

**ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO EM MICROEMPRESAS: O CASO DA HUMANOS CRIATIVOS E A JORNADA LEAN**

Maite Garcia Leal Ferraz - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP

Sueli De Moura Ruiz - USP - Universidade de São Paulo

Alvair Silveira Torres Junior - USP - Universidade de São Paulo

José Renato Mannis - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP

**Resumo**

O desafio atual da economia ressalta a importância de otimizar os recursos. O lean thinking chega ao empreendedorismo na forma da metodologia lean startup, que visa encurtar os ciclos de desenvolvimento de produtos, através de aprendizados validados. Este estudo de casos é sobre a consultoria Humanos Criativos, uma microempresa que nasceu em dezembro de 2019. A empresa estava tendo prejuízo na oferta dos processos de seleção e entendia que era importante propor algo diferente para seu cliente. O relato é sobre a aplicação dos conceitos de lean como modelo de inovação ambidestro de forma a impactar tanto na inovação incremental dos processos seletivos realizados, de forma a criar valor para o cliente, eliminar desperdícios, definir processos, realizar as atividades sem interrupção, quanto em uma proposta de inovação disruptiva, criando um novo produto a ser ofertado para seus clientes para ser cada vez mais eficaz, acompanhar o desenvolvimento e medir os resultados.

**Palavras-chave:** Recrutamento e Seleção, Lean Startup, Inovação, Empreendedorismo.

**Abstract**

The actual challenge of the economy highlights the importance of optimizing resources. Lean thinking comes to entrepreneurship through the lean startup methodology, which aims to reduce the product development cycles, through validated learnings. This report is about the Humanos Criativos consultancy, a micro-company that was born in December 2019. The company was having a loss in the offer of the Recruiting processes and understood that it was important to propose something different to its client. The report is about the application of lean concepts as an ambidextrous innovation model in order to impact both the incremental innovation of the selective processes carried out, in order to create value for the customer, eliminate waste, define processes, have activities without interruption, and in a disruptive innovation proposal, creating a new product to be offered to its customers to be increasingly effective, monitor development and measure the results.

**Keywords:** Recruitment and Selection, Lean Startup, Innovation, Entrepreneurship.

# ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO EM MICROEMPRESAS: O CASO DA HUMANOS CRIATIVOS E A JORNADA LEAN

## RESUMO

O desafio atual da economia ressalta a importância de otimizar os recursos. O *lean thinking* chega ao empreendedorismo na forma da metodologia *lean startup*, que visa encurtar os ciclos de desenvolvimento de produtos, através de aprendizados validados. Este estudo de casos é sobre a consultoria Humanos Criativos, uma microempresa que nasceu em dezembro de 2019. A empresa estava tendo prejuízo na oferta dos processos de seleção e entendia que era importante propor algo diferente para seu cliente. O relato é sobre a aplicação dos conceitos de *lean* como modelo de inovação ambidestro de forma a impactar tanto na inovação incremental dos processos seletivos realizados, de forma a criar valor para o cliente, eliminar desperdícios, definir processos, realizar as atividades sem interrupção, quanto em uma proposta de inovação disruptiva, criando um novo produto a ser ofertado para seus clientes para ser cada vez mais eficaz, acompanhar o desenvolvimento e medir os resultados.

**Palavras-Chave:** Recrutamento e Seleção, Lean Startup, Inovação, Empreendedorismo.

## ABSTRACT

The actual challenge of the economy highlights the importance of optimizing resources. Lean thinking comes to entrepreneurship through the lean startup methodology, which aims to reduce the product development cycles, through validated learnings. This report is about the *Humanos Criativos* consultancy, a micro-company that was born in December 2019. The company was having a loss in the offer of the Recruiting processes and understood that it was important to propose something different to its client. The report is about the application of lean concepts as an ambidextrous innovation model in order to impact both the incremental innovation of the selective processes carried out, in order to create value for the customer, eliminate waste, define processes, have activities without interruption, and in a disruptive innovation proposal, creating a new product to be offered to its customers to be increasingly effective, monitor development and measure the results.

**Keywords:** Recruitment and Selection, Lean Startup, Innovation, Entrepreneurship.

## 1. INTRODUÇÃO

A Pandemia trouxe a retração econômica, e consequentes demissões. Gradualmente a atividade econômica vem se recuperando, com destaque para o setor de serviços e as vagas abertas demandam recrutamento e seleção<sup>1</sup>.

Muitos dos que se mantiveram em atividade trabalharam de uma nova forma: O *home office* foi adotado por 46% das empresas durante a pandemia<sup>2</sup>.

As novas formas de trabalho se refletem não apenas nas atividades das vagas para as quais os profissionais da área de Recursos Humanos recrutam e selecionam, mas nas suas próprias atividades. A inovação ganha espaço e velocidade. Estima-se que a pandemia tenha avançado a transformação digital em 3 anos na América Latina<sup>3</sup>.

O desafio da economia ressalta a importância de otimizar os recursos. Com o propósito de se produzir automóveis com maior produtividade e eficiência, evitando desperdícios, ao final dos anos 40 uma nova mentalidade começou a se formar, levando ao *lean manufacturing* e mais adiante ao *lean thinking* - termo cunhado em 1988 por John Krafcik.

O *lean thinking* chega ao empreendedorismo na forma da metodologia *lean startup*, que visa encurtar os ciclos de desenvolvimento de produtos, através de aprendizados validados. O *lean thinking* alcança também os processos de gestão de pessoas, por exemplo com o *lean recruiting*, que busca reduzir o desperdício causado pelo excesso de tempo gasto no processo de recrutamento, e traz uma abordagem mais proativa, incluindo antecipar quando novos funcionários serão necessários<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> “Retomada Da Economia: Veja Quais Atividades Já Retomaram O Patamar Pré-pandemia E Quais Ainda Não.” 10 Feb. 2022, [www.g1.globo.com/economia/noticia/2022/02/11/retomada-da-economia-veja-quais-atividadesja-retomaram-o-patamar-pre-pandemia-e-quais-ainda-nao.ghtml](http://www.g1.globo.com/economia/noticia/2022/02/11/retomada-da-economia-veja-quais-atividadesja-retomaram-o-patamar-pre-pandemia-e-quais-ainda-nao.ghtml)

<sup>2</sup> Home office foi adotado por 46% das empresas durante a pandemia | Agência Brasil. (2020, July 28). Agência Brasil. Retrieved October 1, 2022, from <https://agenciabrasil.etc.com.br/economia/noticia/2020-07/home-office-foi-adotado-por-46-das-empresas-durante-pandemia>

<sup>3</sup> “Pandemia Avançou Transformação Digital Em 3 Anos Na América Latina.” Terra, 20 Sept. 2022, [www.terra.com.br/economia/dinheiro-em-dia/meu-negocio/pandemia-avancou-transformacao-digital-em-3-anos-na-america-latina,35e6d37e99c5729b784dd1fd014c9db23evtjb2h.html](http://www.terra.com.br/economia/dinheiro-em-dia/meu-negocio/pandemia-avancou-transformacao-digital-em-3-anos-na-america-latina,35e6d37e99c5729b784dd1fd014c9db23evtjb2h.html).

<sup>4</sup> “What Is Lean Recruiting and Why Do It? - HR Future.” HR Future, 8 Sept. 2017, [www.hrfuture.net/talent-management/hiring/what-is-lean-recruiting-and-why-do-it](http://www.hrfuture.net/talent-management/hiring/what-is-lean-recruiting-and-why-do-it)

A inovação pode se dar de forma incremental ou disruptiva - conceito criado por Clayton Christensen, inspirado na “destruição criativa”, de Joseph Schumpeter, que explicava os ciclos de negócios<sup>5</sup>.

A aplicação do *lean* em processos de seleção de pessoal pode provocar tanto a inovação incremental, quanto a disruptiva. Por sua vez, os processos de seleção são importantes tanto em empresas tradicionais, incumbentes, quanto em *startups*. Em especial no caso de *startups*, construir a base de talentos da empresa e reforçar seus comportamentos organizacionais é uma atividade fundamental. Isso consome até 50% do tempo de um CEO de *startup*<sup>6</sup>.

Dado a amplitude do tema, o presente artigo tem como objetivo melhorar o processo de seleção de uma empresa de serviços de RH através da aplicação da metodologia *Lean*.

## 2. CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

Este relato é sobre a consultoria Humanos Criativos, uma microempresa que nasceu em dezembro de 2019, meses antes do enfrentamento da crise global da Covid-19. Esta empresa tem um único sócio, comercializa soluções para recursos humanos, seus clientes são empresas de pequeno e médio portes em expansão que não possuem uma gerência de gestão de pessoas, mas precisam de serviços como seleção, treinamento, clima e engajamento e cultura.

Cada solução é desenhada de forma a atender o cliente, o contexto, os objetivos e resultados esperados. Uma das soluções comercializadas é a seleção de pessoas. De acordo com a empreendedora, poderia ser estruturada de forma mais eficiente e padronizada, pois hoje, todo o processo está na cabeça e jeito de atuar da empreendedora.

O estudo de caso é sobre a aplicação dos conceitos de *lean* em processos seletivos, de forma a criar valor para o cliente, eliminar desperdícios, definir processos, realizar as atividades

---

<sup>5</sup> “Inovação Disruptiva: O Que É Disrupção E Para Que Serve.” Na Prática, 4 July 2022, [www.napratica.org.br/o-que-e-inovacao-disruptiva](http://www.napratica.org.br/o-que-e-inovacao-disruptiva)

<sup>6</sup> BLUMBERG, Matt. Startup CEO: A Field Guide to Scaling Up Your Business (Techstars). John Wiley & Sons, 2020.

sem interrupção e ser cada vez mais eficaz, acompanhar o desenvolvimento e medir os resultados.

### 3. OBJETIVO GERAL

A empresa Humanos Criativo necessitava entregar o serviço de forma mais rápida para o cliente e com custo reduzido. Como ferramenta decidiu-se utilizar a metodologia *Lean* para impactar no resultado da empresa.

O objetivo geral deste artigo foi como estudar como a metodologia *Lean* pode impactar na eficiência do modelo de trabalho da empresa, melhorando o processo de seleção e investigando oportunidades de inovação disruptiva dentro da empresa.

### 4. REFERENCIAL TEÓRICO

O *lean* tornou-se uma tendência global nas organizações desde o seu surgimento. Isto se deve ao fato de fazer com que os processos se tornem muito mais produtivos e com menos desperdícios. De acordo com Spear e Boken (1999), ao decodificar o sistema Toyota, foi possível identificar quatro regras, sendo: a primeira é como as pessoas trabalham a segunda regra é como as pessoas se conectam, já a terceira regra trata de como a linha de produção é construída e a quarta regra é sobre como melhorar. Nota-se que as duas primeiras regras tratam de pessoas como parte do processo. Spear e Boken (1999), deixam claro que identificar o problema é chave, mas é só o primeiro passo. Para ser possível realizar mudanças efetivas, as pessoas precisam saber como mudar e quem é responsável por fazer mudanças.

“A abordagem enxuta é criar equipes de produto verdadeiramente dedicadas com todas as habilidades necessárias para conduzir a especificação de valor, projeto geral, engenharia, compras, ferramentas e planejamento de produção em uma sala em um curto período de tempo usando uma metodologia comprovada de tomada de decisão em equipe comumente chamado de *Quality Function Deployment* (QFD).” (WOMACK & JONES, 2003)

Para traduzir o *lean* para o mundo empreendedor, Ries (2012) traz o conceito do ciclo “aprender-construir-medir” como motor das *startups*, e como ele direciona os esforços após a empresa dar um salto de fé, testar o *minimum viable product* (MVP) e medir se essa versão está

adequada ou não. Após o cliente ter uma ideia, é importante construir, após ter o produto pronto, medir, coletar dados e aprender com esse ciclo para entender se pode pivotar ou perseverar com esse produto.

Reis (2012), o MVP contribui para que o processo de aprendizagem seja iniciado o mais breve possível, mas não necessariamente o menor produto imaginável, mas sim o trajeto mais rápido no ciclo construir-medir-aprender.

Segundo Shah & Ward (2002), abordam que a maioria dos estudos empíricos com foco no impacto da implementação *lean* no desempenho operacional está restrita a uma ou duas facetas do *lean*, geralmente JIT (*Just in time*) e TQM (*Total Quality Management*), entendem que o JIT supera as expectativas de resultado que o do TQM.

Ainda de acordo com Ries (2012), a estratégia se baseia nas suposições do salto de fé. É importante que o empreendedor consiga testar essas suposições o mais rápido possível, pois se ela estiver errada, não seria mais necessário despender de recursos para essa ideia, e se ela estiver certa, existe uma excelente oportunidade para se explorar. Para Ries (2012), testar é essencial para o sucesso e qualquer trabalho que não seja essencial para o aprendizado deve ser considerado desperdício.

A tarefa da *startup* é medir e criar experiências. É importante medir rigorosamente como a empresa está naquele momento, confrontando as duras verdades reveladas pela avaliação. Criar experiências para descobrir como mover os números reais para mais perto do ideal refletido no plano de negócios (RIES, 2012).

Rigonatti *et al* (2016), mencionam que os colaboradores são o ativo mais importante de uma empresa, e abordam o assunto de forma cartesiana para uma melhor compreensão de maximização de resultados utilizando os próprios ativos da organização. Rigonatti *et al* (2016), traz o conceito da Máquina de Talentos de uma organização, sendo os colaboradores a engrenagem dessa máquina.

Higgins (2007) afirma que o papel do RH é cada vez mais impulsionado pela eficácia, eficiência e desempenho. Isso leva a adotar uma abordagem estruturada para a excelência operacional de RH e aplicar métricas e metodologias de negócios. O Lean RH trata de avaliar e redesenhar atividades de RH eficientes que otimizam o uso de recursos individuais, ao mesmo tempo em que eliminam qualquer duplicação desnecessária e risco de não entrega. O conceito

de Lean RH pode trazer clareza à relação custo-valor. O foco passa da redução de custos para a excelência operacional.

Sahay (2015) aplica o Muda, conceito desenvolvido por Taiichi Ohno que descreve os sete tipos de desperdícios, ao recrutamento em empresas, com a seguinte correspondência.

1. Produção em excesso: processamento antes da necessidade e funil do processo de seleção, equivalente ao WIP Work in Progress.

2. Espera: encaminhamentos/aprovações, espera por feedback, indecisão em manter potenciais aprovados e espera pelo lançamento de vagas.

3. Processamento desnecessário: atualização de fluxos de trabalho e sistema de rastreo de candidatos (ATS Applicant Tracking System).

4. Estoque: vagas a serem processadas e currículos a serem analisados

5. Transporte: envio de cartas de oferta de vaga, aceitação de cronogramas e processo de entrevista.

6. Movimentação: rastreamento de documentos e o tempo gasto em tarefas administrativas sem valor agregado.

7. Retrabalho: dados incorretos, erros na descrição da vaga, aprovação descuidada do demandante.

Van Duren (2015) apresenta um caso na indústria médica que demonstra que a aplicação dos princípios Lean em RH podem gerar resultados operacionais significativos. O grupo empresarial analisado possui 12 hospitais, mais de 170 consultórios médicos e locais de atendimento ambulatorial e uma seguradora de saúde. Com 23.000 pessoas em no total, é o maior empregador da região, abrindo e preenchendo aproximadamente 6.000 posições por ano. Após a implementação do processo lean, o tempo para preenchimento de vagas foi reduzido em 10%. A taxa de aceitação das vagas aumentou de 96 para 99,6%, com menos de 25 recusas por ano. A satisfação do demandante e do candidato foi mantida acima de 90 por cento e operar em uma cultura de melhoria contínua gerou vários benefícios adicionais.

## **5. METODOLOGIA**

O presente artigo investiga a implantação da metodologia Lean em uma empresa de recrutamento, por meio de estudo de caso. De acordo com Hair et al. (2005), o estudo de caso é uma pesquisa qualitativa frequentemente utilizadas quando o pesquisador procura respostas para questões de “como” e “por que” certos fenômenos são suscetíveis de acontecer.

Os estudos de caso podem envolver casos únicos, múltiplos e diferentes níveis de análise. De acordo com o tipo de análise, podem ser do tipo incorporado ou holístico, quando se examina a unidade de maneira global (YIN, 2003).

Esta pesquisa é um estudo desta empresa de serviços de Recursos Humanos, que implementou o Lean na empresa, especialmente no processo de seleção. Para este trabalho, foi analisado a implantação do Lean executada dentro da empresa.

Foram coletados dados por meio de entrevistas não estruturadas com a proprietária da empresa e com os principais clientes. Os objetivos das entrevistas foram:

1. Entender o cenário atual da empresa
2. Mapear o processo de seleção
3. Identificar melhorias do processo
4. Implementar melhorias
5. Verificar principais atributos para o cliente
6. Comparar a empresa com o principal concorrente
7. Verificar os resultados das sprints realizadas

## **6. DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA**

Para poder sobreviver no ambiente atual, as empresas precisam desenvolver a habilidade de competir de forma bem-sucedida. Para tal, as empresas precisam cada vez mais, inovarem e serem capazes de se adaptar a mudanças constantes (ROSSI, 2009). De acordo com Ries (2012), é fundamental que tanto as empresas estabelecidas quanto as emergentes, precisam desenvolver a competência de gerar novos produtos, novos modelos de negócios e motivar e engajar as pessoas no processo de inovação.



Dessa maneira, para diagnosticar o problema precisamos entender qual a principal dor que esta microempresa está vivendo. Diante de entrevistas com a empreendedora entendeu-se que: o processo de recrutamento e seleção está moroso e custoso para a empresa, não gerando retorno sobre o investimento de tempo nos processos.

Para melhor entendimento do problema foi levantado com a empreendedora quais seriam os principais atributos que as empresas de seleção buscam em um processo, e os principais foram: custo, tempo e qualidade do candidato.

### 6.1. Analisando o processo

Com foco nesses valores importantes para o cliente, o processo foi mapeado de forma a entender quais são os principais desperdícios do processo e os tempos relacionados em cada etapa, conforme a seguir:

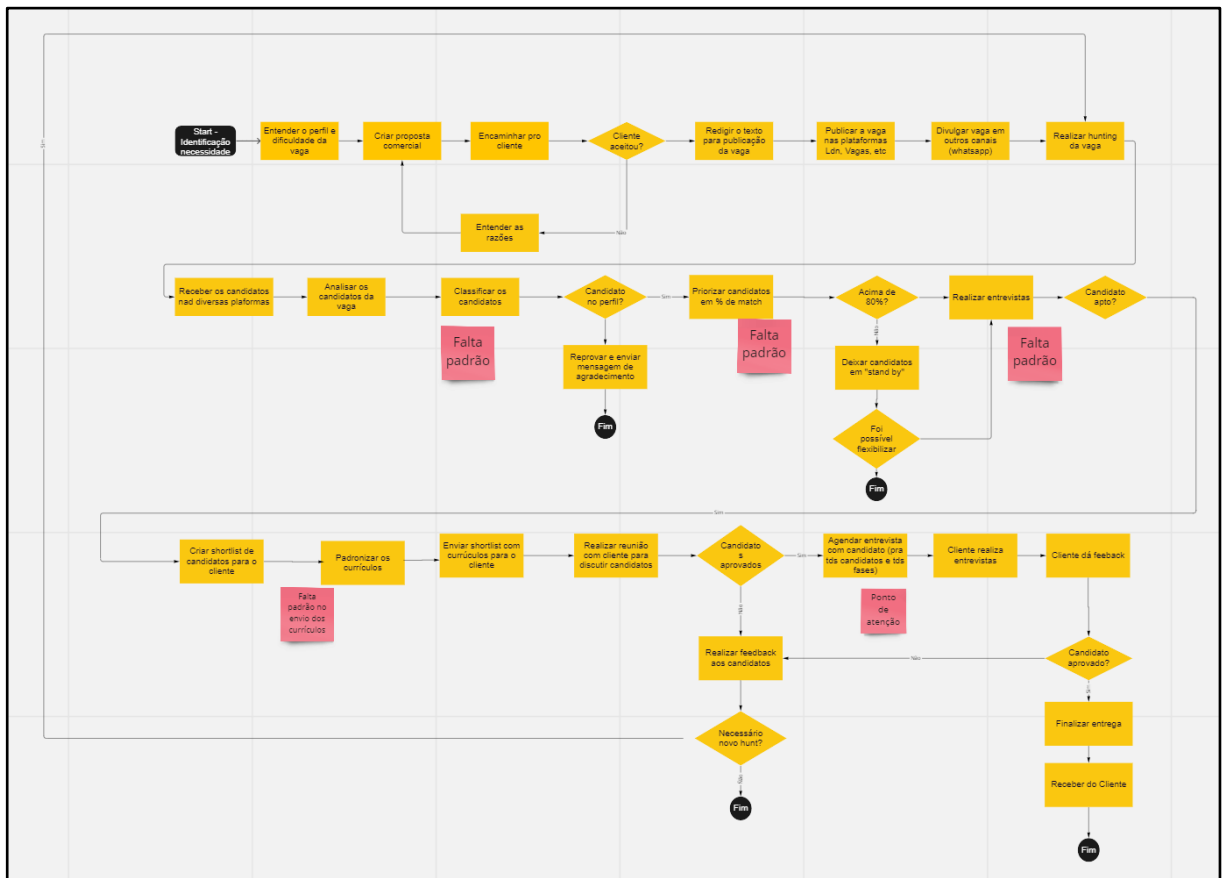


Figura 1 - Fluxo mapeado AS IS – desenvolvido pelos autores

Após o mapeamento do processo, foi possível levantar tempos em cada etapa, conforme mostrado na tabela a seguir:

| Etapa   | Tempo           | % vezes realizado | Tempo total     |
|---|-----------------|-------------------|-----------------|
| Entender o perfil e dificuldade da vaga           | 01:00:00        | 120%              | 01:12:00        |
| Criar proposta comercial                          | 00:20:00        | 100%              | 00:20:00        |
| Encaminhar pro cliente                            | 00:05:00        | 100%              | 00:05:00        |
| Redigir o texto para publicação da vaga           | 01:30:00        | 120%              | 01:48:00        |
| Publicar a vaga na plataforma                     | 00:30:00        | 120%              | 00:36:00        |
| Divulgar vaga em outros canais                    | 00:30:00        | 150%              | 00:45:00        |
| Realizar hunting da vaga                          | 04:00:00        | 150%              | 06:00:00        |
| Receber os candidatos                             | 00:40:00        | 100%              | 00:40:00        |
| Analisar e classificar os candidatos da vaga      | 02:00:00        | 150%              | 03:00:00        |
| Priorizar 5 candidatos em % de match              | 00:10:00        | 150%              | 00:15:00        |
| Agendar entrevista com 5 candidatos               | 00:50:00        | 150%              | 01:15:00        |
| Realizar entrevistas                              | 05:00:00        | 150%              | 07:30:00        |
| Reprovar e enviar mensagem                        | 00:02:00        | 100%              | 00:02:00        |
| Criar shortlist de candidatos para o cliente      | 02:00:00        | 100%              | 02:00:00        |
| Padronizar os currículos                          | 05:00:00        | 100%              | 05:00:00        |
| Enviar shortlist com currículos para o cliente    | 00:10:00        | 100%              | 00:10:00        |
| Realizar reunião com cliente para discutir candid | 01:00:00        | 100%              | 01:00:00        |
| Agendar entrevista com candidato (pra tds cand    | 01:00:00        | 100%              | 01:00:00        |
| Cliente realiza entrevistas                       | 00:00:00        | 100%              | 00:00:00        |
| Cliente dá feedback                               | 00:30:00        | 100%              | 00:30:00        |
| Realizar ativo para o candidato aprovado acerca   | 00:15:00        | 100%              | 00:15:00        |
| Realizar feedback aos candidatos                  | 00:30:00        | 100%              | 00:30:00        |
| Investigar como está nível de satisfação          | 02:00:00        | 100%              | 02:00:00        |
| <b>TOTAL DE TEMPO</b>                             | <b>29:02:00</b> |                   | <b>35:53:00</b> |

**Tabela 1 - Tempos utilizados no recrutamento AS IS – desenvolvido pelos autores**

Com os tempos mapeados, foi possível realizar o cálculo do processo:

| Custo do Processo de Recrutamento e Seleção |                     |
|---|---------------------|
| Valor Hora do Consultor                     | R\$ 230,00          |
| Tempo Processo sem retrabalho (em horas)    | 29,03               |
| Tempo do Processo com retrabalho (em horas) | 35,88               |
| Custo processo sem retrabalho               | R\$ 6.676,90        |
| <b>Custo processo com retrabalho</b>        | <b>R\$ 8.252,40</b> |

**Tabela 2 - Custo do Processo AS IS – desenvolvido pelos autores**

De acordo com a empreendedora, a média de valor cobrado por recrutamento é de R\$ 5.700,00. Isso mostra que, na média, a empreendedora tem perdido dinheiro em torno de R\$ 2500,00 nos processos realizados.

## 6.2. Analisando o produto ofertado

Ao analisar o produto oferecido pela empresa, pode-se notar que este é um produto tradicional de Recrutamento e Seleção. Os clientes da empresa são tradicionalmente clientes que não possuem área de recursos humanos instalado e possuem cerca de 30 a 50 funcionários. A empreendedora entende que atualmente o que diferencia o seu produto é o processo de seleção humanizada de ponta a ponta.

A empreendedora também relatou como desejo, poder ofertar para seus clientes algo que seja diferenciado nesse processo que permitisse cobrar inclusive um valor maior. Dentro do atual momento do mercado, é notável a necessidade de as pequenas empresas criarem novos conteúdos e produtos proporcionando cada vez mais a diferenciação no mercado. Além disso, a agilidade da pequena estrutura possibilita proporcionar um serviço mais completo, personalizado ou customizado. O mercado tem buscado a transformação digital, e isso não é diferente na área de recursos humanos que tem um público diversificado e exigente. Para se ampliar o atendimento de outros clientes dentro do mercado, como por exemplo o de empresas de tecnologia, é crucial uma readequação dos processos para conseguir entregar candidatos com competências específicas que o mercado tem exigido.

Dessa forma, diagnosticou-se como problema: Excesso de retrabalhos e falta de padronização do processo de recrutamento e seleção que impactam em um processo de seleção com custo e tempo elevados.

## **7. PROPOSTA DE MUDANÇA INCREMENTAL**

Inicialmente foi proposto para essa empresa a aplicação do *lean* para busca de inovação e melhorias incrementais no processo, e durante o processo, entendendo o desejo da empreendedora não só de melhorar seu processo, mas também poder ofertar um produto inovador no mercado, entendeu-se que o *lean* poderia ser implementado como modelo de inovação ambidestra para a empresa, trazendo duas propostas para a empreendedora: uma proposta de inovação incremental e uma proposta de inovação disruptiva.

### **7.1. Proposta inovação incremental com novo fluxo simplificado e automatizado**

Para realizar melhorias e inovações incrementais no processo, o mesmo foi analisado de forma a entender os possíveis desperdícios a serem solucionados. Com isso um *Concept Paper* A3 foi criado:

### **7.2. *Concept Paper* – Humanos Criativos - Inovação no processo de Recrutamento & Seleção**

### 1) Visão do negócio/produto

Melhorias do processo de Recrutamento e Seleção de forma a deixá-lo mais lucrativo, com maior qualidade e mais ágil para o cliente.

### 2) Segmentos e níveis de clientes e stakeholders

Persona 1: empresas de tecnologia, PME que não possuem gestão de RH.

Persona 2: empresas de biotecnologia que não possuem gestão de RH.

### 3) Problemas a resolver / necessidades dos envolvidos (atributos chaves)

Persona 1 e 2 são empresas de pequeno e médio porte (acima de 40 funcionários) que não tem RH próprio e tem necessidade de realizar contratação.

Em uma pesquisa com possíveis clientes e clientes, identificou-se os principais atributos para eles:



**Figura 2 - Atributos importantes para o cliente – desenvolvido pelos autores**

Após entender o que era importante para o cliente, foi importante comparar com o fluxo previamente mapeado (figura 1) para entender como melhorar a agilidade, qualidade, credibilidade e especialização.

#### 4) Competidores – evolução do mercado

Para se avaliar os competidores, entendeu-se as empresas de Recrutamento e Seleção que oferecem esse processo para as empresas. Neste segmento, uma das empresas que mais se destaca é a Michael Page e foi selecionada como principal concorrente da Humanos Criativos.

Após essa seleção, realizou-se uma nova pesquisa com clientes da Humanos Criativos, com objetivo que avaliassem a Empresa Humanos Criativos X Michael Page nos principais atributos considerados pelo cliente, e adicionando o atributo custo.

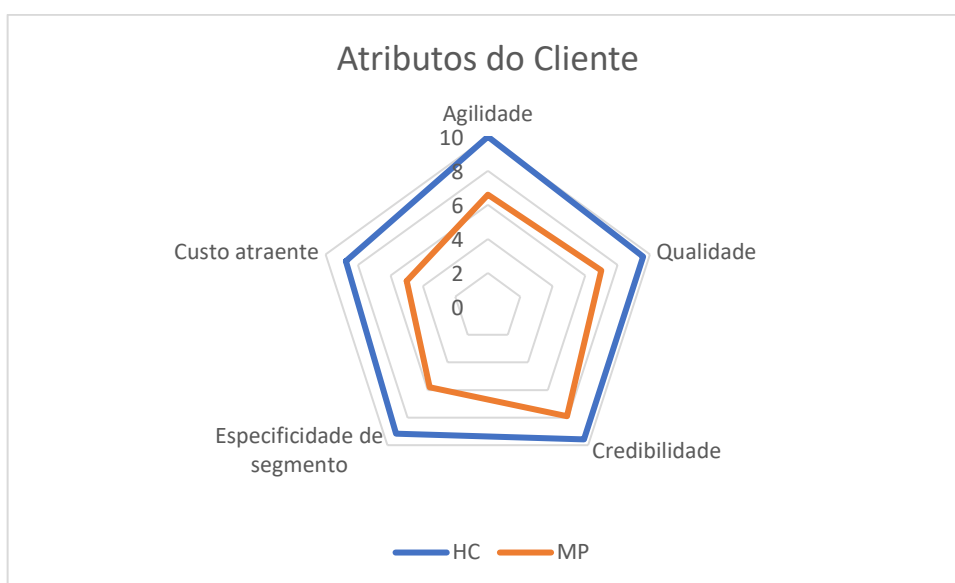


Figura 3 - Atributos do Cliente - HC X MP – desenvolvido pelos autores

#### 5) Proposta de valor

A proposta de valor que foi sugerida contempla os seguintes pontos:

- Valor para a marca empregadora do cliente através de incremento de tecnologia e humanização;
- Entregar candidato certo na primeira vez; este é fundamental para redução de retrabalho tanto para consultoria, quanto para a empresa cliente que por vezes pode perder até três meses até descobrir que realizou a contratação incorreta;
- Entregar admissão digital; como forma de aumentar a abrangência do serviço oferecido, e ao entender os clientes da empresa, foi possível entender que entregar

uma admissão digital, onde os documentos para realizar a admissão do cliente são recebidos de forma digital, lidos por tecnologia OCR e imputados diretamente na folha de pagamento das empresas é algo que possibilita inclusive aumento da oferta de produtos da empresa.

#### 6) Estratégias e objetivos da empresa

Oferecer soluções do Recrutamento, Seleção de forma mais eficiente e de forma *end to end*: até a entrada do colaborador na empresa com a admissão digital.

#### 7) Conceitos – Visão do Experimento – ciclo 1 (POC , MPV 1, etc.)

Ter um processo mais enxuto, que permita a Humanos Criativos atender todos os atributos avaliados pelos clientes. As sprints serão detalhadas abaixo.

#### 8) Desempenhos chave

Tempo gasto no processo de recrutamento

SLA de Recrutamento

SLA de Admissão

Nível de satisfação do cliente

% de Sucesso no Recrutamento

#### 9) Táticas e objetivos do projeto

Desenvolver um processo de Recrutamento e Seleção *end to end*, que vá até a admissão do colaborador na empresa através de um processo simples, rápido, com alta qualidade, especificidade e credibilidade.

#### 7.3. Sprints:

Para execução do *Concept Paper*, foram realizados experimentos ou produto mínimo viável divididos em 8 sprints descritos a seguir:

**Sprint 1:** Centralizar a publicação da vaga em uma plataforma única

Uma pesquisa foi realizada e foram encontradas algumas plataformas que centralizam a publicação da vaga, evitando a publicação das vagas em todas as redes e sites de recrutamento, reduzindo significativamente o tempo desta etapa.

**Resultado:** foi contratado e implementado um sistema de seleção digital com as funcionalidades: centralização de vagas, automação de tarefas, comunicação com os candidatos, relatórios e indicadores. A implantação permitiu a customização, inserção de logomarca, apresentação da consultoria constituindo como uma ferramenta também de divulgação da consultoria.

**Sprint 2:** Centralizar currículos recebidos

Partindo da mesma premissa de ter uma plataforma centralizadora, evitando o recebimento de candidatos por Email, redes sociais, WhatsApp, este sistema de seleção digital possibilitou a divulgação de links das vagas em redes sociais para as candidaturas, centralizando no mesmo sistema.

Os links foram testados e validados neste sprint.

**Resultado:** economia de 2 a 3 horas em cada processo seletivo.

**Sprint 3:** Utilizar Inteligência Artificial para classificar e priorizar candidatos

A análise e classificação dos candidatos é característica de processos seletivos. O uso de planilhas envolve um investimento em tempo, controle e gestão. Identificou-se que o sistema de seleção digital, quando parametrizado, classifica e prioriza candidatos com relação aos critérios de seleção.

Neste sprint implementou-se esta funcionalidade, criou-se critérios de seleção através de perguntas, testes, avaliação de competências para cada vaga aberta.

**Resultado:** agilidade através da eliminação de algumas etapas antes realizadas manualmente, gestão automática de candidatos reprovados com agilidade na comunicação e agradecimento de participação do processo; agilidade no avanço para as próximas fases dos candidatos dentro do perfil e redução de tempo de seleção entre 3 e 4 horas.

Sprint 4: Criar roteiro de padrão da entrevista e avaliar segundo critérios do padrão

Um dos desejos da empreendedora entrevistada é a expansão de seus negócios e a possibilidade de treinar outros recrutadores para que todos tenham o mesmo padrão de excelência. Esta melhoria incremental, gera maior satisfação dos seus clientes, que sempre terão o mesmo padrão de atendimento pela empresa e reduz tempo significativo desta etapa.

Implementou-se nesta sprint 3 roteiros com perguntas padronizadas para grupos de cargos: analistas, gerentes e vendedores.

Resultado: a padronização de roteiro de entrevista contribuiu para comparar candidatos e permitirá o treinamento de novos colaboradores.

Sprint 5: Criar uma apresentação para o cliente com os cinco candidatos selecionados pela consultoria para a vaga

Uma etapa que utilizava um tempo substancial do recrutador era o de criar um *shortlist* para o cliente e enviar por e-mail. Com esta melhoria, o cliente teria acesso a uma plataforma com os candidatos priorizados. Isso elimina uma etapa e ao mesmo tempo, aumenta valor para o cliente que vai conseguir ter mais informações dos candidatos pré-selecionados.

O sistema não possui esta funcionalidade. No entanto, a estrutura do sistema permite extrair os dados com agilidade.

Sprint 6: Automatizar para alterar currículo de acordo com padrão de currículo

Uma etapa que gasta um tempo significativo do processo é a padronização dos currículos do candidato. Por processo seletivo, é estimado que o tempo seja de 5 horas. Ao automatizar o processo de gerar um currículo do candidato de acordo com o padrão pré-estabelecido da consultoria, elimina um tempo significativo, ao mesmo tempo que mostra profissionalização da empresa com os currículos padronizados.

Durante a evolução deste estudo, identificou-se junto a clientes que este sprint não é tão relevante e não foi um dos atributos de valor para o cliente.

Não foi realizado.



## Sprint 7: Abertura de Calendário

Outra etapa que gasta muito tempo e que acaba sendo um gargalo para seguimento do processo é o agendamento de entrevistas. É difícil conciliar as agendas. Mas uma ferramenta simples permite usar a tecnologia para disponibilizar calendários, tanto do recrutador, quanto do cliente (mostrando horários disponíveis), para que o candidato possa escolher o que melhor convém e inclusive já gerar um convite travando a agenda dos envolvidos na entrevista.

Implementou-se uma plataforma de compartilhamento de agenda com candidatos e clientes que sincroniza com o calendário da consultoria.

Resultado: identificou-se eliminação de retrabalho por parte da consultoria com reagendamento.

## Sprint 8: Incluir indicadores para acompanhar e tempo e o custo da vaga

Percebeu-se durante as entrevistas que a empreendedora não tinha conhecimento do tempo e custo que estava realmente despendendo nos seus processos de recrutamento. Dessa maneira a ideia é incluir indicador de quantidade de horas gastas no processo e definir uma meta para atingir. De acordo com o que foi verificado, o ideal seria não gastar mais do que 22 horas por processo seletivo.

O sistema de seleção digital possui relatórios que permite a medição do tempo de seleção em dias, análise do fluxo de candidatos, demografia, entre outros dados.

Ao incluir estas melhorias, podemos verificar como ficou o fluxo proposto:

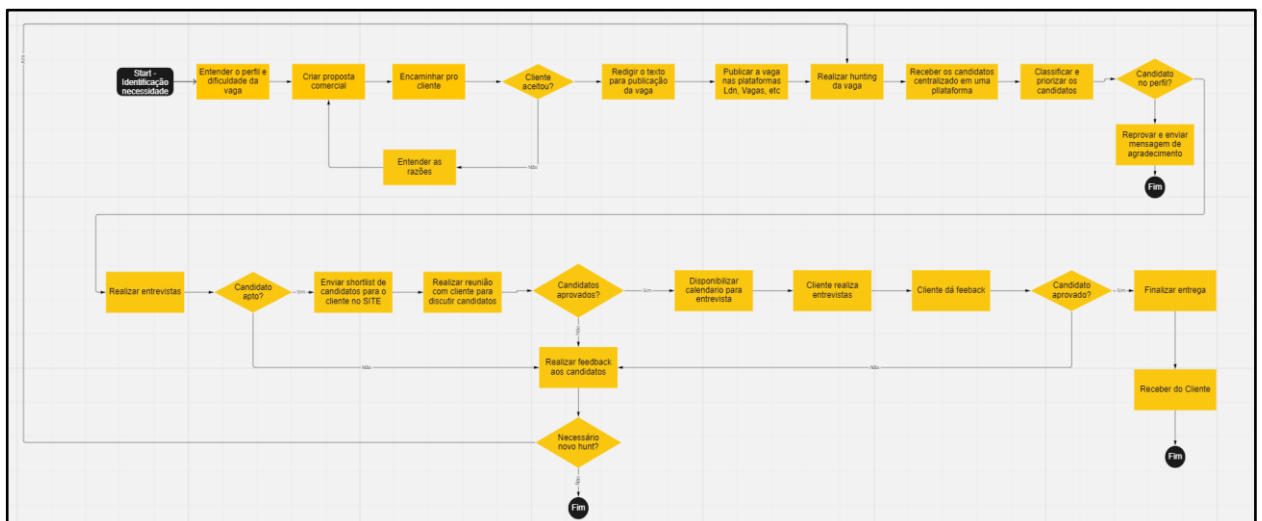


Figura 4 - Fluxo proposto – desenvolvido pelos autores

Ademais, podemos verificar como ficou os tempos e custos do processo com a implantação dessas melhorias:

| Etapa   | Tempo           | % vezes AS IS | Tempo total AS IS | % vezes TO BE | Tempo total TO BE |
|---|-----------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|
| Entender o perfil e dificuldade da vaga           | 01:00:00        | 120%          | 01:12:00          | 120%          | 01:12:00          |
| Criar proposta comercial                          | 00:20:00        | 100%          | 00:20:00          | 100%          | 00:20:00          |
| Encaminhar pro cliente                            | 00:05:00        | 100%          | 00:05:00          | 100%          | 00:05:00          |
| Redigir o texto para publicação da vaga           | 01:30:00        | 120%          | 01:48:00          | 120%          | 01:48:00          |
| Publicar a vaga na plataforma                     | 00:30:00        | 120%          | 00:36:00          | 100%          | 00:30:00          |
| Divulgar vaga em outros canais                    | 00:30:00        | 150%          | 00:45:00          | 0%            | 00:00:00          |
| Realizar hunting da vaga                          | 04:00:00        | 150%          | 06:00:00          | 150%          | 06:00:00          |
| Receber os candidatos                             | 00:40:00        | 100%          | 00:40:00          | 0%            | 00:00:00          |
| Analisar e classificar os candidatos da vaga      | 02:00:00        | 150%          | 03:00:00          | 0%            | 00:00:00          |
| Priorizar 5 candidatos em % de match              | 00:10:00        | 150%          | 00:15:00          | 0%            | 00:00:00          |
| Agendar entrevista com 5 candidatos               | 00:50:00        | 150%          | 01:15:00          | 10%           | 00:05:00          |
| Realizar entrevistas                              | 05:00:00        | 150%          | 07:30:00          | 150%          | 07:30:00          |
| Reprovar e enviar mensagem                        | 00:02:00        | 100%          | 00:02:00          | 100%          | 00:02:00          |
| Criar shortlist de candidatos para o cliente      | 02:00:00        | 100%          | 02:00:00          | 25%           | 00:30:00          |
| Padronizar os currículos                          | 05:00:00        | 100%          | 05:00:00          | 0%            | 00:00:00          |
| Enviar shortlist com currículos para o cliente    | 00:10:00        | 100%          | 00:10:00          | 100%          | 00:10:00          |
| Realizar reunião com cliente para discutir candid | 01:00:00        | 100%          | 01:00:00          | 100%          | 01:00:00          |
| Agendar entrevista com candidato (pra tds cand    | 01:00:00        | 100%          | 01:00:00          | 17%           | 00:10:12          |
| Cliente realiza entrevistas                       | 00:00:00        | 100%          | 00:00:00          | 100%          | 00:00:00          |
| Cliente dá feedback                               | 00:30:00        | 100%          | 00:30:00          | 100%          | 00:30:00          |
| Realizar ativo para o candidato aprovado acerca   | 00:15:00        | 100%          | 00:15:00          | 100%          | 00:15:00          |
| Realizar feedback aos candidatos                  | 00:30:00        | 100%          | 00:30:00          | 30%           | 00:09:00          |
| Investigar como está nível de satisfação          | 02:00:00        | 100%          | 02:00:00          | 100%          | 02:00:00          |
| <b>TOTAL DE TEMPO</b>                             | <b>29:02:00</b> |               | <b>35:53:00</b>   |               | <b>22:16:12</b>   |

Tabela 3 - Tempo do Recrutamento Proposto – desenvolvido pelos autores

Com os novos tempos, foi possível calcular o novo custo do processo e qual foi o percentual de redução no custo com a implementação dessas inovações incrementais:

| Custo do Processo de Recrutamento e Seleção - TO BE |                     |
|---|---------------------|
| Valor Hora do Consultor                             | R\$ 230,00          |
| Tempo Processo sem retrabalho (ANTES)               | 35,88               |
| Tempo do Processo com retrabalho (TO BE)            | 22,26               |
| Custo processo ANTES                                | R\$ 8.252,40        |
| <b>Custo processo TO BE</b>                         | <b>R\$ 5.119,80</b> |
| <b>Redução \$</b>                                   | <b>R\$ 3.132,60</b> |
| <b>% de Redução</b>                                 | <b>38%</b>          |

Tabela 4 - Custo futuro e redução – desenvolvido pelos autores

Com a Proposta 1 a empreendedora teria uma redução significativa, de 38%, que faria com que ela tivesse lucro de R\$500,00, na média, por processo de recrutamento realizado.

Sprint 9: Incluir no site da consultoria a possibilidade de o cliente solicitar proposta para seleção de candidatos.

Percebeu-se que a consultoria havia desenhado um processo de novos clientes com um formulário simples de solicitação de contato no site, configurando-se como uma possível causa para a falta de geração de leads. Um dos atributos de valor para o cliente é a agilidade, deste modo, a consultoria desenhou novo fluxo onde o cliente percorrerá desde a solicitação de uma proposta de seleção até a assinatura do contrato de prestação de serviço.



Figura 5 - Proposta de novas solicitações no site – proposto pelos autores

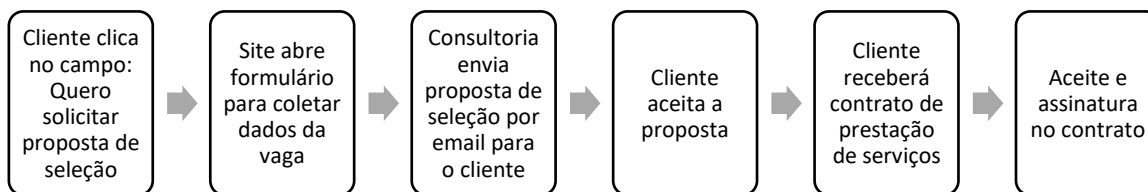


Figura 6 - Estrutura do processo de agilização de propostas de seleção - elaborado pelos autores

Sprint 10: Qualidade

Um dos atributos de valor para o cliente que é a qualidade foi melhor definido como encontrar o candidato certo. Durante a realização deste experimento, percebeu-se que o cliente

gosta de saber como está acontecendo o processo seletivo, quantos candidatos se interessaram, dados demográficos e cronograma da seleção.

Resultado: o sistema de seleção digital tem uma funcionalidade onde o próprio cliente pode abrir a solicitação de vaga através de login e senha fornecidos pela consultoria para acompanhar o processo seletivo contratado. Esta funcionalidade será testada.

## 8. PROPOSTA COM INOVAÇÃO DISRUPTIVA

Como proposta disruptiva, buscando uma inovação para oferecer experiência para o cliente (tanto empresa cliente como candidato), e pensando nos principais atributos de valor para os clientes (agilidade, qualidade, credibilidade e especialidade) foi pensado em criar um novo *concept paper*, para um novo modelo de negócio para atingir e extrapolar esses atributos.

### 8.1. Modelo de negócios

Este novo modelo de negócios tem por objetivo ser um agregador de soluções.

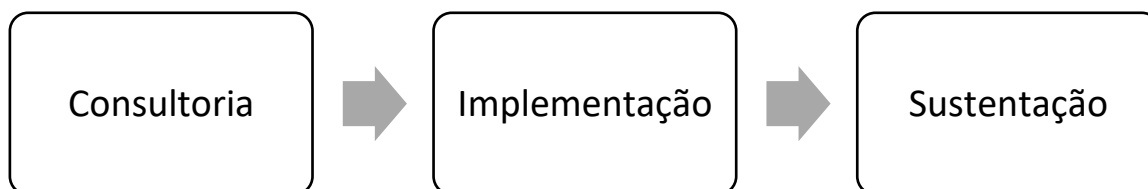


Figura 7 - Modelo de negócios - elaborado pelos autores

#### 1) Proposta de valor:

Oferecer soluções completas para a experiência do cliente, além da seleção, abrangendo outras soluções para recursos humanos com recursos tecnológicos e presença forte da experiência humanizada.

A proposta de valor que foi sugerida contempla os seguintes pontos:

- Valor para a marca empregadora do cliente através de incremento de tecnologia e humanização;

- Ofertar soluções completas de recursos humanos para empresas que têm a necessidade de estruturar a área.
- A oferta de soluções contempla a consultoria para construção da solução, por exemplo: avaliação de desempenho, um sistema para gestão do ciclo de avaliação de desempenho e acompanhamento da consultoria por um período de 6 a 12 meses.
- Conhecimento sobre o cliente, a cultura da empresa, as necessidades é um facilitador para oferta de mais soluções.
- Parceria com sistemas de recursos humanos que entendem as necessidades de pequenas e médias é crucial para este modelo disruptivo.
- Entregar experiência humanizada; a experiência humanizada é característica desta microempresa e é fundamental que ela se mantenha como valor para os clientes;

## 2) Segmento de mercado:

Como segmento do mercado, a ideia é ampliar a atuação das empresas que hoje são atendidas pela consultoria, conforme pontuado a seguir: empresas pequeno e médio porte (PME) no Brasil; startups em tecnologia e biotecnologia; empresas no setor criativo e tecnológico: broadcast, streaming, cultura e eventos; e empresas que não possuem área de recrutamento e/ou recursos humanos.

## 3) Relação com o cliente:

O principal foco é proporcionar o cliente uma relação humanizada, com acesso à tecnologia, ágil e consultiva.

## 4) Atividades chave:

As atividades chave para esta proposta são vendas e captação de oportunidades e consultoria com diagnóstico, solução, resultados e monitoramento;

## 5) Recursos chave:

Os recursos chaves para que esta proposta funcione é a de uso de tecnologia, sistemas e uma equipe de consultores treinados nas soluções.

6) Parceiros Chave:

Para operacionalizar essa proposta de valor, é fundamental ter parceiros chaves de tecnologia como os mapeados abaixo:



Figura 8 - Parceiro chaves da solução disruptiva - elaborado pelos autores

Para estes parceiros, definiu-se um cronograma para implantação dentro da Humanos Criativos:

| Produto                 | Definir modelo de parceria | Contrato    | Link para cliente solicitar proposta no site | Divulgação a clientes | Processo de venda | Pocesso de implantação |
|-------------------------|----------------------------|-------------|--|-----------------------|-------------------|------------------------|
|                         | DATA/STATUS                | DATA/STATUS | DATA/STATUS                                  | DATA/STATUS           | DATA/STATUS       | DATA/STATUS            |
| AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO | CONCLUIDO                  | CONCLUIDO   | jan./22                                      | jan./22               | jan./22           | fev./22                |
| PESQUISA CLIMA          | CONCLUIDO                  | CONCLUIDO   | jan./22                                      | jan./22               | jan./22           | fev./22                |
| PESQUISA CULTURA        | CONCLUIDO                  | CONCLUIDO   | jan./22                                      | jan./22               | jan./22           | fev./22                |

|                               |           |           |         |         |         |         |
|-------------------------------|-----------|-----------|---------|---------|---------|---------|
| OKR                           | CONCLUIDO | CONCLUIDO | jan./22 | jan./22 | jan./22 | fev./22 |
| AVALIAÇÃO POR<br>COMPETÊNCIAS | CONCLUIDO | CONCLUIDO | jan./22 | jan./22 | jan./22 | fev./22 |
| ADMISSÃO DIGITAL              | dez/22    | jan./22   | jan./22 | jan./22 | fev./22 | mar/22  |
| GESTÃO DE DOCUMENTOS          | dez/22    | jan./22   | jan./22 | jan./22 | fev./22 | mar/22  |
| GESTÃO DE PONTO               | fev./22   | mar/22    | abr./22 | maio/22 | jun./22 | jul./22 |
| FOLHA DE PAGAMENTO            | fev./22   | mar/22    | abr./22 | maio/22 | jun./22 | jul./22 |
| TREINAMENTO                   | fev./22   | mar/22    | abr./22 | maio/22 | jun./22 | jul./22 |
| ON E OFF BOARDING             | fev./22   | abr./22   | abr./22 | maio/22 | jun./22 | jul./22 |
| COACHING                      | mar/22    | abr./22   | abr./22 | maio/22 | jun./22 | jul./22 |
| MENTORING                     | abr./22   | abr./22   | abr./22 | maio/22 | jun./22 | jul./22 |
| BENEFÍCIOS                    | abr./22   | abr./22   | abr./22 | maio/22 | jun./22 | jul./22 |

**Tabela 5 - Quadro de parceiros comerciais – elaborado pelos autores**

Com isso, definiu-se o canvas abaixo como estrutura proposta para esse novo modelo de negócio da empresa:



**Figura 9 - Canvas - Proposta de Modelo de Negócio – desenvolvido pelos autores**

Como realização dos próximos passos, definiu-se a sequência de sprints abaixo:

**Sprint 1:** Descobrir os atributos de valor para o cliente

Aplicar pesquisa com clientes para conhecer os atributos de valor.

**Sprint 2:** Definir e testar modelo de parceria

Desenhar modelo de parcerias para cada produto.

Sprint 3: Definir modelo de contrato de parcerias

Definir modelo de contrato de parcerias para cada fornecedor.

Sprint 4: Definir link para cliente solicitar proposta no site divulgação das novas soluções

Definir e modificar o site da empresa para acomodar a solicitação de proposta para cada produto.

Sprint 5: Divulgação a clientes

Definir a estratégia de divulgação, testar e validar.

Sprint 6: Processo de venda

Definir o processo de venda, testar e validar.

Sprint 7: Processo de implantação

Definir o processo de implantação, testar e validar para cada produto ou fornecedor.

## 9. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A utilização do *lean* em uma microempresa no setor de serviços para recursos humanos, demonstrou a amplitude de aplicação dos conceitos, que no início era utilizado por empresas no setor automobilístico e autopeças. As recentes publicações sobre *lean startup* e *lean thinking* ampliaram as possibilidades de aplicação em outros tamanhos de empresas e de negócios. Este estudo, demonstrou que o *lean* permite análise, identificação de desperdícios e busca por melhorias em uma microempresa no setor de serviços em anos iniciais de operação, revelando os custos e tempos, demonstrando que, ao implementar práticas de fluxo contínuo, padronização e redução de desperdícios obtém-se aumento significativo de eficiência. O *lean* aplicado neste estudo de caso, apresentou dois caminhos: a. inovação incremental com melhoria e eficiência; b. disruptiva com modelo completo de experiência ao cliente, deste modo, constata-se a aplicabilidade do *lean* como eficaz para organizações de pequeno e médio porte, setor de serviços administrativos, constatando como um modelo de inovação ambidestra.



Recomenda-se para a evolução deste estudo, como mencionado nos próximos passos da sessão anterior, aplicar pesquisa com clientes para identificação de atributos de valor para o modelo disruptivo. Desenvolver novas sprints, testar e validar para a concepção do produto e modelo de negócios.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

HAIR, J. et al. Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HIGGINS, N. J. (2007). Putting Lean HR into practice: Shifting the focus from cost reduction to operational excellence. Strategic HR Review.

RIES, E. A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas - Rio de Janeiro: LeYa, 2012.

RIGONATTI, E. M.; Constantini, L. M.; Bagani, M. A Jornada do empreendedor, o herói da nossa era. São Paulo: Casa do Código, 2016.

SAHAY, P. (2015). Lean Six Sigma tools in the hiring process. Strategic HR Review.

SHAH, R. and WARD P. T. Lean Manufacturing: Context, Practice Bundles, and Performance. 24 June 2002.

SPEAR, S. and BOWEN, H.K. “Decoding the DNA of the Toyota Production System”, Harvard Business Review, Vol. 77 No. 5, pp. 96–106, 1999.

VAN DUREN, E., D'Amico, J., & Knoth, K. (2015). Lean talent acquisition: one team's journey of improvement. Strategic HR Review.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T. Lean Thinking. New York. Free Press, 2003.

YIN, R. *Case study research: design and methods*. USA: Sage Publications, Inc., 2003.