo dados da PORDATA (2015a), eram 236722 o número de empresas em Portugal a desempenhar esta atividade económica, apesar de 96% destas empresas empregava menos de 10 trabalhadores e somente 0,04% são consideradas grandes empresas (com mais de 250 trabalhadores) (PORDATA, 2015b). Os negócios core são a Sonae Modelo Continente (SonaeMC) que engloba o retalho alimentar e não alimentar (Continente, Continente Modelo, Continente Bom Dia, Continente Ice, Continente Horeca, Bom Bocado, Meu Super, *Note.it*, *Pets & Plants* e *Well's*) e a Sonae *Specialized Retail* (SonaeSR) que agrega a área de retalho especializado (*Electronics* – Worten e Worten Mobile, *Fashion* – MO e Zippy, *Sports* – Sport Zone). Existem ainda duas grandes parcerias: a Sonaecom, na área das Telecomunicações, Media e Software e Sistema de Informação, e a Sonae Sierra, com os Centros Comerciais.

A equipa que acompanhei ao longo deste Projeto pertence à Direção de Recursos Humanos da Sonae SR, e trabalha diretamente com o negócio *Electronics* – Equipa DRH SR *Electronics Division*. Esta equipa é constituída por um *Business Partner* (BP), por uma técnica de RH e por um *trainee* (função desempenhada por mim).

### **2.2.1. Worten**

A Worten surgiu em 1996, com a inauguração da sua primeira loja em Chaves. Atualmente, a Worten conta com mais de 135 lojas em Portugal e na Madeira. A sua estratégia de internacionalização levou a marca a expandir-se, em 2008, para Espanha com a aquisição da cadeia de lojas Boulanger, tornando-se numa marca ibérica. Neste momento possuindo mais de 40 lojas em Espanha (Worten, 2015).

Worten é líder do mercado nacional nas áreas dos eletrodomésticos, da eletrónica de consumo e do entretenimento. O cliente é a principal preocupação da marca, que prima pela variedade e inovação, preocupando-se em disponibilizar uma gama atual e

diversificada de produtos e serviços, oferecendo a melhor relação preço/qualidade. Este compromisso fez surgir várias Marcas Própria: Becken, Kunft, Mitsai, Matzicore, N'Play e Goodis. Desde 2010 que a marca é eleita como a Marca de Confiança dos portugueses. Para reforçar a sua marca, a Worten apostou, mais recentemente, em soluções empresariais apresentando vantagens e propostas de valor especializado para o canal B2B (*Business to Business*).

### **2.2.2. Sonae e Kaizen**

A implementação da metodologia *Kaizen* na Sonae iniciou-se em 2007 na área do retalho alimentar (Sonae MC), tornando-se na primeira empresa a nível mundial a implementar esta metodologia no sector do retalho. Já nesta altura, os resultados alcançados foram positivos, principalmente ao nível da produtividade e da eficiência, com a redução dos custos de funcionamento, redução de quebras e desperdícios, e incremento das vendas. O 1º Prémio *Kaizen Lean* 2011, na categoria 'Excelência no Sistema de Melhoria Contínua' foi conquistado pela Sonae MC, tendo a Sonae Indústria conquistado uma Menção Honrosa na mesma Categoria (Kaizen, 2012).

Em 2012, o KaizenInstitute em colaboração com a Sonae fazem nascer o projeto '*Running to Excellence*' com o objetivo de implementação na melhoria contínua na DRH da Sonae. Inicialmente verificou-se uma ausência de normalização das tarefas e processos, a inexistência de métricas para avaliar a qualidade dos processos, inexistência de reuniões de equipa naturais e pouca cultura de melhoria contínua. Para responder a estes problemas implementou-se quatro níveis do *Kaizen* Diário, com o apoio de diversas ferramentas *Kaizen* Suporte (site interno, newsletters mensais, Gemba Walks do Administrador, Hoshin Kanri) e realizou-se catorze *Workshops* multidisciplinares. Podemos concluir que passado um ano, os resultados já eram positivos: "2000 horas de formação em melhoria contínua a 160 colaboradores, mais de 300 oportunidades de melhoria identificadas, média de 90% nas auditorias realizadas, cerca de 650 normas implementadas nas equipas naturais, mais de 100 fichas de melhoria partilhada, 23 indicadores verticais com objetivo concretizado em 2013, otimização e normalização de diversos Processos Chave da DRH com impacto nos custos inerentes aos mesmos e na satisfação do cliente" (Kaizen, SD). Deste modo, a Sonae DRH conquistou o 1º Prémio *Kaizen Lean* 2013 Grande empresas – Serviços na Categoria "Excelência no Sistema de Melhoria Contínua" (Kaizen, 2014).

Hoje, a Sonae é uma empresa onde a inovação é uma prioridade de todos os colaboradores e em que todos procuram formas de desempenhar mais eficaz e eficientemente as suas funções.

## 2.3. Investigação Aplicada

### 2.3.1. Diagnóstico do Processo de Recrutamento e Seleção

A equipa DRH SR ED começou por recolher informação que caracterizam o atual processo de R&S, através da frequência, histórico de admissão, indicadores de tempo, nº de colaboradores envolvidos, intervenientes no processo, pessoas responsáveis.

O R&S é o processo central desta equipa, uma vez que, ao contrário dos outros processos ou projetos que são temporários, este é um processo contínuo que ocupa uma grande carga de trabalho diário. Desta forma, faz todo o sentido que seja este o processo a melhorar. Analisando os dados, de Janeiro a Julho de 2014, verificámos que foram fechados 44 processos de recrutamento, dos quais resultaram um tempo médio de resposta de (X)<sup>17</sup> dias e um tempo médio de recrutamento e seleção de (Y)<sup>18</sup> dias. Por Tempo de Resposta entende-se o tempo que decorre desde o esclarecimento do perfil pretendido com o negócio, até ao envio da primeira *shortlist* de candidatos válidos. O Tempo de R&S decorre desde o esclarecimento do perfil pretendido com o negócio até ao momento em que o candidato selecionado aceita a proposta. Referente ao histórico de processos em 2014, concluímos também que a maioria das admissões surgiram através da colocação de anúncio externo e comunicação com as escolas e universidades (70%), de *networking* (15,71%), parceiro externo (7,14%), LinkedIn (5,71%) e candidatura interna (1,43%).

A estrutura da DRH na Sonae está dividida em dois principais tipos de equipas: as equipas que trabalham diretamente com as diferentes insígnias e negócios do grupo e as equipas que dão suporte e são responsáveis pelos processos de RH transversais. Assim, neste projeto os principais intervenientes são:

**Tabela 1 – Intervenientes Processo de R&S**

<b>Intervenientes</b>	<b>Responsabilidades</b>
<b>Negócio - Estrutura central da Worten</b>	Definição do perfil a recrutar, definição das condições de admissão, entrevistas finais e decisão final
<b>Equipa DRH SR ED</b>	Planeamento do processo de R&S, execução e seleção
<b>Equipa Serviços de Recrutamento</b>	Gestão da ferramenta interna de R&S – o GARÇA, e da divulgação dos anúncios internos e externos

17 (X) - Incógnita que representa o Tempo médio de Resposta

18 (Y) - Incógnita que representa o Tempo médio de Recrutamento e Seleção

<b>Equipa de Comunicação</b>	Contacto direto com escolas ou universidades para recrutamento de <i>trainees</i>
<b>Parceiros externos</b>	Quando o perfil procurado é muito específico e os esforços feitos pela equipa não são suficiente para encontrar o candidato ideal, ou quando é um processo bastante sigiloso
<b>Candidato</b>	Aceitação ou não da proposta apresentada

Fonte: Elaboração própria

Após a caracterização geral do processo, e antes de procedermos ao mapeamento do mesmo, definimos um objetivo geral a alcançar, para que, nas próximas fases seja possível identificar oportunidades de melhoria de acordo com o objetivo definido inicialmente. O tempo de resposta e o tempo de R&S são os dois indicadores base (atualizados semanalmente) para medir o desempenho das equipas responsáveis pelos diferentes processos de R&S dentro da Sonae. Uma vez que já existem internamente indicadores de desempenho, achámos que não faria sentido criar um novo indicador para este processo quando é possível melhorarmos os que já existem, atuando de acordo com os princípios do *Kaizen*. Portanto, definimos com principal objetivo deste processo reduzir o tempo de resposta dos nossos processos. Este é o indicador que melhor conseguimos controlar, uma vez que depende apenas do nosso desempenho, contrariamente ao Tempo de R&S que é influenciado pela disponibilidade do negócio, que nem sempre é célere.

A literatura sugere que para fazer um correto diagnóstico do processo a melhorar é necessário ter uma visão mais holística do mesmo e conhecer todas as suas fases. Desta forma, a equipa DRH SR ED reuniu-se em várias sessões de *focus group*, durante o mês de Agosto de 2014 para mapear a situação inicial do processo de R&S e fazer o diagnóstico no mesmo. O processo foi mapeado consoante a descrição feita na revisão da literatura deste trabalho<sup>19</sup>, foram listadas todas as tarefas sequencialmente, tendo em consideração os principais responsáveis por cada tarefa e foram identificados os tempos de execução e o *lead time* de cada tarefa. Este fluxograma permitiu-nos ter uma visão completa de todo o processo, percebendo quais as tarefas onde existe *Muda*, as que são essenciais e aquelas que demoram mais tempo a executar.

A equipa começou por identificar os principais problemas no processo de R&S relacionados com as tarefas da qual é responsável. Verificámos que as principais causas estavam relacionadas com retrabalho, *loops* do processo e tarefas não normalizadas o que conduz a elevados *Lead Times*. Assim, analisámos cada problema individualmente quanto ao seu impacto na qualidade do processo, na redução do tempo, e na satisfação do cliente;

<sup>19</sup> Ver anexo 5 – Mapeamento do processo de R&S(atual)

o grau de complexidade de cada melhoria e a autonomia da equipa para solucionar o problema, elaborado posteriormente um plano de ação com a descrição das ações de melhoria, a ferramenta para medir o seu progresso, o responsável e a data de conclusão<sup>20</sup>.

Posteriormente, foi possível quantificar e definir o objetivo S.M.A.R.T. deste projeto – reduzir o tempo de resposta de (X) dias para (X-3) dias até 31 de Agosto de 2015, o que nos levou à elaboração do mapeamento de processo da visão futura<sup>21</sup> que representa a nossa visão do processo depois de todas as ações de melhorias implementadas.

O próximo desafio apresentado, obrigou-nos a olhar para todo o processo, definir critérios para selecionar um dos problemas e proceder à sua resolução através da ferramenta 3C. O problema selecionado foram as fontes do recrutamento – *networking*, LinkedIn, anúncio externo, escolas e universidade – porque ao fazermos uma análise histórica aos anteriores processos percebemos que se esta fase falhar, será difícil identificar candidatos válidos levando tempos de resposta mais elevados tiveram impacto no cliente e nos indicadores da equipa. Para detalhar mais o problema e recolher informação sobre o mesmo, aplicámos a análise 5W2H:

- *What* – Dificuldade em identificar candidatos válidos através do processo atual o que leva a um tempo de resposta e recrutamento mais elevado do que o expectável;
- *When* – Na definição das fontes a utilizar;
- *Where* – (Não aplicável);
- *Who* – Equipa DRH *Electronics Division*;
- *Which* – Aplica-se a todos os processos de recrutamento;
- *How* - Fontes utilizadas (*Networking*, LinkedIn, Anúncio, Escolas/Universidades);
- *How Much* – (Y) dias (Tempo de Resposta atual).

Para que se possa solucionar o problema e encontrar ações de melhoria é importante ter conhecimento aprofundado de todos os seus detalhes e encontrar as causas que estão na sua origem. Deste modo, procedemos à sua análise aplicando o Diagrama Causa-Efeito<sup>22</sup> (Espinha de Peixe) através do método dos 5 Porquês. Depois de percebermos quais as causas mais visíveis e quais as suas causas raízes (mais profundas), fomos procurar soluções para resolver todas as causas raiz de forma a solucionar o nosso problema principal. Estas soluções foram posteriormente classificadas na matriz de prioridades quanto à sua dificuldade e ao impacto resultante da sua aplicação. O objetivo foi ajudar a perceber quais as medidas em que a equipa se deveria focar inicialmente, ou seja, todas as

---

<sup>20</sup> Ver anexo 6 – Plano de ações de melhoria (mapeamento processo)

<sup>21</sup> Ver anexo 7 – Mapeamento do processo de R&S (Visão Futura)

<sup>22</sup> Ver anexo 8 – Problema 3C (Espinha de Peixe)

medidas com baixa dificuldade e com elevado impacto. Assim, foi elaborado o plano de ação de melhoria, definindo o responsável e a data de conclusão de cada ação, que foram acompanhada semanalmente, na reunião de equipa, através do ciclo PDCA / SDCA. É importante ressaltar, que algumas das contramedidas apresentadas e que se tornaram em ações de melhoria, já tinham sido identificadas anteriormente aquando a análise do mapeamento do processo.

Para verificar o resultado do plano de ações de melhoria implementadas referentes ao problema 3C - fontes do recrutamento e dificuldade em identificar candidatos válidos criámos vários indicadores: fomos contabilizar mensalmente o número de processos de R&S fechados, qual a fonte de recrutamento que originou a contratação (LinkedIn, *networking*, anúncio, candidatura interna e parceiro) e qual o tempo de resposta mensal.

Antes da aplicação das medidas de intervenção definidas, tivemos uma sessão de *coaching* com um representante do Instituto Kaizen, o que permitiu esclarecer algumas dúvidas e perceber se a metodologia *Kaizen* tinha sido bem aplicada.

### **2.3.2. Intervenção**

Este projeto de melhoria contínua foi delineado para o período de um ano, entre 1 de Setembro de 2014 até 31 de Agosto de 2015, com o objetivo de reduzir três dias o tempo médio de resposta, passando de (X) para (X-3) dias. Para tal, ao realizar o diagnóstico do processo foi definido um plano de ação referente ao mapeamento de processos e à análise do problema 3C. Neste ponto iremos detalhar as principais melhorias definidas para este projeto.

- **Mapeamento do Processo**

A primeira dificuldade encontrada foi a clarificação inicial do perfil do candidato pretendido, que por vezes, quando é comunicado não dispõe de toda a informação necessária para iniciar o processo. Assim, foi criada uma *checklist* de validação do perfil com todos os pontos importantes a abordar na clarificação do perfil, permitindo reduzir o tempo inicial do processo e avançar para as fases seguintes, como a criação do anúncio a publicar. Outro problema identificado relaciona-se com a dificuldade em chegar a perfis mais específicos e críticos para o negócio, talvez porque a comunicação das ofertas não esteja a ser bem direcionada. Portanto, antes da criação de anúncios para essas vagas inserimos uma nova tarefa ao processo, que consiste na pesquisa de outros anúncios de perfis semelhantes para adequar e direcionar o texto do anúncio e publicá-lo nos locais certos de forma a chegar aos candidatos e por conseguinte, atrair-los para a empresa.

Em relação à seleção dos candidatos foram identificadas várias ações de melhoria. A primeira dificuldade está relacionada com o programa interno de recrutamento – o GARÇA que é limitado, porque tem poucos filtros de pesquisa, não permitindo a pesquisa de perfis através da base de dados interna, o que dificulta o acesso a candidatos válidos que já se encontram na base de dados, referentes a outros processos de recrutamento anteriores. Internamente, a ferramenta serve maioritariamente para gestão das candidaturas recebidas diretamente para cada processo de recrutamento. O nível de autonomia da equipa para solucionar este problema é reduzido e por isso foi identificado como um problema ‘pouco prioritário’ para este projeto de melhoria contínua.

Nos processos de recrutamento para posições de chefia (Responsável de Área ou Responsável de Loja) nas operações (designação interna para as lojas) da Worten verificámos que existem poucas candidaturas de pessoas com formação superior realmente motivadas para fazer carreira dentro desta área, estando a maioria dos candidatos licenciados motivados em subir internamente para a Estrutura Central (diferentes direções que dão suporte ao bom funcionamento das lojas) ou num trabalho de curta duração. De forma a colmatar estrategicamente futuras necessidades decidimos criar um projeto estruturado intitulado de “Gestores Estagiários”. Este programa pretende ao longo de um ano, através de formação intensiva, teórico-prática, desenvolver e capacitar jovens com as competências necessárias para assumirem, futuramente, posições de chefias, proporcionando a criação de carreiras profissionais nas operações da Worten. Este projeto teve a sua primeira edição no final de 2014, pelo que, como é um projeto de longa duração, os seus resultados só poderão ser mensuráveis em 2016, o que não trará resultados diretos na melhoria do processo de R&S.

Outra melhoria identificada refere-se aos candidatos internos, que por vezes são desvalorizados. Apesar de haver vantagens e desvantagens no recrutamento interno, decidimos que por já serem colaboradores devemos dar mais atenção às suas candidaturas, procedendo a uma alteração na estrutura do processo e começando a fase de triagem pela análise das mesmas. Caso se verifique que os candidatos internos não têm as competências necessárias para a função, prosseguimos o processo para a triagem das candidaturas externas.

Todos os processos de R&S realizados pela equipa contêm uma entrevista telefónica antes de os candidatos serem chamados para a entrevista presencial. Esta fase pretende averiguar se o candidato preenche todos os requisitos e a motivação necessária para a função. Caso o candidato seja válido, no final da entrevista telefónica procede-se ao

agendamento da entrevista presencial. Assim, criámos uma norma de 'Realização de Entrevistas Telefónicas', através do sistema SDCA, com o objetivo a eliminação do *Muda*, garantir o alinhamento da equipa DRH SR ED na realização desta tarefa e assegurar uma triagem telefónica completa tendo por referência o perfil pretendido. Para o agendamento de entrevistas presenciais foi criada outra norma que indica tudo o que é necessário fazer para agendar corretamente uma entrevista presencial: agendar com o candidato, colocar a informação em GARÇA, agendar sala para a realização da entrevista, criar evento no Outlook do técnico que irá realizar a entrevista e enviar e-mail de confirmação ao candidato. A normalização desta tarefa veio simplificar e uniformizar este processo, alinou a mensagem transmitida aos candidatos aquando o contacto e tornou mais eficiente a formação dos novos elementos da equipa.

No final do processo de seleção é importante comunicar o resultado a todos os candidatos que participaram nas diferentes fases do processo. Devido ao elevado número de candidatos envolvidos em cada processo, foi importante normalizar esta tarefa para definir a forma de dar *feedback* aos candidatos consoante a fase de eliminação. Para garantir uniformização nesta tarefa e na mensagem de *feedback* a transmitir aos candidatos, tendo em consideração a fase de eliminação, foram criadas duas norma de *feedback* negativo a candidatos interno e a candidatos externos com um fluxograma, representando todas as possíveis fases de seleção e qual o tipo de *feedback* mais indicado a dar aos candidatos em cada fase, um discurso tipo para as diferentes situações e um e-mail tipo para garantir o alinhamento de toda a equipa.

Com a elevada carga de processo e projetos que acontecem constantemente, uma das principais dificuldades sentidas por toda a equipa é conseguir ter tempo para pensar em novas e melhores formas de trabalhar. Assim, decidimos que seria vantajoso criar sessões de *focus group* trimestrais para através de *brainstorming* pensarmos e discutir mos formas de inovar no trabalho. A literatura demonstra a importância de envolver toda a envolver toda a equipa, através da discussão e trabalho em equipa, e da participação individual com a sugestão de melhorias, o que acontece com a implementação desta medida. A primeira sessão teve a duração de três horas e aconteceu em dezembro de 2014 com o tema 'formas inovadoras de recrutar'. Cada elemento da equipa teve de fazer *beachmarking* sobre novas formas de recrutar e levar duas ideias para a sessão. Desta sessão resultou a criação de novas formas de nos aproximarmos do mercado laboral e dar a conhecer a Worten como entidade empregadora (criação do LinkedIn Worten Portugal); a definição de um de um programa estruturado de desenvolvimentos de *trainees*,

transversal a todas as direções da Worten; reestruturação do processo de recrutamento e seleção de *trainees*, com o objetivo de incentivar a participação do negócio no mesmo e desta forma diminuir o tempo de espera entre as fases de seleção; o estabelecimento de sinergias de recrutamento com as operações através da partilha de CV's ajustados aos perfis seniores recrutados pela equipa e o reforço das parcerias estabelecidas com as escolas profissionais.

- **Problema 3C**

Uma das causas identificadas foi a falta de ligação entre o recrutamento e outros processos internos de RH como o IOP (*Improving Our People*), modelo de gestão de desempenho interno (Avaliação de Desempenho e Carreiras). Ao relacionar estes dois processos pretendeu-se perceber quais os colaboradores que, aquando a entrevista de avaliação de desempenho, demonstraram vontade em mudar de função. Em processos de R&S futuros, esses colaboradores serão considerados, caso o seu perfil seja apropriado à função, tornando alguns processos de R&S mais céleres e aumentando o número de oportunidades de carreira e promoção dentro da empresa.

Atualmente existe uma elevada necessidade de recrutamento de *trainees*. Do total de candidatos recrutados em 2014, 48% foram estagiários, o que nos obrigou a pensar em novas formas de atrair jovens que estão a entrar no mercado de trabalho. Concluimos que é necessário potenciar a Worten como bom empregador para o mercado de trabalho através da comunicação de ideias inovadoras e boas práticas de RH internas. Outra estratégia foi identificar as universidades e escolas profissionais mais importantes para o negócio de forma a criar sinergias (por exemplo, através da participação em eventos ou do lançamento de dois desafios anuais ao alunos) que permitam a melhoria do processo de R&S.

A equipa DRH SR ED é responsável por garantir a aplicação de todos os processos de RH ao negócio da Worten PT<sup>23</sup>, exceto a formação dos colaboradores. Porém, é ao R&S que a equipa dedica mais tempo, por ser um processo contínuo e pelas elevadas necessidades do negócio. A necessidade de perfis muito específicos e a existência de uma equipa reduzida a trabalhar todos esses processos obriga-nos a recorrer a parceiros (consultoras) em processos de recrutamento de dificuldade elevada e estratégicos para o negócio. Para que num futuro seja possível colmatar as principais causas que levam à contratação de parceiros e reduzir o número de processos enviados para parceiros,

---

<sup>23</sup> Processos internos de RH – Recrutamento e Seleção, KPI's (Key Performance Indicators, IOP, revisão salarial, *Payment, Colour Maps, Budget, Upward Feedback, Training Plan*.

decidimos criar um registo da ocorrência e motivos de contratação de parceiros externos. Assim, futuramente a equipa será capaz de detetar as principais causas que originaram a contratação de parceiros e criar medidas para as colmatar.

O LinkedIn é uma das principais fontes de recrutamento utilizadas. Quando os currículos são recebidos através de anúncios e não são satisfatórios, recorre-se ao LinkedIn para procurar possíveis candidatos com o perfil mais adequados. Porém, acreditamos que não potenciamos todas as funcionalidades desta plataforma, por isso, uma ação de melhoria definida foi receber formação nesta ferramenta.

Por fim, observamos que alguns dos perfis que recrutamos são também procurados pelas outras equipas da DRH que trabalham diretamente com outros negócios da Sonae, mas não potenciamos suficientemente a nossa rede de contactos interna e externa. Deste modo, no final do processo de R&S decidimos partilhar com os outros BP's alguns perfis que consideramos interessantes e sugerir o mesmo procedimento, para que se possa agilizar alguns processos futuros. O plano de ações de melhoria referente ao problema 3C encontra-se em anexo<sup>24</sup>.

### **2.3.3. Resultados**

Os resultados deste projeto serão analisados de forma qualitativa e quantitativa. A análise qualitativa ajuda-nos a perceber quais foram as alterações e ações de melhoria que acrescentaram mais qualidade ao processo de R&S. Para tal, realizaram-se duas entrevistas individuais e semiestructuras aos restantes elementos da equipa. Para complementar a investigação, iremos apresentar uma análise quantitativa dos resultados obtidos, tendo por base os indicadores definidos inicialmente.

A aplicação da metodologia *Kaizen* ao processo de R&S da Worten levou a equipa a mapear todo o processo de R&S. O mapeamento tornou possível a visualização de todas as fases do processo, o que permitiu olhar para o mesmo de diferentes perspetivas e, assim, fomos capazes de retirar algumas entropias do processo e torná-lo mais ágil. Além disso, obrigou a equipa a pensar 'fora da caixa' e abrir novos horizontes, principalmente sobre outras fontes de recrutamento que estavam a ser pouco aproveitadas, como a utilização mais eficiente do LinkedIn e estreitar relações com as escolas e universidade. Desta forma, tornámo-nos mais proactivos na procura dos perfis pretendidos, pensando sempre em novas formas de ultrapassar as dificuldades e chegar aos perfis desejados. Outra medida implementada foi, a pesquisa de anúncios semelhantes antes da divulgação

---

<sup>24</sup> Ver anexo 9 – Plano de ações de melhoria (3C)

externa dos anúncios, o que nos ajudou a direcionar melhor a comunicação e a atrairmos mais candidatos com o perfil procurado.

Uma fraqueza deste projeto, apontada por um elemento da equipa, está relacionada com a forma com a metodologia *Kaizen* é aplicada no grupo Sonae. A cultura interna requer que as equipas obtenham resultados muito imediatos nos processos de melhoria. O processo de R&S é um processo longo que não é totalmente mensurável, pois depende de fatores subjetivos e complexos. Além disso, é um processo completamente volátil, uma vez que todos os processos são diferentes e têm exigências distintas, o que dificulta o processo de melhoria e a obtenção de resultados visíveis num curto tempo. Os resultados obtidos nas duas auditorias que tivemos a este projeto, coordenadas pelo Instituto Kaizen e pelos auditores internos demonstram esta incongruência, uma vez que as auditorias são mensuráveis por critérios *standards*, que não tem em consideração as variáveis e a subjetividade de cada projeto.

Como pontos de melhoria para a aplicação da metodologia *Kaizen* a outros processos de equipa, concluímos que tendo em conta o referido anteriormente, a equipa deve focar-se em processos mais simples, que permitam obter resultados imediatos. No caso de querer melhorar outros processos complexos, como foi o caso do R&S, deve dividir o processo em fases e focar-se em melhorar cada fase individualmente e sequencialmente, deste modo, não terá processos de melhoria tão longos e obterá resultados visíveis mais rapidamente. Além disso, é importante estar mais atento à forma de medir os resultados, criando indicadores mais mensuráveis, e tendo em consideração todas as variáveis externas que possam surgir ou influenciar o projeto.

Fazendo uma avaliação quantitativa dos resultados obtidos, e conforme demonstra a tabela 2, facilmente percebemos que o tempo médio de resposta aumentou sete dias em relação ao valor inicial, e portanto o objetivo de diminuir o tempo médio de resposta em três dias não foi alcançado.

**Tabela 2 – Comparação dos resultados com o objetivo**

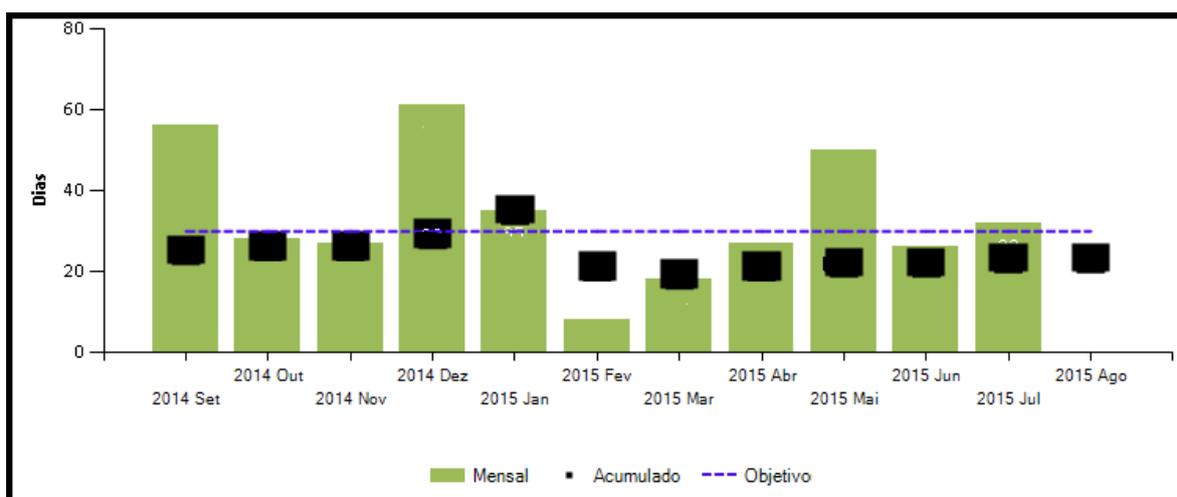
Período	Nº total processos	Médios processos / Mês	Tempo médio de respostas (dias)
01-01-2014 / 31-07-2014 (7 meses)	44	6	X
01-09-2014 / 31-08-2015 (12 meses)	109	9	X+7

Fonte: Elaboração própria

Inicialmente, para definirmos o objetivo deste processo fomos analisar os resultados atingidos pela equipa com o processo de R&S entre janeiro e julho de 2014. Durante este período, a equipa deu resposta a quarenta e quatro processos de R&S, o que significa que,

em média por mês, enviou seis *shortlists* de candidatos para o negócio e que cada processo teve um tempo de resposta médio de vinte e dois dias. Analisando os resultados finais percebemos que houve um grande acréscimo de processos de R&S. No período de um ano a equipa foi capaz de dar resposta a cento e nove pedidos de recrutamento, com o envio de candidatos para o negócio, o que resulta numa média de resposta de nove processos por mês, com uma média de vinte e nove dias de tempo de respostas por processo. Concluimos com esta análise, e comparando com o primeiro período, que durante este ano a equipa foi capaz de dar resposta a mais 50% dos processos por mês, o que significa que se tornou mais eficiente. De salientar que esta equipa é responsável por gerir todos os processos internos de RH, não somente o R&S, apesar de ser este o processo ao qual a equipa dedica mais tempo de trabalho. O aumento exponencial de processos de R&S, mantendo a dimensão da equipa, é uma das principais razões apontadas para o aumento do tempo de resposta neste período.

**Figura 1 – Tempo de Resposta Mensal**



Fonte: Elaboração própria

A Figura 1 apresenta o tempo de resposta médio mensalmente, e facilmente percebemos que existem quatro meses em que o tempo de resposta foi particularmente elevado – Setembro e Dezembro de 2014, Janeiro e Maio de 2015. Analisando mais em detalhe, verificamos que foram nestes meses que apresentámos *shortlists* de processos de R&S para o B2B. A criação de uma nova área de negócio gerou um aumento muito significativo dos processos de recrutamento em curso devido às necessidades internas de capital humano especializado. Contudo, inicialmente não existia uma *job description* definida para estas novas funções, o que gerou dificuldades acrescidas na definição dos perfis pretendidos e criou algumas entropias que, por sua vez, vieram a impactar muito o

tempo de resposta desses processos. As especificidades dos processos para o B2B, trouxeram dificuldades à equipa, que não conseguiu encontrar candidatos com o perfil ideal para desempenhar a função no mercado de trabalho, e por consequente tivemos de recorrer a parceiros externos que, também tiveram alguma dificuldade em dar resposta. Toda esta situação originou um tempo de resposta ao negócio muito elevado e consequentemente influenciou negativamente o tempo médio de resposta da equipa.

**Tabela 3 – Admissões por Fontes de Recrutamento**

<b>Fontes de Recrutamento</b>	<b>Jan14 – Jul14</b>	<b>Set14 - Ago15</b>
Anúncio / Universidades e escolas	70%	<b>65,5%</b>
Networking	15,71%	<b>2%</b>
Parceiro externo	7,14%	<b>19,6%</b>
LinkedIn	5,71%	<b>3,3%</b>
Candidatura interna	1,44%	<b>9,6%</b>

Fonte: Elaboração própria

Em relação ao nosso problema 3C – fontes do recrutamento, depois de aplicado o plano de ação e fazendo uma análise à Tabela 3 percebemos que as principais alterações deparam-se com o aumento de admissões através de parceiros externos muito devido aos processos do B2B (uma vez que a equipa não conseguiu resolver estes processos através de outras fontes de recrutamento) e aos processos em que recorremos ao trabalho temporário para colmatar algumas necessidades esporádicas. Conseguimos também verificar um acréscimo significativo nos processos fechados através de candidaturas internas, por termos alterado o mapeamento do processo, iniciando sempre a seleção pelas candidaturas internas e por termos feito uma análise ao IOP dos colaboradores relativamente à vontade de mudar de função.

Acreditamos que a forma como redesenhámos o processo foi bem-sucedida. Apesar de as ações de melhoria implementadas terem aumentado a qualidade do processo de R&S e resolvidas algumas entropias, isto não se verificou nos indicadores do processo, muito devido aos dois fatores externos anteriormente referidos: o aumento substancial do número de processo de R&S (mais 50% comparativamente) e o surgimento de uma nova área de negócio, com a necessidade de recrutar novos perfis difíceis de definir pelo negócio. Podemos concluir que a principal fraqueza deste projeto de melhoria contínua foi a forma como definimos o nosso objetivo principal, uma vez que não tivemos em consideração várias variáveis externas que vieram influenciar muito o mesmo. Internamente, várias ações de melhoria implementadas neste processo estão agora a ser

replicadas por outras equipas, o que demonstra a mais-valia da implementação da metodologia *Kaizen* ao processo de R&S da Worten.

### **CAPÍTULO III – DISCUSSÃO E ANÁLISE CRÍTICA**

*Kaizen* é uma metodologia que surge num ambiente fabril para melhorar as linhas de montagem, no caso Toyota, através da redução de custos, tempos e desperdícios inerentes aos processos produtivos, sendo maioritariamente aplicado ao chão da fábrica e ao setor industrial – onde os processos são mais constantes e repetitivos, facilitando a mensuração dos resultados. Contudo, esta metodologia pode ser aplicada a diferentes indústrias e áreas da organização de forma ligeiramente diferente, uma vez que, se o *Kaizen* for rígido e inflexível a sua aplicação será extremamente limitada (O'Meara, 2013). Em processo mais voláteis, como é o caso do processo de R&S, onde todas as necessidades são diferentes e adaptadas aos requisitos de cada perfil, a melhoria contínua não pode ser mensurada somente através de cortes de custos ou melhoria de tempos, mas tendo em conta o histórico dos processos (aprendizagem com o passado) e as atuais práticas de recrutamento e seleção para garantir que os processos de R&S são robustas, flexíveis e confiáveis; são legalmente apropriados e resultam na seleção do candidato ideal (O'Meara, 2013). Isto verifica-se na análise dos resultados deste projeto. Apesar de os resultados quantitativos indicarem que este projeto fracassou, ao analisármos qualitativamente os dados verificamos que as medidas implementadas resultaram numa diminuição das entropias do processo e no aumento da qualidade do mesmo. Através do mapeamento do processo foi possível torná-lo mais fluído, aumentar a qualidade do mesmo e facilitar o trabalho dos colaboradores, o que levou a um aumento na motivação da equipa, fatores referenciados por Suarez-Barraza & Smith (2014) e Garcias *et al* (2014) e a uma redução no *turnover* (Prošić, 2011).

Numa abordagem macro, ao longo deste projeto e durante os oito meses de observação direta e participante, foi-me possível perceber que a metodologia *Kaizen* ou '*Improving our Work*' (como é denominado internamente) é um projeto extremamente importante para o grupo Sonae. Todos os colaboradores estão comprometidos com os projetos, sendo evidente a existência de uma cultura de melhoria contínua. O compromisso da liderança e da chefia sentia-se no apoio dado às equipas ou através dos *Gemba walks*, onde a liderança visita as diferentes equipas para perceber e dar apoio os projetos de melhoria contínua. Fazendo referência ao trabalho de Garcia *et al* (2014), facilmente percebemos que, fatores como o compromisso e a motivação pessoal, o

compromisso da liderança, chefias, e o desenvolvimento de uma cultura de melhoria contínua são os fatores críticos de sucesso que mais facilmente observamos dentro do grupo Sonae, assim como a existência de um facilitador interno e externo (pertencente ao Instituto Kaizen) que dá suporte e *coaching* aos diferentes projetos. Outros fatores crítico de sucesso como a definição de metas e objetivos, e a normalização e mensuração de processos, são medidas que se verificam nos diferentes projetos. Contudo, é importante olhar, em primeiro lugar, para o processo e adaptar a metodologia e os objetivos a aplicar ao mesmo, para que seja possível definir um objetivo de melhoria ajustado as suas especificidades.

Internamente, são mais valorizados processos que produzam resultados ou que possam ser medidos rapidamente, algo que se verifica nas auditorias internas, onde os critérios de avaliação exigem a demonstração de resultados. Contudo, existem processos mais complexos e menos lineares onde é necessário mais tempo para verificar se as medidas implementadas estão a trazer resultados. A natureza da metodologia *Kaizen* é incremental, uma vez que a mudança ocorre gradualmente e ao longo do tempo de forma contínua (O'Meara, 2013). “A implementação de qualquer iniciativa de melhoria da qualidade é um processo de longo prazo que requer paciência e compromisso do pessoal” (Weinstein, 2009:371).

A GRH é maioritariamente vista como uma área de apoio e suporte à implementação da metodologia *Kaizen* nas várias áreas organizacionais, funcionando como uma ‘roldana’ que incrementa a mudança através das pessoas. A literatura demonstra a mais-valia em fazer da GRH parceiro estratégico da metodologia *Kaizen* (Ahmad & Schroeder, 2002; Tracey & Flinchbaugh, 2006a; Tracey & Flinchbaugh, 2006b; Yang, 2006; Aoki, 2008; Farris *et al.*, 2008; Suárez-Barraza & Ramis-Pujol, 2010; Glover *et al.*, 2011; Su & Yang, 2015), mas para tal, é necessário que os seus processos funcionem de forma eficaz e eficiente. Esse benefício será tanto maior se a GRH aplicar a melhoria contínua nos seus processos, permitindo uma melhor resposta às necessidades internas. *Kaizen* não é apenas sobre redução de custos, tempos ou desperdícios, mas também sobre melhorar a qualidade dos processos e do serviço prestado. No caso deste projeto e do processo de R&S, esses custos serão tanto maiores caso o processo de R&S não seja eficiente a selecionar o colaborador ideal para a função (Wyper & Harrison, 2010).

Neste projeto em específico, o recurso à gestão visual e a metodologia aplicada proporcionou-nos ter uma visão exata e completa do processo, o que possibilitou definir bem as ações de melhoria a aplicar para colmatar os principais problemas encontrados. As

principais ações passaram pelo redesenho do processo de R&S, pela criação de normas referentes a algumas tarefas, formação e eliminação do *Muda* (Suárez-Barraza *et al.*, 2012a). A normalização de algumas tarefas através do ciclo SDCA ajudou a garantir que a melhoria contínua perdura e que o *Muda* inerente a essas tarefas foi eliminado (Imai, 1986). A escolha do problema para analisar através do 3C (Caso, Causa e Contramedida) foi acertada, uma vez que, as fontes do recrutamento e a receção de candidaturas é a fase mais crucial de cada processo de R&S. Quanto mais candidatos influenciar, melhor será o recrutamento e a probabilidade de atrair candidatos que façam o *fit* com a função e que possam vir a desempenhar eficaz e eficientemente funções organizacionais (Chiavenato, 1999; Cunha *et al.*, 2012). Desta forma, a aplicação da metodologia Kaizen, ajuda a diminuir a taxa de *turnover* e aumentar a produtividade para a criar vantagem competitiva sustentada através da seleção dos candidatos ideais para a organização (Ahmad & Schroeder, 2002).

A literatura indica que a metodologia *Kaizen* deve envolver todos os colaboradores, de todas as áreas da organização nos diferentes projetos de melhoria contínua. Contudo, nem sempre, em todos os projetos de melhoria contínua são envolvidos todos os intervenientes do processo. Aquando o diagnóstico do processo de R&S foram identificados os vários intervenientes deste processo que poderiam ter ajudado a identificar os principais problemas e a definir medidas de melhoria, mas não participaram no mesmo. Esta pode ser considerada uma das falhas deste processo à luz da literatura.

Olhando para os resultados do projeto, verificamos que passámos a recorrer muito mais ao recrutamento interno para colmatar as necessidades existente, principalmente devido à alteração que fizemos ao processo, iniciando a seleção das candidaturas pelos candidatos internos e devido ao levantamento da informação registada pelos colaboradores em IOP relativa à vontade de mudança de função. Afinal, a primeira análise deve ser feita aos atuais funcionários de uma empresa, especialmente para preencher postos de trabalho relacionados com chefias (Casio, 1998). Foi-nos possível responder mais rapidamente às necessidades de R&S, diminuindo os custos com o mesmo e o risco de inadaptação à cultura organizacional (Cunha *et al.*, 2012). Esta medida permite que haja um desenvolvimento das carreiras profissionais na organização, possibilitando novas experiências aos colaboradores e por consequência, um aumento da sua motivação.

## CAPÍTULO IV - CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES FUTURAS

Ter a possibilidade de participar ativamente neste projeto foi uma experiência muito enriquecedora. Para além de ter a possibilidade de analisar a estrutura de um processo de recrutamento e seleção do início ao fim e de participar ativamente em todas as fases do processo, obrigou-me a refletir sobre o mesmo, a ter a capacidade de inovar e pensar ‘fora da caixa’ para incrementar qualidade e valor a este.

A forma como este projeto foi analisado e implementado, assim como as ações de melhoria definidas vão ao encontro da literatura e está explícito na revisão bibliográfica deste trabalho. Apesar disso, existem sempre, em todos os casos, algumas singularidades (já referenciadas) relacionadas com a maneira como a cultura *Kaizen* é vivenciada dentro da cultura organizacional, devendo estas ser respeitadas para alcançar o melhor resultado. O resultado final do projeto não foi o esperado pelas principais razões supra mencionadas, contudo internamente este é considerado um caso piloto de sucesso, que está a ser transferido para outras equipas, devido à qualidade que trouxe ao processo.

O presente trabalho apresenta algumas limitações, nomeadamente a aplicação da metodologia *Kaizen* ser referente apenas ao processo de R&S da Worten PT, não sendo possível generalizar a outras equipas da Sonae ou a outras organizações. A aplicação deste projeto também foi condicionado por algumas limitações interna, como o facto de a equipa ser pequena e por isso ser difícil dar resposta aos diferentes processos de RH internos e aos diferentes projetos que estão sempre a acontecer, onde inevitavelmente o tempo é gerido consoante as prioridades. A não envolvência de outros intervenientes no processo de R&S pode também ser considerada uma limitação deste estudo. Ao nível da revisão da literatura, a principal dificuldade encontrada adveio de alguma falta de informação relativamente à aplicação de metodologia *Kaizen* aos processos de R&S ou a outros processos de RH, sendo realmente muito limitada. Outra limitação é o método de análise, abrangendo apenas métodos de investigação qualitativa: observação direta e participante, análise documental e entrevistas, sendo limitada a informação quantitativa, apenas através de alguma análise de dados (tempo de resposta e de recrutamento).

Assim, como proposta para estudos futuros, seria interessante analisar mais casos sobre a aplicação da metodologia *Kaizen* ao recrutamento e seleção e a outros processos de RH para comparar com os resultados já obtidos.

## REFERÊNCIAS

### Referências bibliográfica

Ahmad, S. & Schroeder, R. G. (2002). The importance of recruitment and selection process for sustainability of total quality management. *International Journal of Quality & Reliability Management* 19 (5), 540-550

Aires, L. (2011). *Paradigma Qualitativo e Práticas de Investigação Educacional*. 1ª Ed. Lisboa: Universidade Aberta

Aoki, K. (2008). Transferring Japanese kaizen activities to overseas plants in China. *International Journal of Operation & Production Management* 28 (6), 518-539

Bill, F. & Olaison, L. (2009). The indirect approach of semi-focused groups: Expanding focus group research through role-playing. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal* 4 (1), 7-26

Câmara, P. B. *et al.* (2010). *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 4ª Ed. Alfragide: Publicações Dom Quixote.

Cascio, W. F. (1998). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. 5<sup>th</sup> Ed. New York: McGraw-Hill

Chao, C. Y. *et al.* (2015). Total quality management and human resources selection: A case study of the national teacher selection in Taiwan. *Total Quality Management & Business Excellence* 26 (1-2), 157-172

Chapman, D.S., *et al.* (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *J. Appl. Psychol.* 90: 928-44

Cheng, K. (2007). A Study on Applying Focus Group Interview on Education. *Reading Improvement* 44 (4), 194-198

Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 18ª Ed. Rio de Janeiro: Campus

Clardy, A. (1997). *Studying Your Workforce – Applied Research Methods and Tools for the Training and Development Practitioner*. 1<sup>st</sup> Ed. USA: Sage Publication

Crush, P. (2008). What a CV doesn't tell you. *HR Magazine* 25 (1), 43-44

Cunha, M. P. *et al.* (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2ª Ed. Lisboa: Sílabo

Devesa, L. (2013). *Workshop Metodologia LEAN TOOLING - Introdução ao Kaizen*. Kaizen Institute Portugal.

Farago, B., *et al.* (2013). Selection interviews: Role of interviewer warmth, interview structure, and interview outcome in applicants' perceptions of organizations. *Consulting Psychology Journal: Practice And Research*. 65(3), 224-23

Farris, J. A. *et al.* (2008). Critical success factors for human resource outcomes in Kaizen events: An empirical study. *International Journal Production Economics* 117, 42-65

Franckleton, E. *et al.* (2014). Guiding the people transformation the role of HR in lean management. In: Jacquement, D. (org.). *The Lean Management Enterprise*. McKinsey&Company, pp. 79-88

García, J. L. *et al.* (2013). Critical success factors for Kaizen implementation in manufacturing industries in Mexico. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology* 68, 537-545

García, J. L. *et al.* (2014). Human critical success factors for kaizen and its impacts in industrial performance. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology* 70, 2187-2198

Glover, W. J. *et al.* (2011). Critical success factors for the sustainability of Kaizen event human resource outcomes: An empirical study. *International Journal Production Economics* 132, 197-213

Holm, A. B. (2012). E-recruitment: Towards an Ubiquitous Recruitment Process and Candidate Relationship Management. *German Journal of Research in Human Resource Management*. 26(3), 241-259

Imai, M. (1986). *Gemba Kaizen*. 1st Ed. New York: McGraw-Hill.

Imai, M. (1986). *Kaizen – The Key to Japan's Competitive Success*. 1st Ed. New York: McGraw-Hill.

Ivancevich, J. M. (2007). *Human resource management*. 10<sup>th</sup> Ed. New York: McGraw-Hill

Montabon, F. (2005). Using kaizen events for back office processes: the recruitment of frontline supervisor co-ops. *Total Quality Management & Business Excellence* 16 (10), 1139-1147

- Muenstermann, B. *et al.* (2010). The performance impact of business process standardization: An empirical evaluation of the recruitment process. *Business Process Management Journal* 16 (1), 29-56
- O'Meara, B. & Petzall, S. (2013). *The handbook of strategic recruitment and selection: a systems approach*. 1st Ed. Bingley: Emerald Group Publishing
- Peretti, J. M. (2011). *Recursos Humanos*. 3ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo
- Petty, N. J. *et al* (2012). Ready for a Paradigm Shift? Part 2: Introducing Qualitative Research Methodologies and Methods. *Manual Therapy* 17, 378-384
- Prodanov, C. C. & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. 2ª Ed. Rio Grande do Sul: Universidade Feevale
- Prošić, S. (2011). *Kaizen Management Philosophy - I International Symposium Engineering Management And Competitiveness*. Zrenjan in: Serbia. 173-178
- Ribeiro, R. (2002). Recrutamento e Seleção. In: Caetano A. & Vala, J. (org.). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas*. Lisboa: RH Editora, pp.265-300
- Robbins S. & Judge T. (2013). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall. 15th ed
- Sarkar, M., *et al.* (2013). Some H.R. methodology/ techniques for costs reduction in companies to improve profit. *Indian Journal of Research in Pharmacy and Biotechnology*. 1 (6), 819-821
- Shafique, O. (2012). Recruiting in the 21st Century. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 4 (2), 887-901
- Su, C. T. & Yang, T. M. (2015). Hoshin Kanri planning process in human resource management: recruitment in a high-tech firm. *Total Quality Management & Business Excellence* 26 (1-2), 140-156
- Suárez-Barraza, M. F. & Ramis-Pujol, J. (2010). Implementation of Lean-Kaizen in the human resource service process. *Journal of Manufacturing Technology Management* 21 (3), 388-41

- Suárez-Barraza, M. F. & Smith T. (2014). The Kaizen approach within process innovation: findings from a multiple case study in Ibero-American countries. *Total Quality Management* 25 (9), 1002-1025
- Suárez-Barraza, M. F. (2009a). Encontrando al Kaizen: Un análisis teórico de la Mejora Continua. *Revista Pecunia* 7, 285-311
- Suárez-Barraza, M. F. (2013). Innovación de Procesos de Administraciones Locales: un estudio empírico sobre su esfuerzo de mejora continua. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios* 15 (47), 204-220
- Suárez-Barraza, M. F. *et al.* (2009b). Continuous process improvement in Spanish local government. *International Journal of Quality and Service Sciences* 1 (1), 96-112
- Suárez-Barraza, M. F. *et al.* (2011). La aplicación del Kaizen en las organizaciones mexicanas. Un estudio empírico. *Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad* 5 (1), 60-74
- Suárez-Barraza, M. F. *et al.* (2012a). Applying Gemba-Kaizen in a multinational food company: a process innovation framework. *International Journal of Quality and Service Sciences* 4 (1), 27-50
- Suárez-Barraza, M. F. *et al.* (2012b). Lean Service: A literature analysis and classification. *Total Quality Management* 23 (4), 359-380
- Torrington, D. *et al.* (2005). *Human Resource Management*. 7th Ed. Essex: Prentice Hall
- Tracey, M. W. & Flinchbaugh, J. W. (2006a). How Human Resource departments can help lean transformations. *Target* 22 (3)
- Tracey, M. W. & Flinchbaugh, J. W. (2006b). HR's Role in the Lean Organisational Journey. *WorldatWork Journal*, Fourth Quarter, 49-58.
- Weinstein, L. (2009). The application of a Total Quality Management approach to support student recruitment in schools of music. *Journal of Higher Education Policy and Management* 31 (4), 367-377
- Wyper, B. & Harrison, A. (2000). Deployment of Six Sigma methodology in Human Resource function - A case study. *Total Quality Management* 11 (4-5), 720-727
- Yang, C. C. (2006). The impact of human resource management practices on the implementation of total quality management. *The TQM Magazine* 18 (2), 162-173

## **Webgrafia**

Kaizen Institute. (SD). Histórias de Sucesso por Setor.

Disponível em: <http://pt.kaizen.com/events/premio-kaizen-lean-2011.html>

[Acesso em: 2015/07/12]

Kaizen Institute. (2012). Prémio Kaizen Lean 2011.

Disponível em: <http://pt.kaizen.com/events/premio-kaizen-lean-2011.html>

[Acesso em: 2015/07/12]

Kaizen Institute. (2013). Prémio Kaizen Lean 2012.

Disponível em: <http://pt.kaizen.com/events/premio-kaizen-lean-2012.html>

[Acesso em: 2015/07/12]

Kaizen Institute. (2014). Prémio Kaizen Lean 2013.

Disponível em: <http://pt.kaizen.com/events/premio-kaizen-lean-2013.html>

[Acesso em: 2015/07/12]

PORDATA (2015a). Empresas não financeiras: total e por sector de actividade económica.

Disponível em: <http://www.pordata.pt/Portugal/Empresas+n%C3%A3o+financeiras+total+e+por+sector+de+actividade+econ%C3%B3mica-162> . [Acesso em: 2015/06/15]

PORDATA (2015b). Empresas não financeiras: total e por sector de actividade económica.

Disponível em: <http://www.pordata.pt/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Tabela> . [Acesso em: 2015/06/15]

Worten (2015). História da Marca.

Disponível em: <https://www.worten.pt/sobre-a-worten> [Acesso em: 2015/07/10]

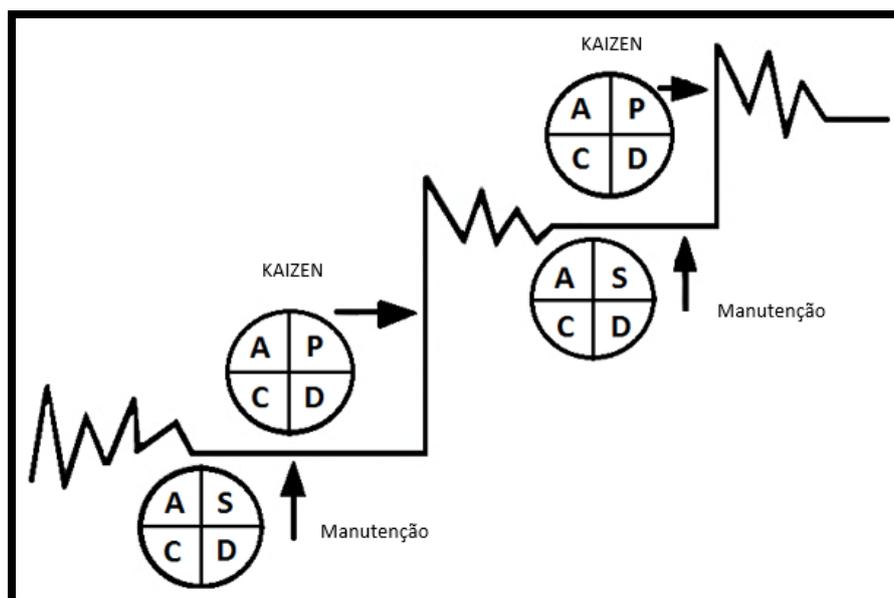
## ANEXOS

### ANEXO 1 – 7 Muda

MUDA	DESCRIÇÃO
<b>Informação a mais</b>	Gerar mais informação do que aquela que é necessária (mais do que o cliente necessita), o que irá consumir mais tempo e gera stocks de informação desnecessários.
<b>Informação parada (ou stocks)</b>	Stocks são um elevado investimento e a sua eliminação liberta dinheiro e espaço.
<b>Transferência de informação</b>	Informação transmitida por diversos interlocutores e entre vários processos. Provoca custos, procura e perda de tempo e informação.
<b>Pessoas paradas</b>	Pessoas à espera aumentam o <i>lead time</i> e os custos associados à atividade, aumentando também a dificuldade de processamento.
<b>Processos complicados</b>	Instruções de processo ou procedimentos inadequados ou inexistentes; deficiente armazenagem de informação / material. Este <i>Muda</i> provoca esforço adicional, recursos mal utilizados e desmotivação.
<b>Movimento de pessoas</b>	Quando as pessoas que são obrigadas a deslocações, porque existe uma má organização do layout, ou à falta de informação e materiais. A movimentação excessiva cria desgaste e aumenta o tempo que um produto demora da entrada até à saída ( <i>lead time</i> );
<b>Erros ou defeitos</b>	Serviços ou Informação errados; materiais estragados. Provocam retrabalho, correção, transporte adicional, custos adicionais.

Fonte: Elaboração Própria

### ANEXO 2 – Aplicação conjunta dos ciclos SDCA e PDCA



Fonte: (adaptado de) Imai, 1986:64

### ANEXO 3 – Sessões de *Focus Group*

Sessão	Semana	Atividades Process Mapping	Atividades 3C	Duração
1ª	39	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rever ficha resumo do processo</li> <li>Definir objetivo de melhoria</li> <li>Mapear situação inicial do processo</li> <li>Determinar tempos de processamento e lead time</li> </ul>		5 horas
2ª	40	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar oportunidades de melhoria</li> <li>Estimar potencial de melhoria</li> <li>Selecionar ideias para melhoria</li> <li>Desenhar visão futura</li> </ul>		4 horas
3ª	41	<ul style="list-style-type: none"> <li>Criar plano de implementação das ações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fazer levantamento de 5 problemas candidatos a 3C</li> </ul>	1,5 horas
4ª	42	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificar a implementação das ações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selecionar um problema simples a resolver</li> <li>Descrever o problema</li> <li>Definir objetivo a atingir com a REP</li> </ul>	2 horas
5ª	43	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificar a implementação das ações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analisar as causas do problema</li> <li>Criar plano de implementação das ações</li> </ul>	2,5 horas
6ª	44	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificar a implementação das ações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificar resultado da implementação das ações</li> </ul>	1,5 horas
7ª	45	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificar a implementação das ações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Normalizar melhorias</li> </ul>	2,5 horas
8ª	46	<ul style="list-style-type: none"> <li>Criar ficha de melhoria do processo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicar resultados – ficha 3C e ficha de melhoria</li> </ul>	2 horas
				20 horas

### ANEXO 4 – Guia de Entrevistas

#### Avaliação dos resultados do projeto

Nome –

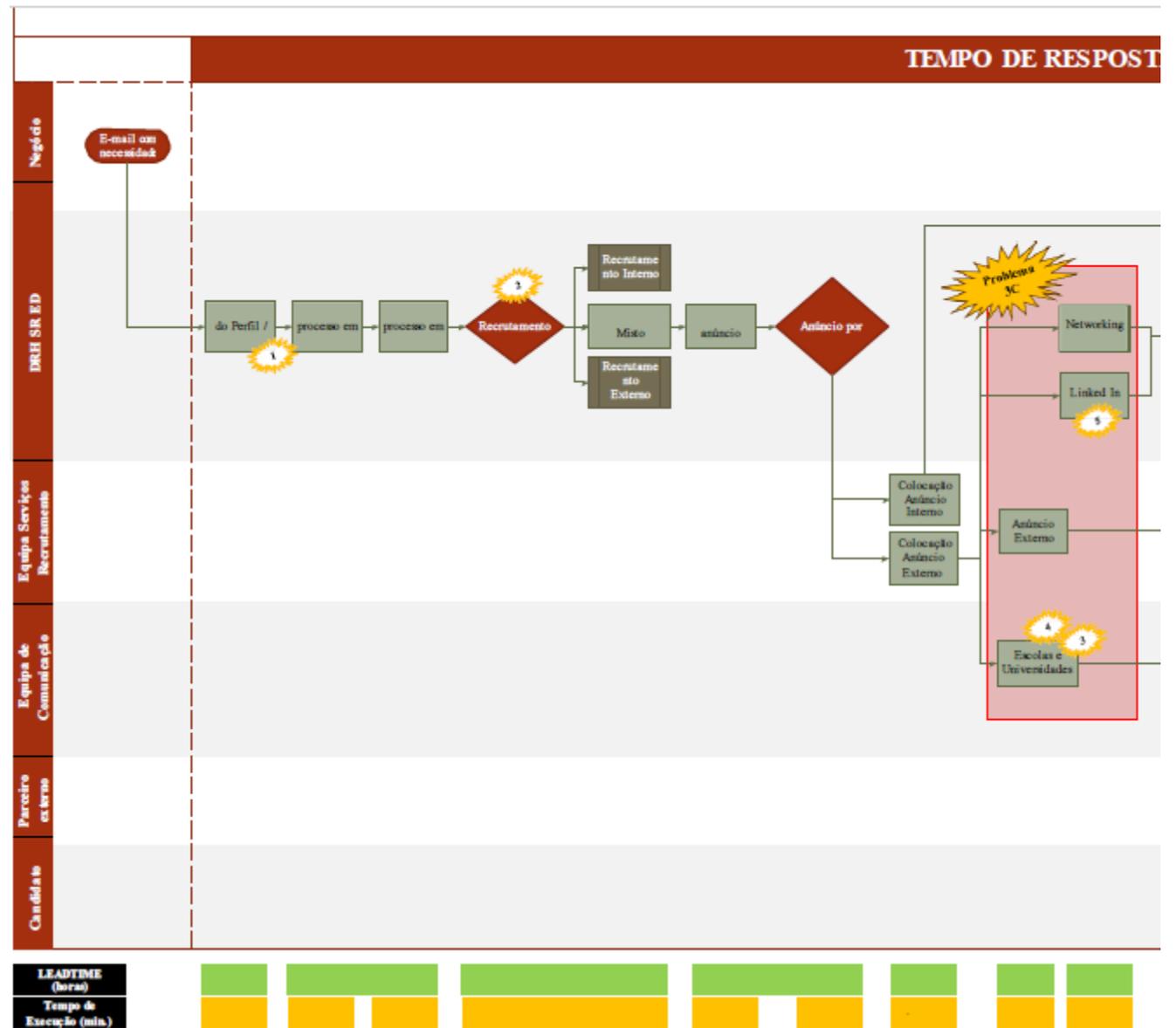
Idade –

Função –

#### Questões:

- Qual é a sua opinião sobre o a metodologia *Kaizen* aplicado na Sonae?
- Qual o balanço geral que faz da aplicação do *Kaizen* ao processo de recrutamento e seleção da Worten?
- Qual é que, no seu entender, são as principais mudanças no processo?
- Qual foi a principal mais-valia?
- O que é que acha que correu menos bem? O que teria feito diferente?
- Quais foram as principais fraquezas deste processo? Ameaças?
- Qual a sua opinião sobre os resultados obtidos? Porquê?
- O que acha que deve ser melhorado num próximo projeto nível 4?
- Ameaças, fraquezas, oportunidades e forças.
- Alguma coisa a acrescentar?

## ANEXO 5 – Mapeamento do processo de R&S (Atual)



### Legenda:

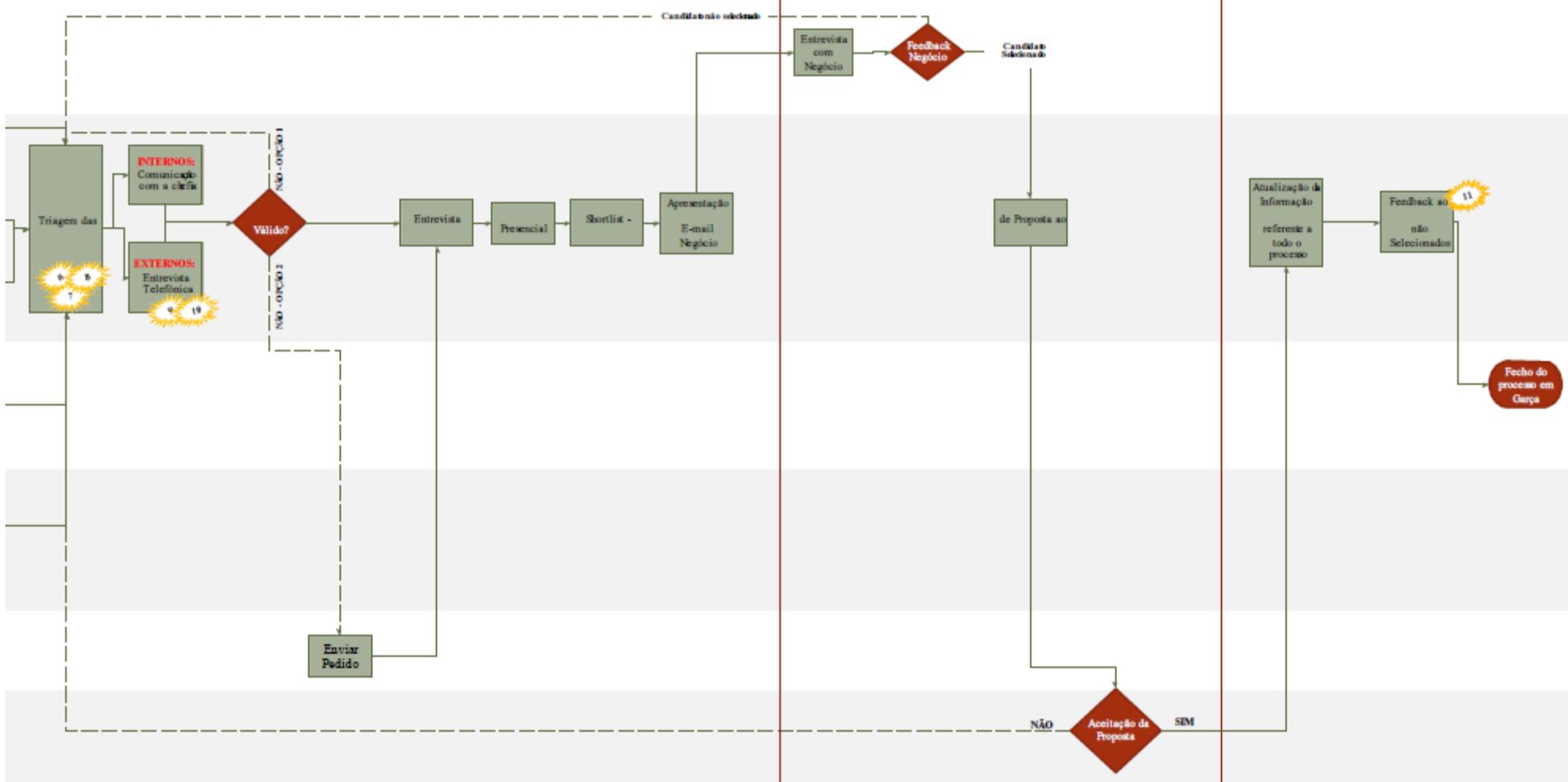
1. Perfil pouco claro
2. Dificuldade em chegar a perfis mais específicos e críticos para o negócio.
3. Relação distante com Escolas / universidades estratégicas
4. Recrutamento constante de *trainees* (desfoque e timings 'desoportunos')
5. Acessos limitados a pesquisa do LinkedIn
6. GARÇA pouco *user friendly*
7. Pouca importância dada a candidaturas internas
8. Jovens licenciados pouco motivados para as operações.
9. Uniformizar agendamento de entrevista
10. Entrevistas telefónicas não estruturadas
11. Dificuldade de garantir o feedback final a todos os candidatos eliminados (Telefone e e-mail)

(Continua na página seguinte)

MAPEAMENTO PROCESSO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO (ATUAL)

TA – X DIAS

TEMPO DE R&S – Y DIAS

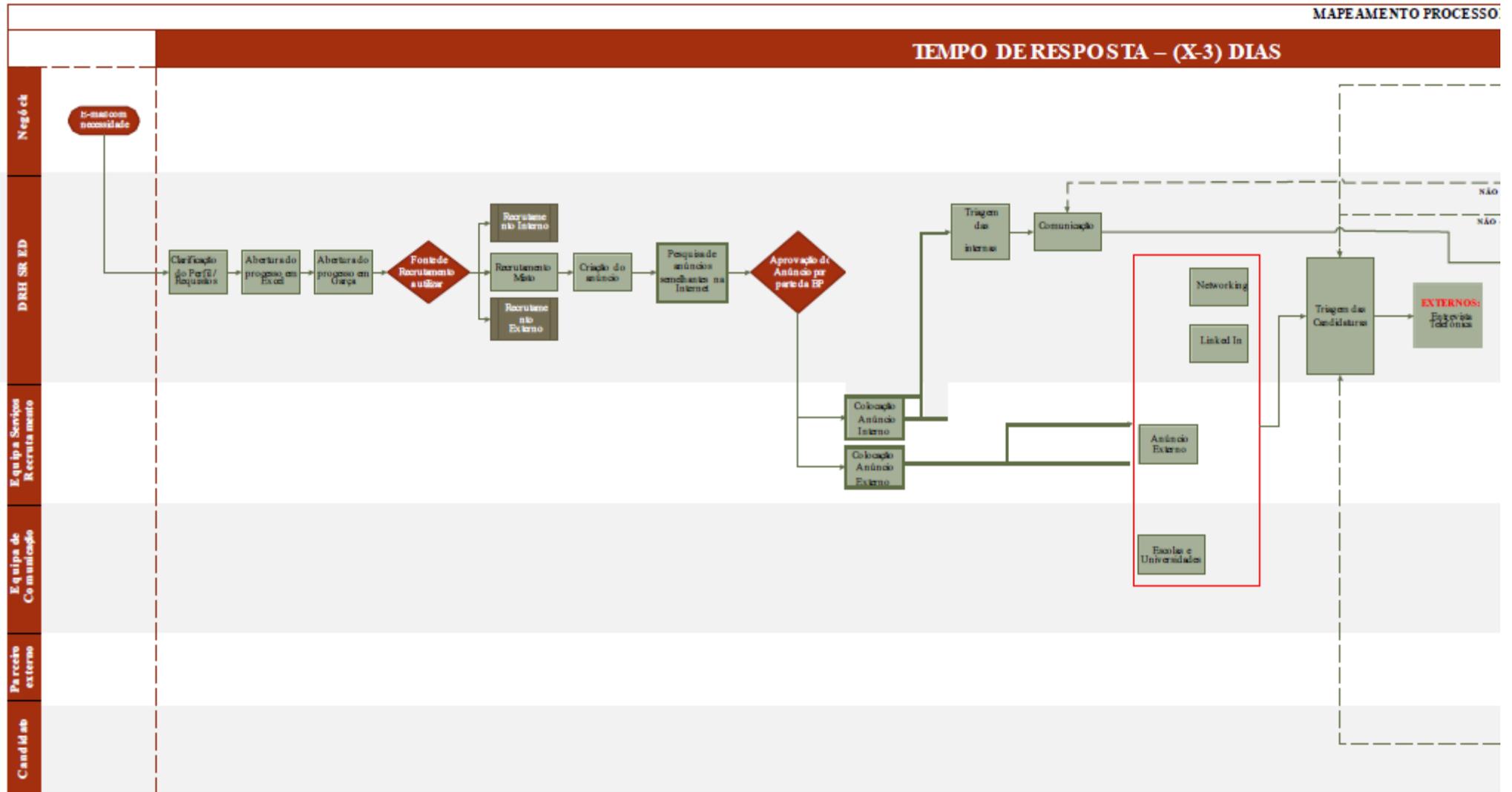


## ANEXO 6 – Plano de ações de melhoria (mapeamento processo)

Nº	Problemas/Oportunidades de Melhoria	Impacto na qualidade do processo	Impacto no tempo	Impacto na satisfação dos candidatos	Impacto Geral	Grau de Complexidade	Autonomia da Equipa	Ação de melhoria proposta	Ferramenta	Data Conclusão da ação
1	Acessos limitados a pesquisa do LinkedIn	X	X		3	4	Sem Autonomia	A aguardar decisão central.	IOW Projeto	A passar ao João Brás
2	Melhoria da relação a estabelecer com as Universidades estratégicas para o negócio	X	X		3	3	Parcial	Definir Universidades estratégicas para o negócio e identificar novas formas de interagir com estas instituições por forma a criar sinergias que permitam a melhoria do processo de R&S.	PDCA	30/09/2014
J3	Melhoria da relação a estabelecer com as Escolas Profissionais estratégicas para o negócio	X	X		3	3	Parcial	Definir Escolas Profissionais estratégicas e identificar novas formas de interagir com estas instituições por forma a criar sinergias que permitam a melhoria do processo de R&S para as Operações.	PDCA	31/10/2014
4	Dificuldade de triagem em GARÇA devido às limitações do sistema	X	X		3	4	Sem Autonomia	A aguardar decisão central.	IOW Projeto	A passar ao João Brás
5	Aumentar o foco nas candidaturas internas			X	2	2	Total	Iniciar a triagem em GARÇA pelas candidaturas internas. (admitindo excepções)	3C	31/08/2015
6	Dificuldade em identificar candidatos válidos através do processo atual o que leva a um tempo de resposta e recrutamento mais elevado do que o expectável.		X		4	4	Parcial	3C	31/08/2015	31/08/2015
7	Dificuldade de garantir o feedback final a todos os candidatos internos eliminados			X	1	1	Total	<p>CRIAÇÃO DE NORMA "FEEDBACK A CANDIDATOS INTERNOS NÃO SELECIONADOS"</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Candidatos eliminados na fase 1 e 2 (Triagem curricular e comunicação com chefia): despoletar processo de feedback via GARÇA.</li> <li>. Candidatos eliminados nas fases seguintes do processo (Dinâmicas de grupo; entrevistas presenciais; testes psicotécnicos): processo de feedback via telefone (guião) e na impossibilidade de contacto, despoletar "e-mail tipo".</li> </ul>	SCDA	30/11/2014

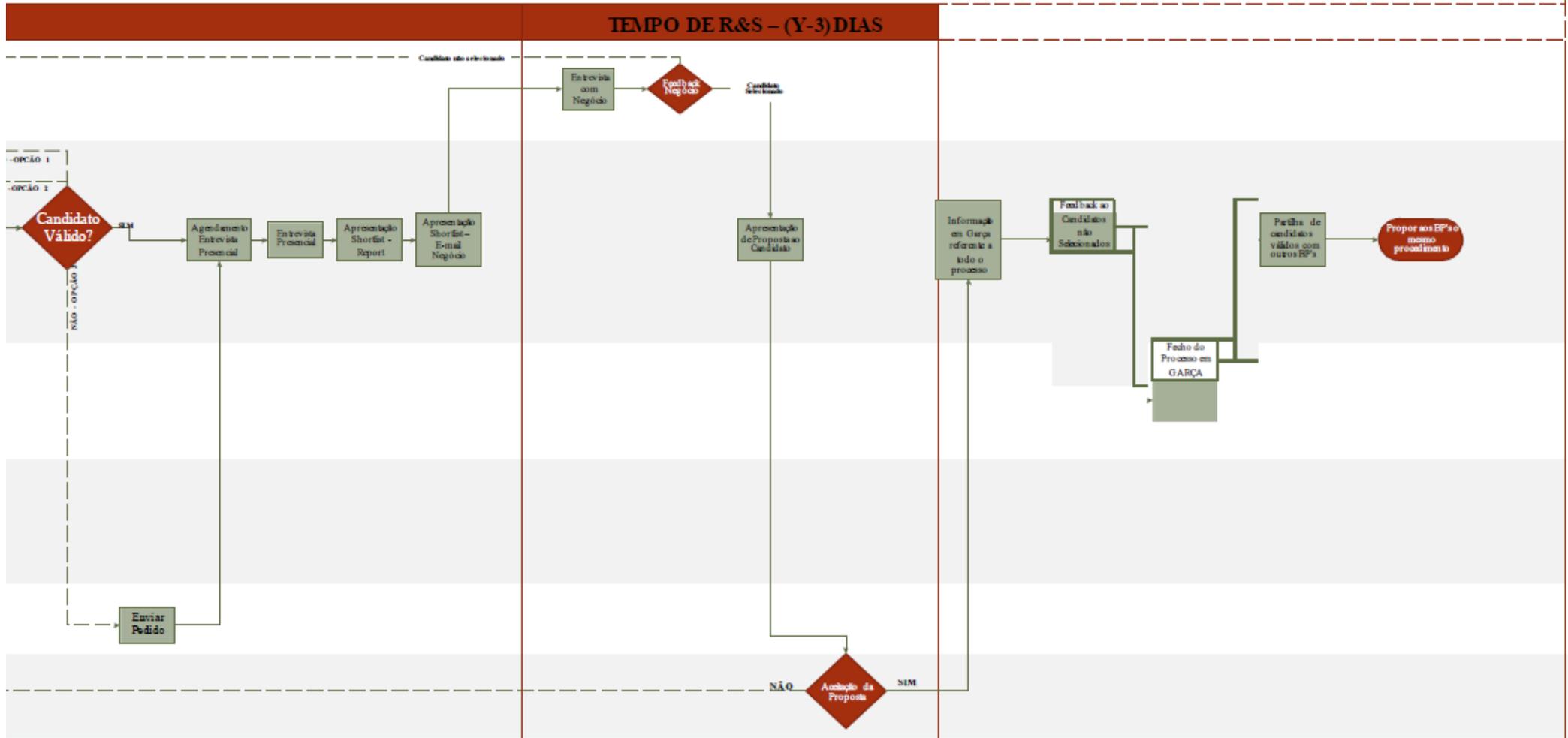
8	Dificuldade de garantir o feedback final a todos os candidatos Externos eliminados			X	1	1	Total	CRIAÇÃO DE NORMA "FEEDBACK A CANDIDATOS EXTERNOS NÃO SELECIONADOS" . Candidatos eliminados na fase 1 e 2 (Triagem curricular e entrevistas telefónicas): despoletar processo de feedback via GARÇA. . Candidatos eliminados nas fases seguintes do processo (Dinâmicas de grupo; entrevistas presenciais; testes psicotécnicos): processo de feedback via telefone (guião) e na impossibilidade de contacto, despoletar "e-mail tipo".	SCDA	30/11/2014
9	Garantir a clarificação do perfil junto do negócio	X	X		2	1	Total	Criação de uma <i>check list</i> com os pontos importantes a abordar com o negócio na clarificação do perfil	PDCA	31/10/2014
10	Garantir que todos os elementos da equipa conhecem os passos necessários para agendamento de uma entrevista		X		1	1	Total	Criar processo com os passos / pontos importantes para agendamento de entrevistas	SDCA	31/12/2014
11	Garantir que é feito o levantamento de todos os dados relevantes acerca do candidato aquando da entrevista telefónica.	X	X		3	1	Total	Criar guião para entrevista telefónica	SDCA	31/10/2014
12	Dificuldade em identificar alguns tipos de perfis mais específicos e críticos para o negócio com base apenas nas ferramentas internas.	X	X		4	3	Parcial	Criar registo da ocorrência e motivos de contratação de parceiros externos.	PDCA	20/09/2015
13	Dificuldade em identificar recursos com licenciatura, motivação para funções nas operações e capacidade de liderança.	X	X		3	3	Parcial	Criar um programa de integração de jovens licenciados nas operações.	IOW PROJETO	17-11-2014 (duração 2 anos)
14	<i>Trainees</i> - Dificuldade em chegar aos perfis considerando os <i>timings</i> dos pedidos do negócio.	X	X		3	3	Parcial	1. Definir um planeamento de admissão de <i>trainees</i> num único momento do ano, por forma a termos sinergias no recrutamento e fazendo coincidir com o melhor momento para recrutamento de recém-licenciados. 2. Comunicar redefinição de âmbito ao negócio.	PTE	15/10/2014
15	Otimização do uso do LinkedIn / Aprofundar os conhecimentos da ferramenta	X	X		3	2	Parcial	Convidar um representante do LinkedIn para uma apresentação da ferramenta	PTE	28/02/2015
16	Dificuldade em encontrar tempo para pensar em novas / criativas formas de recrutamento	X	X		2	1	Total	Criar sessão de <i>brainstorming</i> para partilha e discussão de novas práticas	PDCA	09/12/2014

# ANEXO 7 – Mapeamento do processo de R&S (Visão Futura)

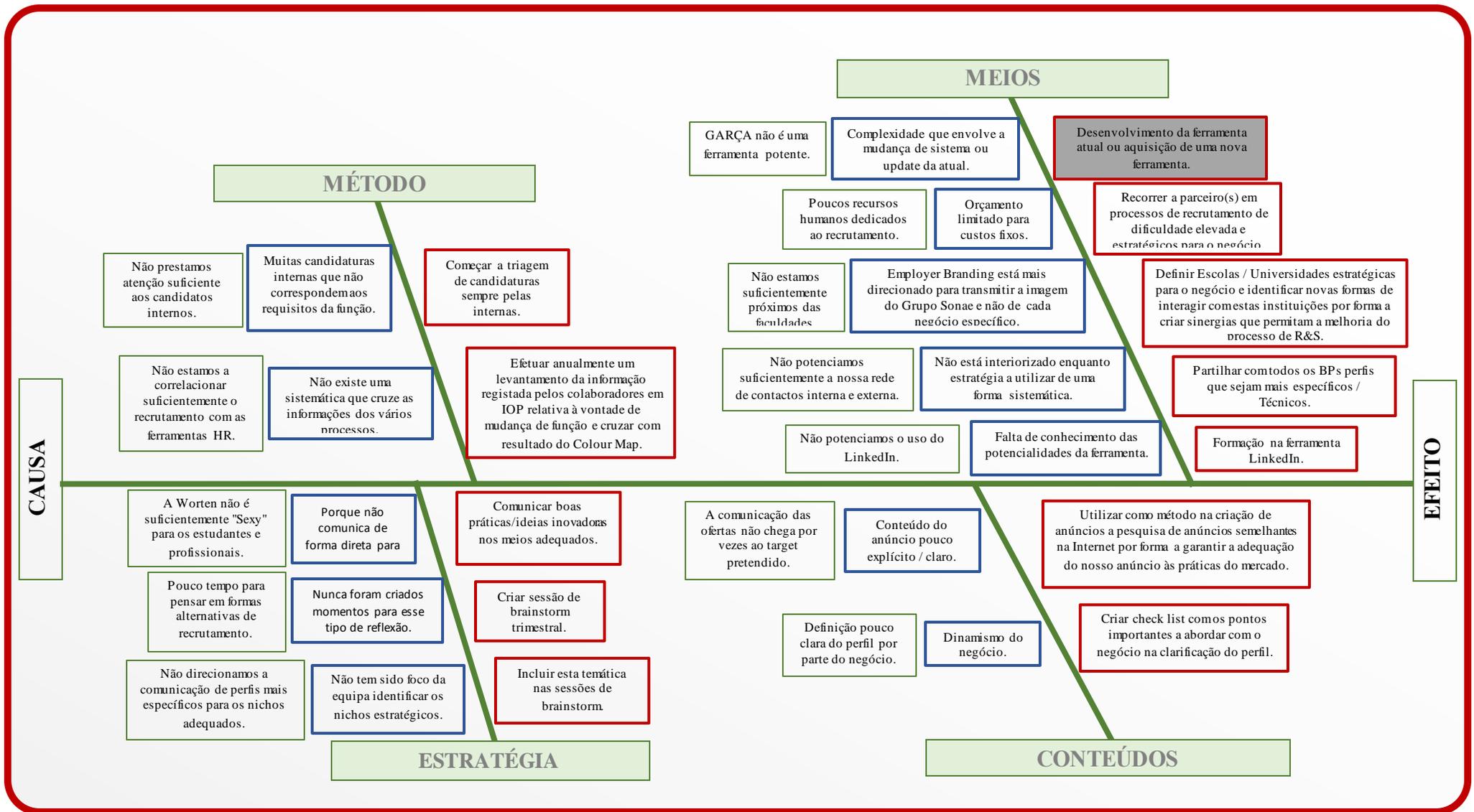


(Continua na página seguinte)

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO (VISÃO FUTURA)



# ANEXO 8 – Problema 3C (Espinha de peixe)



Legenda:  Causa  Causa Raiz  Contramedida

## ANEXO 9 – Plano de ações de melhoria (3C)

	Problema	Contramedida	Ação	Responsável	Prioridade	Data Prevista	Ferramenta
1	Não prestamos atenção suficiente aos candidatos internos.	Começar a triagem de candidaturas sempre pelas internas.	Alterar o mapeamento	DRH ELETRONICS	3º	01.09.2014	PM
2	Não estamos a correlacionar suficientemente o recrutamento com as ferramentas HR.	Efetuar anualmente um levantamento da informação registada pelos colaboradores em IOP relativa à vontade de mudança de função e cruzar com resultado do <i>colour map</i> .	Efetuar anualmente um levantamento da informação registada pelos colaboradores em IOP relativa à vontade de mudança de função e cruzar com resultado do <i>colour map</i> .	AJ	2º	30.04.2015	PDCA
3	A Worten não é suficientemente "Sexy" para os estudantes e profissionais.	Comunicar boas práticas/ideias inovadoras nos meios adequados.	Recolher propostas para validação com Administrador e Diretor RH	IC	2º	31.12.2014	PDCA
4	Pouco tempo para pensar em formas alternativas de recrutamento.	Criar sessão de <i>brainstorming</i> trimestral.	Criar sessão de <i>brainstorming</i> trimestral com agenda.	IC	1º	09.12.2014	PDCA
5	Não direcionamos a comunicação de perfis mais específicos para os nichos adequados.	Incluir esta temática nas sessões de <i>brainstorming</i> .	Incluir esta temática nas sessões de <i>brainstorming</i> .	IC	1º	22.03.2015	PTE
6	Poucos recursos humanos dedicados ao recrutamento.	Recorrer a parceiro(s) em processos de recrutamento de dificuldade elevada e estratégicos para o negócio.	Criar registo da ocorrência e motivos de contratação de parceiros externos.	PP	1º	20.09.2014	PDCA
7	Não estamos suficientemente próximos das Universidades	Definir Universidades estratégicas para o negócio e identificar novas formas de interagir com estas instituições por forma a criar sinergias que permitam a melhoria do processo de R&S.	Definir Universidades estratégicas para o negócio e identificar novas formas de interagir com estas instituições por forma a criar sinergias que permitam a melhoria do processo de R&S.	IC	2º	30.09.2014	PDCA
8	Não estamos suficientemente próximos das Escolas Profissionais	Definir Escolas Profissionais estratégicas e identificar novas formas de interagir com estas instituições por forma a criar sinergias que permitam a melhoria do processo de R&S para as Operações.	Definir Escolas Profissionais estratégicas e identificar novas formas de interagir com estas instituições por forma a criar sinergias que permitam a melhoria do processo de R&S para as Operações.	IC	2º	31.10.2014	PDCA
9	Não potenciamos suficientemente a nossa rede de contactos interna e externa.	Partilhar com todos os BP's perfis que sejam mais específicos / Técnicos.	1. Incluir no mapeamento do processo 2. Propor aos BP's o mesmo procedimento 3. Normalização do assunto do e-mail	IC	1º	01.01.2015	1. PM 2. N/A 3. SDCA
10	Não potenciamos o uso do LinkedIn,	Formação na ferramenta LinkedIn.	Formação na ferramenta LinkedIn.	IC	3º	28.02.2015	3C
11	A comunicação das ofertas não chega por vezes ao target pretendido.	Utilizar como método na criação de anúncios a pesquisa de anúncios semelhantes na Internet por forma a garantir a adequação do nosso anúncio às práticas do mercado.	Alterar o mapeamento	DRH ELETRONICS	1º	01.09.2014	PM
12	Definição pouco clara do perfil por parte do negócio.	Criar <i>check list</i> com os pontos importantes a abordar com o negócio na clarificação do perfil.	Criar <i>check list</i> com os pontos importantes a abordar com o negócio na clarificação do perfil.	AJ	3º	31.10.2014	PDCA