

Transformação dos Processos de Gestão de Pessoas



BPM Day Porto Alegre, 06 de maio de 2014

Por: Marcia Hupfer - Diretora Administrativa / Financeiro

Michelle Pitrez – Gerente de RH e Paula Melo Analista de R&S e Psicóloga

A EMPRESA

Com sede em Porto Alegre,
a PAC é especializada em
recuperação de crédito,
com abrangência em todo Brasil

Conta com
aproximadamente 600
colaboradores e mais de 300
posições de atendimento

ED. PROVINCIA

Fundada em 17 de Março de 1999. Iniciou suas operações na depuração da carteira de crédito imobiliário da Caixa Econômica Federal

Principais Clientes



Principais Desafios

- A **demanda dos clientes** exige volume e disponibilidade de pessoas para atender
- **Turnover** aproximado de **15%** ao mês
- Mudar para um **processo adequado** ao ritmo e perfil dos candidatos (*geração touch*)
- **Reduzir o tempo e custo** dos processos de seleção e contratação

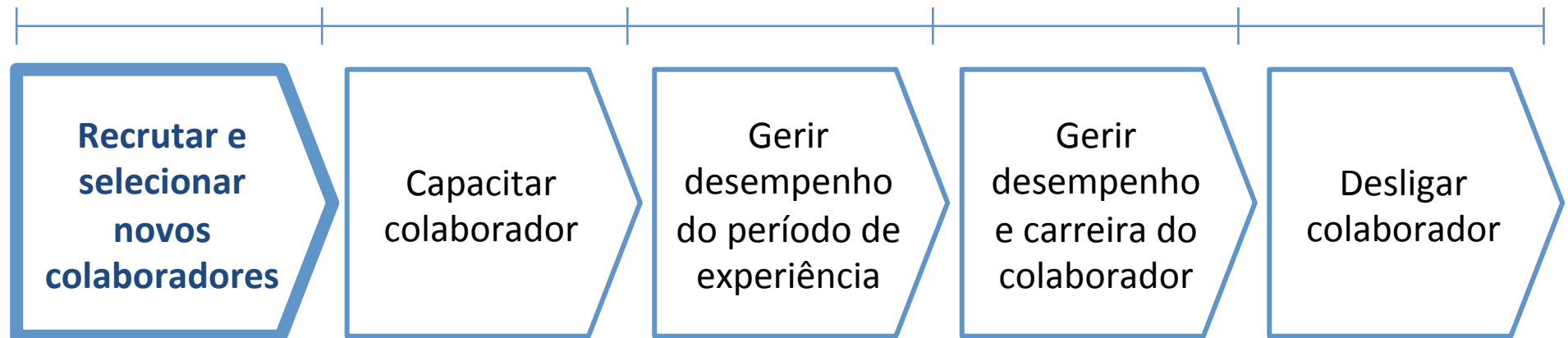


Critérios para priorização da iniciativa

- **Pessoas** são o nosso **principal ativo**
- **Metas dos clientes** cada vez mais desafiadoras
- Necessidade de **aumento de produtividade** por recuperador de crédito
- Um bom processo de seleção nos proporciona **melhores resultados aos clientes**
- Absorver **ondas de crescimento** com agilidade



Ciclo de vida do colaborador



Projeto de transformação do processo de recrutamento e seleção

Visão do projeto

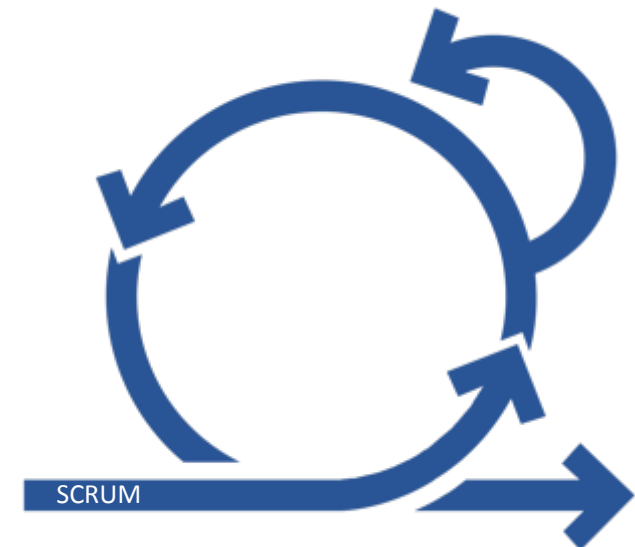
- Implantar políticas claras e garantir o cumprimento das mesmas
- Melhor fluidez das filas de trabalho

Justificativa

- Processos, regras de negócio e papéis claros
- Otimizar recursos (fazer mais com o mesmo)
- Qualificar indicadores

Objetivos

- Diminuir retrabalho
- Redução de custos
- Padronizar serviços



Escopo do Projeto

- RH e Administração de Pessoal
- Construir arquitetura de processos
- Utilizar modelo de referência APQC PCF
- **Revelar o escopo** dos processos:
 - Políticas e regras de negócio
 - Métricas e indicadores
 - Eventos de acionamento e resultados do processo
 - Papéis e responsabilidade por prestação de contas (matriz RACI)
- Modelar, analisar e redesenhar processo com BPMN 2.0
- **Automatizar** processo e regras de negócio
- Criar **painéis** de BAM **para acompanhar** e sustentar a operação transformada em um nível ótimo de desempenho



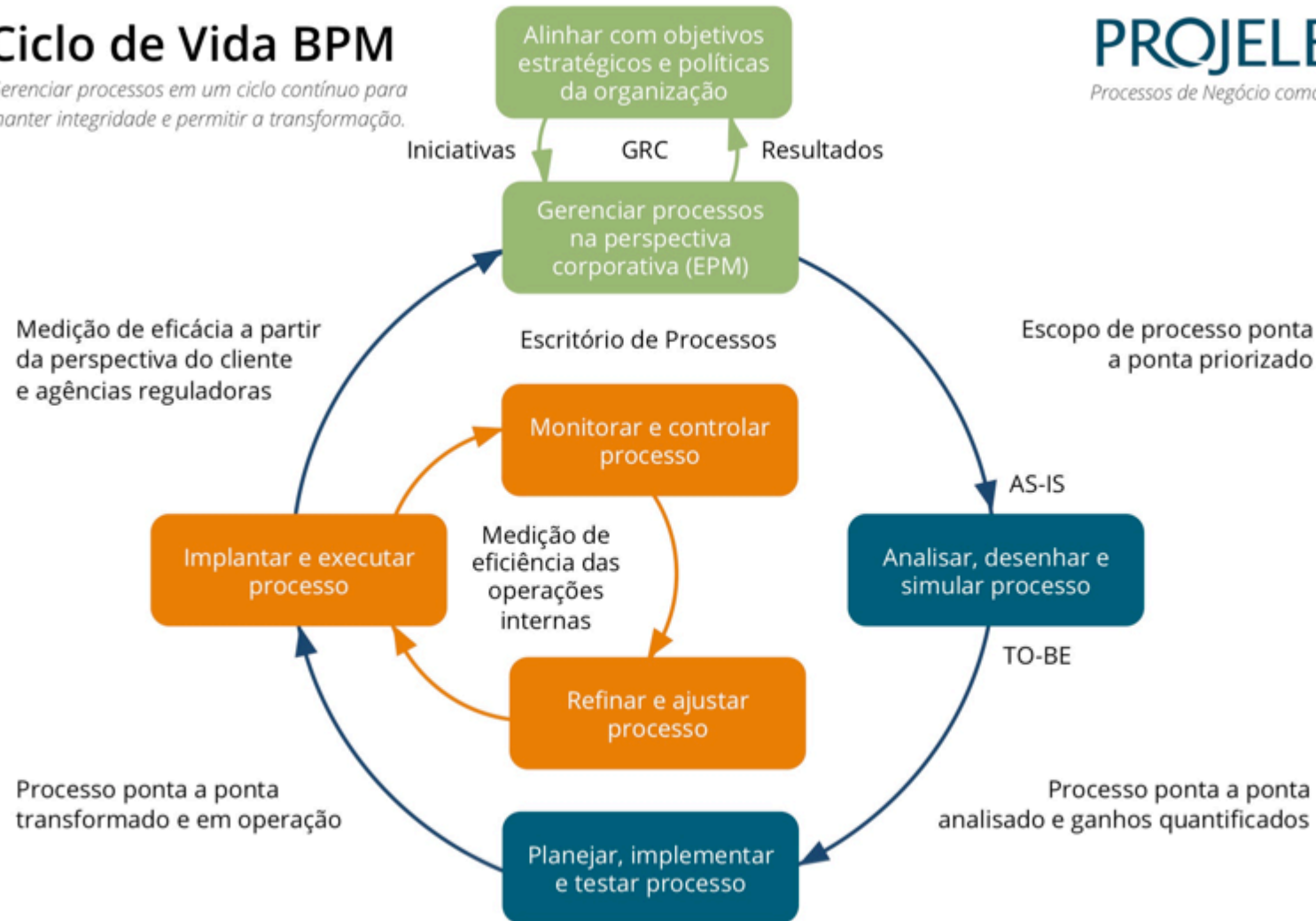
Metodologia

Ciclo de Vida BPM

Gerenciar processos em um ciclo contínuo para manter integridade e permitir a transformação.

PROJELER

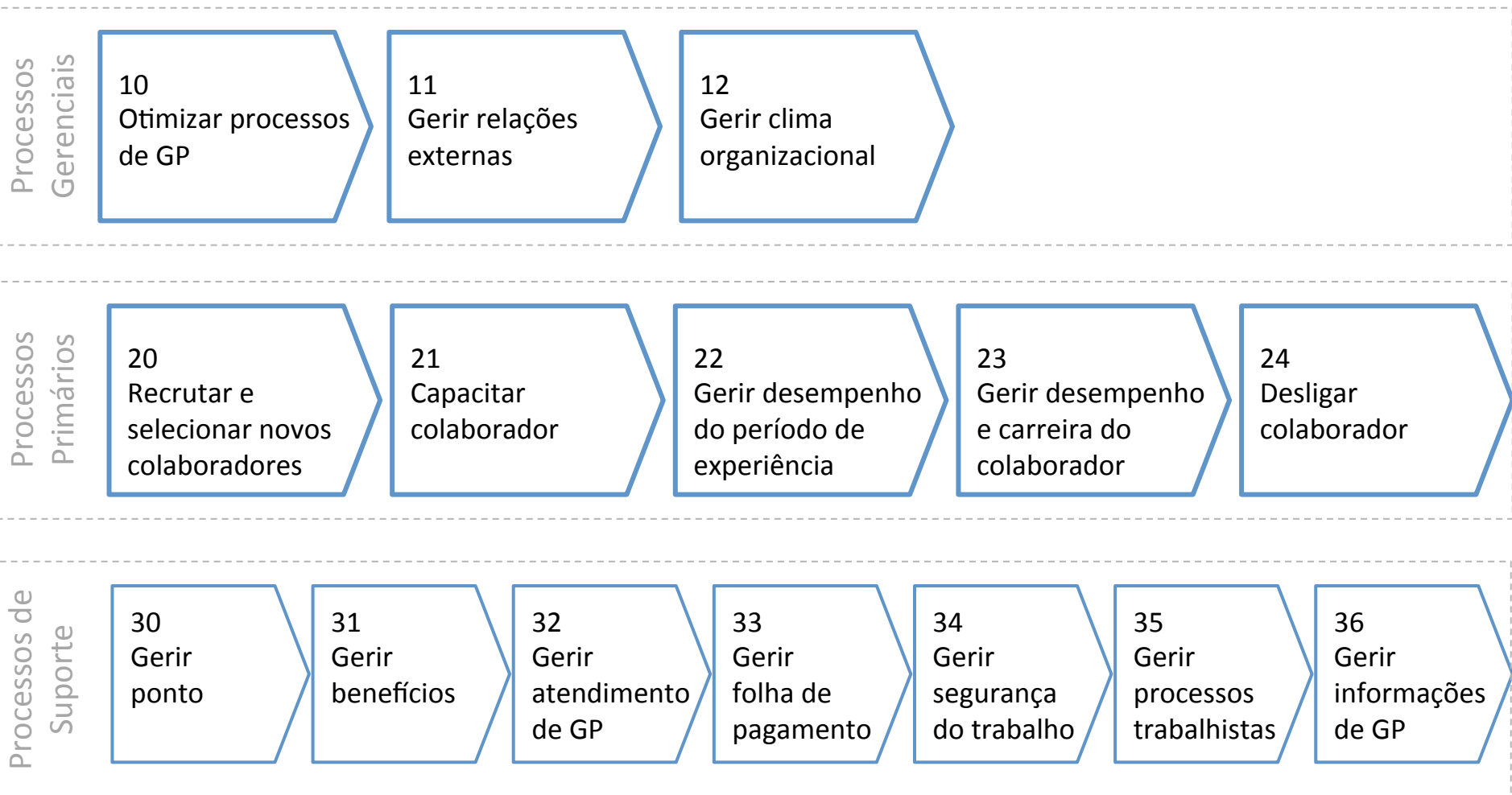
Processos de Negócio como Ativos



Estrutura de trabalho alinhada ao Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento ABPMP BPM CBOK® V3.0

- Desdobramento da estratégia e regras de negócio
- Projeto de melhoria de processo e ciclo de transformação
- Gestão do dia a dia e ciclo de manutenção do processo

Cadeia de Valor de Gestão de Pessoas (GP)



Análise do processo

Pontos Fortes

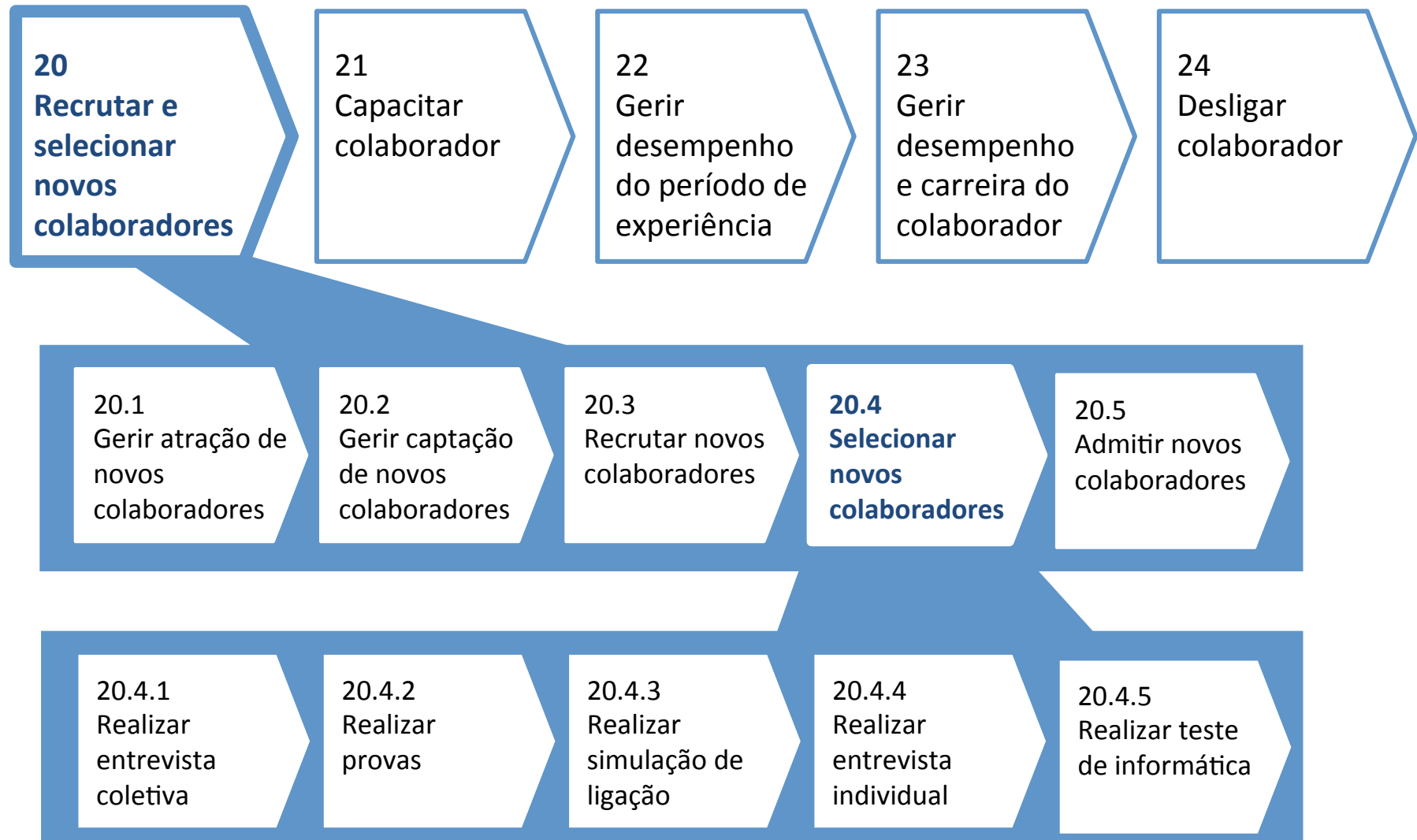
- Número de canais de atração
- Estrutura de recepção
- Múltiplo canais de captação
- Colaboradores experientes e qualificados
- ...

Pontos a Melhorar

- Teste de conhecimento
- Autobiografia
- Simulação de cobrança
- Entrevista coletiva
- Teste de digitação
- Ordem das etapas do processo
- ...

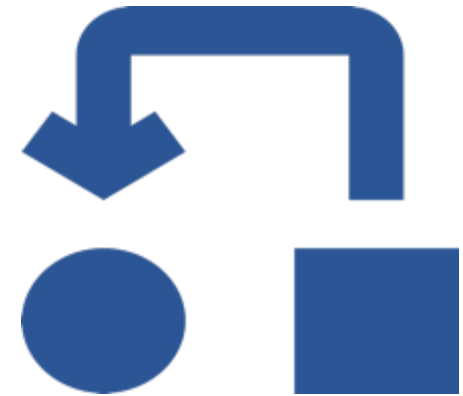


Contexto do processo (AS-IS) na Arquitetura de Processos

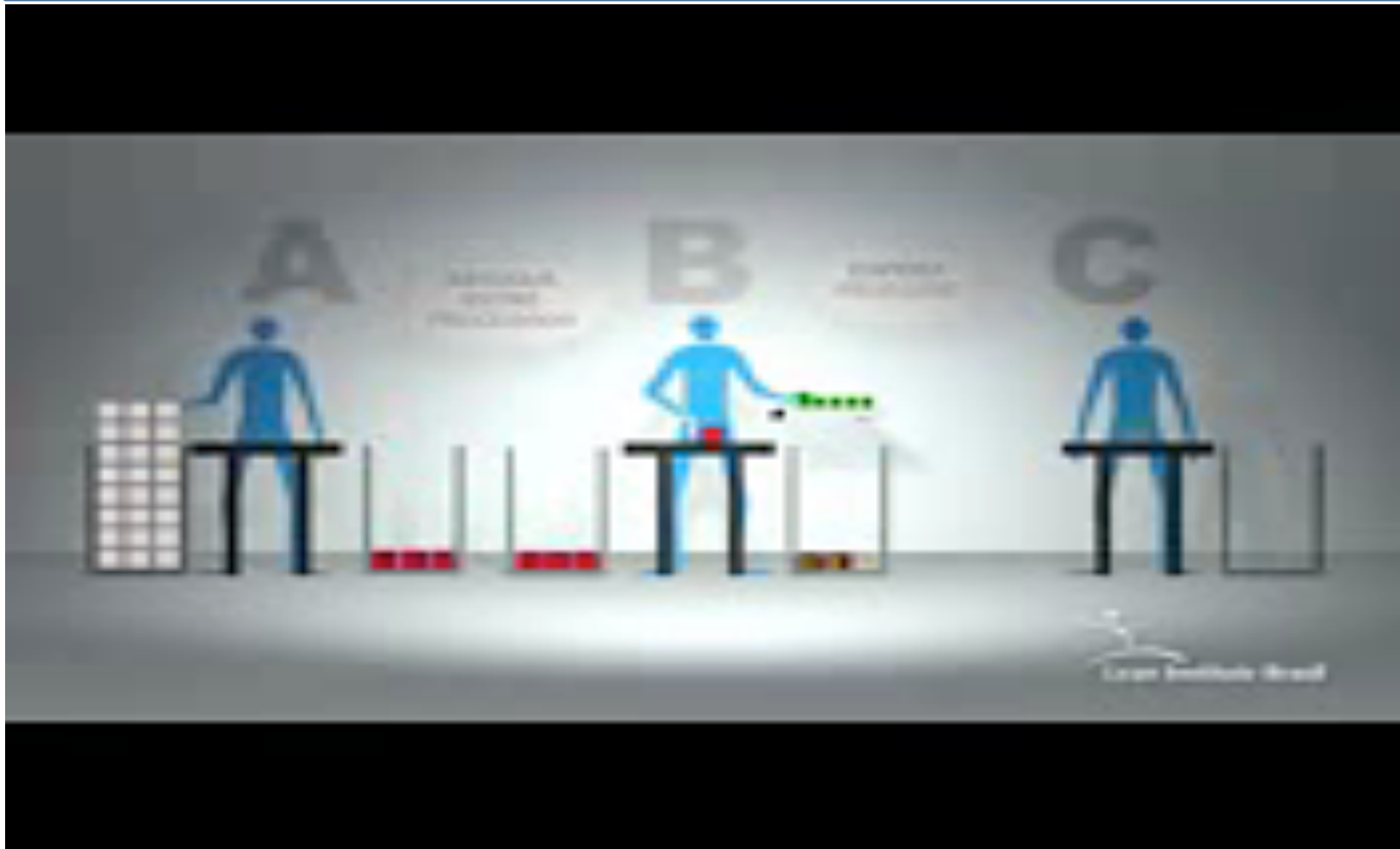


Transformação do Processo

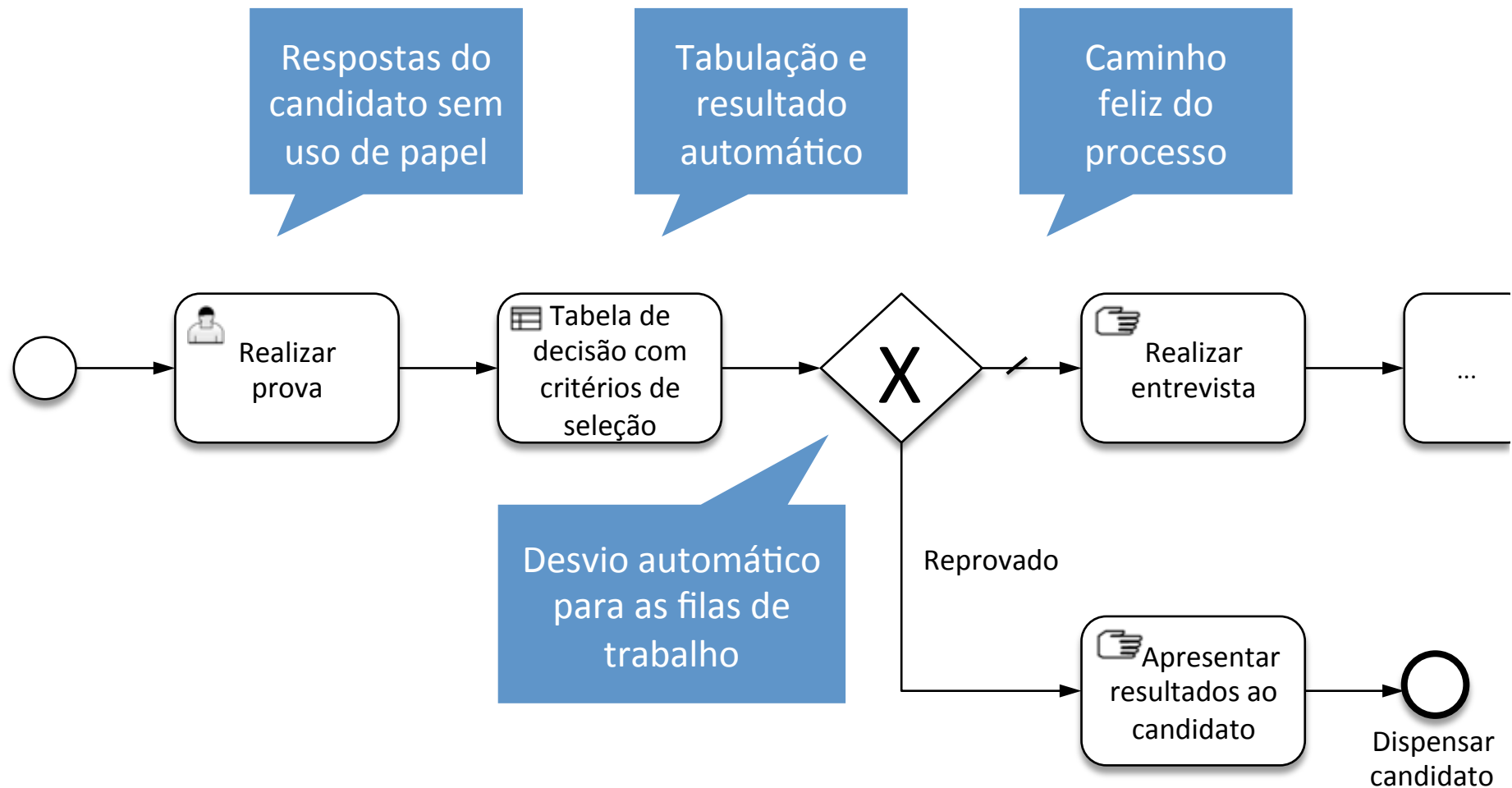
- **Inversão de etapas do processo** para antecipar a seleção das melhores competências
- **Redução do tamanho de lote** para um candidato em cada instância de processo
- Fluxo contínuo das **filas de trabalho** dos colaboradores
- Uso de **tecnologia BPMS** para automatizar os processos e regras de negócio



Conceitos de fluxo contínuo do LEAN no Gestão de Pessoas

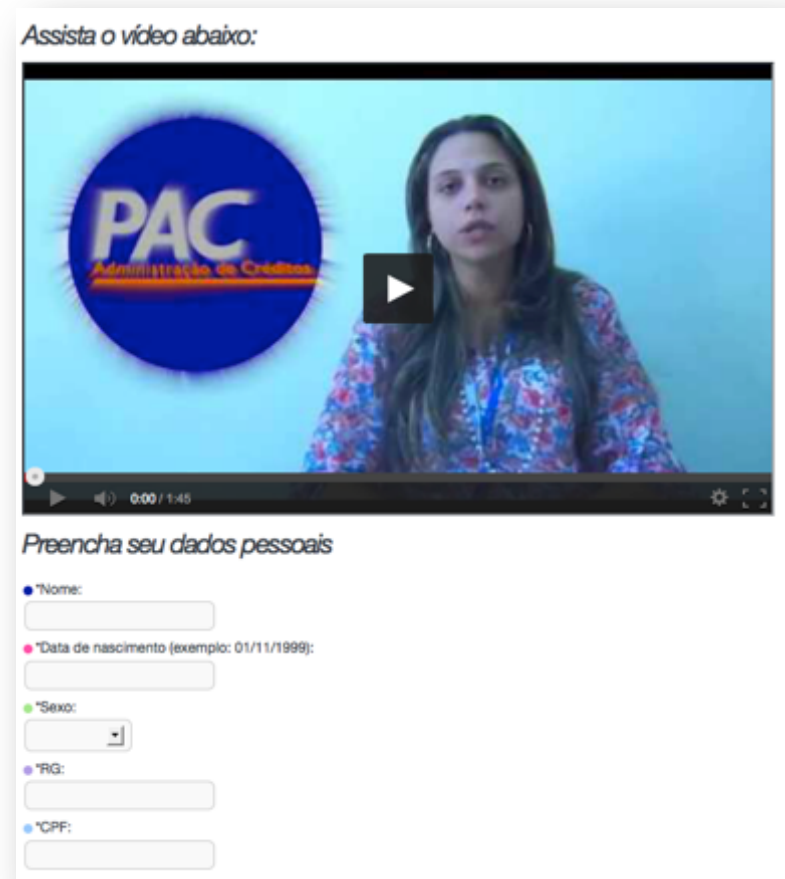


Processo na notação BPMN 2.0 integrado ao modelo de decisão



Critérios humanos do processo automatizado

- **Candidato como ator** do processo via formulários eletrônicos
- **Vídeos** para cada passo
- **Sem papel**
- **Tabulação automática** das informações
- Critérios de desvios do processo com base em **regras de negócio**



Fila de trabalho

KIE Workbench

[Página Principal](#) [Autoria](#) [Implantar](#) [Gerenciamento de Processo](#) [Tarefas](#) [Painéis](#) [Encontrar](#) [Usuário: projeler](#)

search...

Lista de Tarefas [Nova Tarefa](#) [Atualizar](#) [x](#) [v](#)

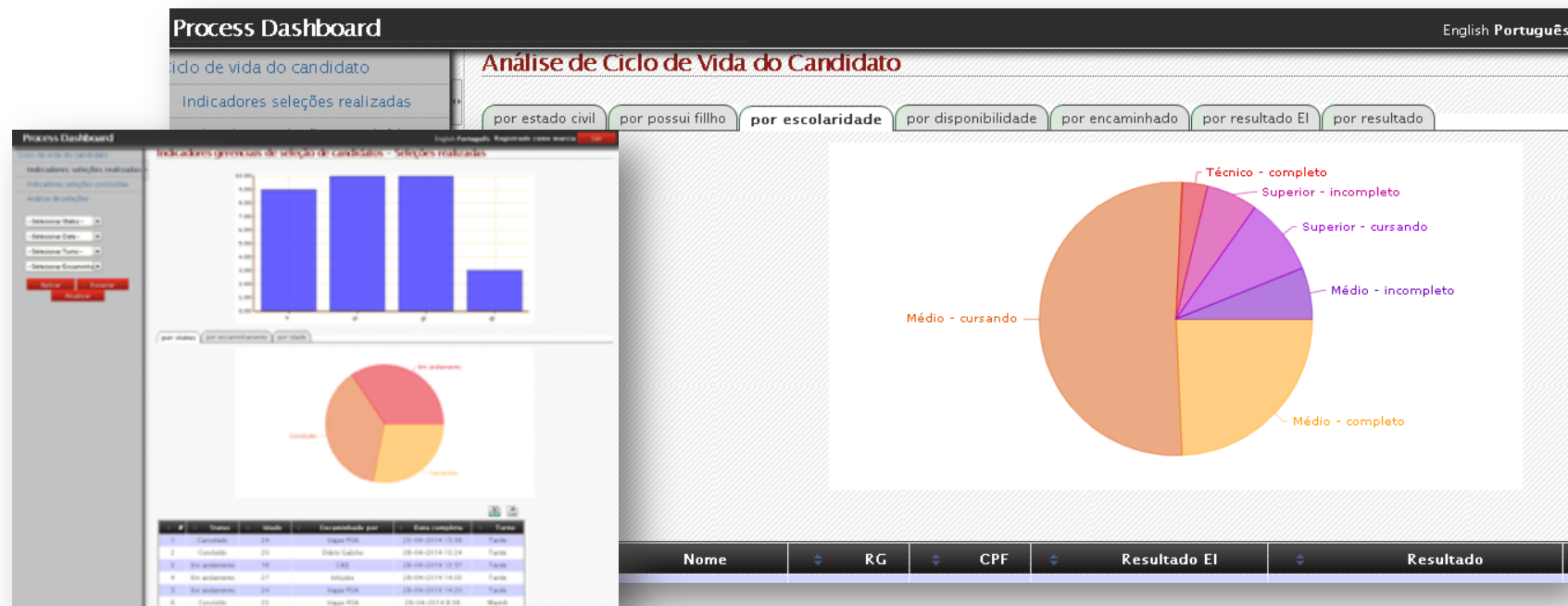
[Grade](#) [Calendar](#) [Ativar](#) [Pessoal](#) [Grupo](#) [Todos](#)

Id	Tarefa	Prioridade	Status	Created On	Data de Conclusão	Ações
73	Realizar entrevista individual - Candidato: Gabriel de Moraes	0	Ready	29/04/2014 16:03		
72	Informar resultado insatisfatorio - Candidato: guilherme	0	Ready	29/04/2014 15:28		
70	Realizar provas - candidato: Lindsey	0	InProgress	29/04/2014 15:19		
69	Realizar provas - candidato: Karoline	0	InProgress	29/04/2014 15:18		
67	Realizar simulacao de ligacao - Candidato: lucas	0	InProgress	29/04/2014 15:15		
60	Realizar provas - candidato: lucas	0	InProgress	29/04/2014 14:33		
57	Informar resultado insatisfatorio - Candidato: Fernanda	0	Ready	29/04/2014 14:30		
51	Informar dados sobre candidato: Jonathan	0	Ready	29/04/2014 13:53		
50	Marcar exame medico - Candidato: Jonathan	0	InProgress	29/04/2014 13:53		

1-10 of 13

Painéis de controle

- Monitoramento de **indicadores em tempo real**
- **Métricas** coletadas diretamente da execução do **processo automatizado**



Benefícios auferidos

- Operação do negócio **alinhada com a estratégia**
- Documentação igual à **execução**
- **Ciclo de tempo menor** para disponibilizar o candidato para a operação de recuperação de crédito
- Processo com **critérios padronizados**
- Uso dos conceitos do **LEAN** para promover **fluxo contínuo** na captação dos candidatos
- Melhores **indicadores** em tempo real



Resultados obtidos com a transformação do processo de GP

Processo	Anterior	Atual
Recrutamento	Em lote Agendado	Individual Na apresentação
Seleção	Em Lote 3 dias	Individual No mesmo dia
Admissão	Quinzenal	Semanal

MAIS RÁPIDO, BARATO E MELHOR

Próximos passos

- **Sustentar a otimização** e evolução contínua
- Revelar e automatizar todas **políticas e regras** de GP
- **Ampliar automação** de processos
- **Medir e recompensar** pelo sucesso do desempenho do processo



Automação do processo no BPMS


KIE Workbench

[Página Principal](#) [Autoria](#) [Implantar](#) [Gerenciamento de Processo](#) [Tarefas](#) [Painéis](#) [Encontrar](#) Usuário: projeler [?](#)

search... [Q](#)

Ciclo de Vida de Conhecimento

Autoria Autoria do Projeto Artifact repository Administração	Implantar Implantações Trabalhos	Gerenciamento de Processo Definições de Processo Instâncias de Processo	Tarefas Lista de Tarefas	Painéis Processo & Painel de Tarefa Painéis Comerciais
--	---	--	--	---



Descobrir
O Conhecimento Comercial para dirigir sua empresa

Recrutar e selecionar novos colaboradores no EPM

The screenshot displays the PROJELER EPM web application interface. The browser address bar shows the URL `epm.projeler.com.br/jsp/index.jsp?codigo_ordenacao=020.004.`. The navigation menu includes Home, Eventos, Regras, Processos, Repositório de Ativos, and Governança de Processo. The main header features the PROJELER logo and the title "Gerenciamento Corporativo de Processos (EPM)".

The main content area is titled "Processos ponta a ponta:" and shows a hierarchical structure of processes. The selected process is "20 Recrutar e selecionar novos colaboradores". The hierarchy is as follows:

- Nível 1 Categorias
 - 20 Recrutar e selecionar novos colaboradores
 - 21 Capacitar colaborador
 - 22 Gerir desempenho do período de experiência
 - 23 Gerir desempenho e carreira do colaborador
 - 24 Desligar colaborador
- Nível 2 Grupos
 - 20.1 Gerir atração de novos colaboradores
 - 20.2 Gerir captação de novos colaboradores
 - 20.3 Recrutar novos colaboradores
 - 20.4 Selecionar novos colaboradores
 - 20.5 Admitir novo colaborador
- Nível 3 Processos
 - 20.4.1 Realizar entrevista coletiva
 - 20.4.2 Realizar provas
 - 20.4.3 Realizar simulação de ligação
 - 20.4.4 Realizar entrevista individual
 - 20.4.5 Realizar teste de informática

Diagrama na notação BPMN 2.0

- Execução do processo direto da **diagrama em BPMN**
- Agilidade para distribuir **novas versões** (estamos na 4ª)

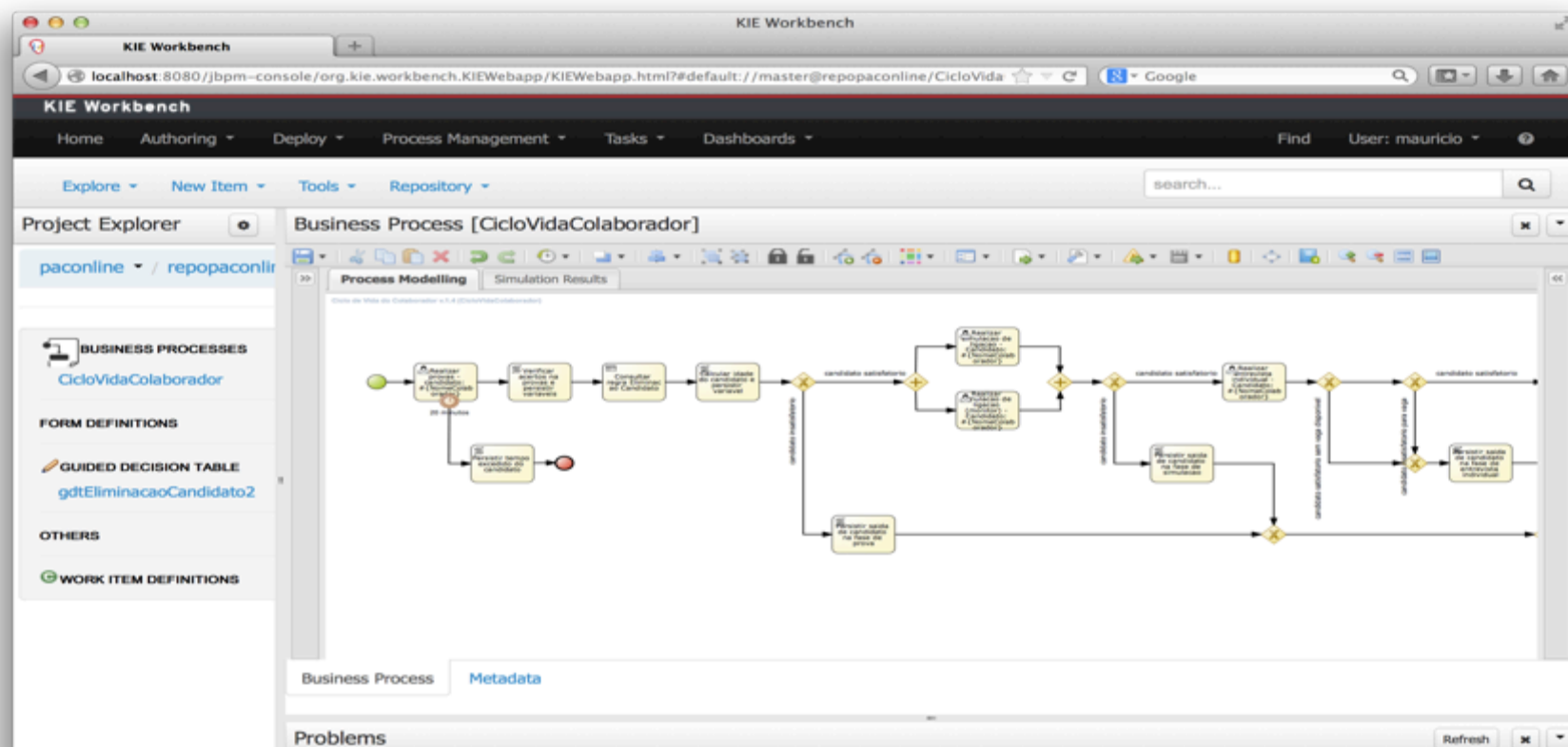


Tabela de decisão

- Regras transparentes e de simples manutenção
- Critérios claros de seleção do candidato

The screenshot shows the KIE Workbench interface with the Guided Decision Table Editor open. The table contains 15 rows of decision rules for candidate elimination based on education level, correct answers, and time taken.

#	Description	Escolaridade	Respostas Corretas	Respostas Corretas	TempoExcedido	RespostaCopiaColaCorreta	Caminho
1	Fundamentalcompleto						insatisfatorio
2	Fundamentalcursando				sim		insatisfatorio
3	Fundamentalincompleto					nao	insatisfatorio
4	mediocompleto	4					insatisfatorio
5	mediocompleto		4		sim		satisfatorio
6	mediocursando	4					insatisfatorio
7	mediocursando		4			nao	satisfatorio
8	medioincompleto	4					insatisfatorio
9	medioincompleto		4				satisfatorio
10	superiorcompleto	4				nao	insatisfatorio
11	superiorcompleto		4				satisfatorio
12	superiorcursando	4					insatisfatorio
13	superiorcursando		4				satisfatorio
14	superiorincompleto	4			sim		insatisfatorio
15	superiorincompleto		4				satisfatorio

Transformação dos Processos de Gestão de Pessoas



BPM Day Porto Alegre, 06 de maio de 2014

Por: Marcia Hupfer - Diretora Administrativa / Financeiro

Michelle Pitrez – Gerente de RH e Paula Melo Analista de R&S e Psicóloga