



PROPOSTA DE *DESIGN* DE SERVIÇO PARA A CONSTRUÇÃO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO REMOTO EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA

SERVICE DESIGN PROPOSAL FOR BUILDING THE REMOTE RECRUITMENT AND SELECTION PROCESS IN A TECHNOLOGY COMPANY

Breno Bianchi Cosme*  E-mail: brenocosme@hotmail.com

Mariana Sarro Pereira de Oliveira*  E-mail: mariana.sarro@ifmg.edu.br

Tatielle Menolli Longhini*  E-mail: tatielle.longhini@ifmg.edu.br

*Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG), Belo Horizonte, MG, Brasil.

Resumo: Este trabalho é resultado de um estudo desenvolvido em uma empresa de tecnologia de Governador Valadares, atuante no mercado de desenvolvimento de soluções digitais. A pesquisa teve como objetivo desenvolver um processo de *design* de serviço a fim de propor um meio de construir um processo de recrutamento e seleção remoto que seja centrado no candidato. Para o desenvolvimento da pesquisa-ação, que tem como características ser aplicado e exploratório, com abordagem de pesquisa qualitativa, foram utilizadas a experiência do analista de Gente e Gestão da empresa estudada, como meio de coletar informações e propor soluções em conjunto, bem como uma pesquisa bibliográfica. Após a coleta de todas as informações necessárias, foi desenvolvida a forma como o processo de recrutamento e seleção se relaciona com o *design* de serviços e os passos que devem ser seguidos do *design* de serviço para construir uma boa experiência de recrutamento e seleção remoto. Desta forma, concluiu-se que o *design* de serviço possui um arcabouço grande de ferramentas que possuem como objetivo, deixar o usuário no centro, sendo utilizado para construir uma boa experiência. Sendo a boa experiência, fator decisivo no sucesso de um serviço ou produto, inclusive o processo de recrutamento e seleção remoto.

Palavras-chave: *Design* de serviço. Recrutamento e Seleção. Experiência. Usuário. Pessoas

Abstract: This work is the result of a study developed in a technology company in Governador Valadares, active in the digital solutions development market. The research aimed to develop a service design process in order to propose a way to build a remote recruitment and selection process that is candidate centric. For the development of the case study, which has the characteristics of being applied and exploratory, with a qualitative research approach, the experience of the People and Management analyst of the studied company was used, as a means of collecting information and proposing solutions together, as well as a bibliographic search. Thus, it was concluded that service design has a large framework being used to build a good experience. Good experience is a decisive factor in the success of a service or product, including the remote recruitment and selection process.

Keyword: Service design. Recruitment and selection. Experience. User. People.

1 INTRODUÇÃO

A *internet* se tornou presente no dia a dia da maioria da população. Como mostra a pesquisa da *We Are Social e Hootsuite*, 4,66 bilhões de pessoas em 2021, equivalente a 59,5% da população mundial, já são usuárias da *internet*. Com este cenário, percebe-se que as organizações precisam adaptar-se a um novo nível de complexidade. O que está em jogo é o que uma empresa faz, comparado ao que o resto do mundo executa de melhor (Chiavenato, 2014).

A estratégia necessária para se manter competitivo, passa a ser pensada no crescimento do mercado global, envolvendo recursos de diferentes pontos regionais e mundiais (Hasegawa, 2002). O elemento humano é responsável por toda a parte pensante da empresa, é quem é responsável pelas tomadas de decisões que dão o direcionamento correto para a evolução do negócio (Chiavenato, 2008).

Com a era da informação, as pessoas ganharam destaque principal na construção de organizações que são competitivas nos seus mercados. Saber gerir o talento humano é indispensável para as empresas que buscam sucesso. É importante agregar, aplicar, recompensar, desenvolver e manter pessoas (Chiavenato, 2014).

Com o surgimento da pandemia do novo Coronavírus em dezembro de 2019, os profissionais de Recursos Humanos tiveram que se adaptar a uma nova realidade, seguindo protocolos e regras de segurança (Motta, Cordeiro, Almeida, 2020). Mesmo antes da pandemia do COVID-19, o trabalho remoto vinha em crescente, informando que em 2018 a modalidade de *home office* chegou ao maior contingente de pessoas registradas nesta condição de trabalho: 3,8 milhões de brasileiros. Comparando 2018 com o ano de 2012, ano de início da série histórica, o aumento foi de 44,4%. Em 2020, outro levantamento feito pelo IBGE mostra que 7,9 milhões de pessoas estão trabalhando remotamente, um aumento de 107,8% em relação ao ano de 2018 (IBGE, 2019).

É um fato que a pandemia da COVID-19 acelerou a quantidade de postos de trabalhos remotos criados, como aponta o estudo do Ipea, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (2020). Porém, segundo a pesquisa da *buffer, The 2021 State of Remote Work*, feita com cerca de 2.300 pessoas ao redor do mundo, mesmo as pessoas que começaram trabalhar em *home office* devido a pandemia, 94% delas ainda querem trabalhar algum tempo de forma remota pelo resto de suas carreiras.

Como reflexo do contexto pandêmico, notou-se uma quebra de paradigma no setor de recrutamento e seleção no que tange o uso de tecnologia e inteligência artificial para contratação de candidatos (Blumen; Cepellos, 2023). Segundo Pipino *et al.* (2021), esses processos de recrutamento e seleção sofreram transformações significativas tanto na forma de convocar os candidatos quanto nas estratégias para atraí-los, incentivando as empresas a investirem em canais digitais apesar dos altos custos. Estudos de Corrêa (2021), Santos e Pereira (2022) e Amorim *et al.* (2023) destacam o impacto das tecnologias digitais no processo de recrutamento e seleção como um fator de reconfiguração do setor de Recursos Humanos. A crise sanitária global foi um divisor de águas para as inovações digitais nos departamentos de Recursos Humanos, conforme apontado por Pereira (2023).

Ribeiro (2023) argumenta que, no contexto da indústria 4.0, o papel do departamento do setor de recursos humanos tornou-se estratégico, focando no engajamento e na satisfação dos colaboradores e adotando uma abordagem cada vez mais eficiente, tecnológica e capacitadora. Com o mercado cada vez mais competitivo, e as empresas tendo que garantir o seu desenvolvimento, o processo de Recrutamento e Seleção, porta de entrada de talentos nas organizações, requisitou melhorias para gerar resultados (Florea; Badea, 2013). Essa competitividade é enxergada principalmente no macrossetor de tecnologia de informação e comunicação, como aponta a pesquisa da Brasscon, Associação das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação e de Tecnologias Digitais (2019).

Percebe-se que há um excesso de vagas e oportunidades de emprego; nessas circunstâncias, as pessoas podem escolher e selecionar as empresas que possuem melhores oportunidades de remuneração, crescimento profissional, benefícios, entre outros. Uma organização que vive um cenário de tantas incertezas e de grande competitividade por talentos, deve repensar seus processos de recrutamento e seleção, para que gerem mais resultados (Chiavenato, 2014).

Um ponto muito importante é tratar o candidato como se fosse um verdadeiro cliente da empresa. Se o processo de recrutamento e seleção é burocrático, lento, desgastante para a pessoa, dificilmente ela permanecerá, ou retornará para em um momento futuro (Chiavenato, 2014). Para isso, o *design* de serviço é uma abordagem onde um dos seus princípios é ser centrado no ser humano, prezando pela criação de algo que produza uma boa experiência em todos os *stakeholders* da solução (Stickdorn *et al.*, 2018; Stickdorn, Schneider, 2010).

Isso porque é difícil desenvolver produtos e experiência, bem como garantir a qualidade de um serviço prestado, sem haver o detalhamento de um processo de design de serviço, que visa coordenar processos, tecnologias e interações dentro de ecossistemas que possuem complexidade (Aguiar, 2022; Shostack, 1984). De modo a gerar valor de forma conjunta com todas as partes interessadas que estejam envolvidas no problema a ser resolvido (Mager, 2015).

O presente estudo tem como objetivo sugerir um processo de *design* de serviço que contenha ferramentas que possam ser usadas na construção de um processo de recrutamento e seleção remoto para empresas de tecnologia, que seja centrado no candidato. Para isso, foi utilizada a pesquisa qualitativa, onde a pesquisa bibliográfica, a observação direta e o uso da experiência do analista de Gente e Gestão da empresa em estudo foram utilizados para reunir as informações necessárias para resolução dos objetivos construídos.

Para a elaboração do estudo em questão, nesta primeira seção foram apresentadas a formulação do problema, a justificativa para a realização do trabalho e os objetivos desejados. Na segunda seção, será descrita a fundamentação teórica na qual se baseia o trabalho. Mais adiante, na terceira seção, será abordada a metodologia adotada no estudo. A quarta seção é destinada ao desenvolvimento do estudo na empresa. Por fim, quinta e última seção, realiza a conclusão do trabalho, levando em conta as principais considerações, além de apresentar a limitação e a possibilidade de estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este tópico busca explicar, de forma teórica, os principais assuntos abordados pelo presente trabalho.

2.1 Design de serviços

O *Design* de Serviços pode ser usado para resolver diversos problemas organizacionais. Relaciona-se intimamente com a experiência do cliente, inovação e colaboração, como é salientado por Stickdorn *et al.* (2018). Uma definição reunida por Miller (2015):

O design de serviço ajuda as organizações a enxergarem seus serviços pela perspectiva do cliente. É uma abordagem para projetar serviços que

equilibram as necessidades do cliente e as necessidades do negócio, buscando criar experiências de serviço fluidas e de qualidade. O *design* de serviço se ancora no *design thinking* e oferece um processo criativo e centrado no ser humano para a melhoria de serviços e o projeto de novos serviços. Por meio de métodos colaborativos que envolvem clientes e equipes de serviço, ele ajuda as organizações a obterem uma compreensão verdadeira e completa de seus serviços, possibilitando melhorias holísticas e significativas.

A experiência do cliente se tornou indispensável para empresas sobreviverem e crescerem, e o design de serviços se tornou uma importante metodologia para inovação e gestão (Stickdorn *et al.*, 2018). A experiência do usuário diz respeito a todos os pontos de contato entre uma pessoa e a marca, que geram diferentes percepções sobre a experiência dela com a empresa. Desde um anúncio, até efetivamente realizar a compra de um produto, ou a contratação de um serviço (Meyer; Schwger, 2007).

Uma pesquisa da PwC (2018) mostra que 73% dos entrevistados no mundo apontam a experiência do cliente como um fator importante em suas decisões de compra. No Brasil, o índice chega a 89% dos entrevistados considerando a experiência do cliente como fator importante. Os entrevistados apontam velocidade, conveniência, atendimento e afins como pontos importantes para se ter uma experiência positiva. Ainda na pesquisa da PwC (2018), 47% das pessoas no Brasil afirmam que parariam de comprar após uma única experiência ruim.

Pensando na importância da experiência do cliente, as organizações procuram abordagens novas, confiáveis e escaláveis para superar as métricas, a fim de inovar e desenvolver estratégias de experiência do cliente que ultrapassem as barreiras entre os diversos setores (Stickdorn *et al.*, 2018). E, cada vez mais, elas se voltam para o que chamamos de *design* de serviço. Essa abordagem ajuda a inovar, criar novos ou melhorar serviços para torná-los mais úteis, usáveis e desejáveis para os clientes e eficiente bem como eficaz para as organizações. É um novo campo holístico, multidisciplinar e integrativo (Mortiz, 2005).

Paralelamente, a experiência do usuário tem sido cada vez mais exigidas em um cenário de uso intensificados de interfaces digitais e de evolução tecnológica (Roto *et al.*, 2021). No design de serviço, os usuários são recursos operantes, uma vez que seus conhecimentos, habilidades e motivações influenciam na criação de valor (Martín-Peña *et al.*, 2023; Wetter-Edman *et al.*, 2014).

Stickdorn *et al.* (2018) trazem diferentes pontos de vista de como o *design* de serviço pode ser explicado pelo Quadro 1.

Quadro 1 - Pontos de vista sobre design de serviço

<i>Design</i> de serviço como um modelo mental	Atitudes que determinam como uma organização, ou conjunto de pessoas, irá propor a solução de um problema através do <i>design</i> de serviço. Um modelo pragmático, que defende a cocriação e é prático, sempre buscando prototipar e testar soluções para aprender com resultados obtidos (positivos ou não).
<i>Design</i> de serviço como um processo	É o processo regido pelo modelo mental do <i>design</i> de serviço. Viabiliza a descoberta de soluções ricas que sempre buscam inovação por meio da iteração - rodadas exploratórias onde o objetivo é prototipar uma solução, testá-la, colher resultados, adaptar e aprofundar conforme o processo evolui.
<i>Design</i> de serviço como uma caixa de ferramentas	É como alguns praticantes do <i>design</i> de serviço podem enxergar a abordagem. O <i>design</i> de serviço é composto por uma série de ferramentas acessíveis que são referenciadas das áreas de <i>marketing</i> , experiência do usuário, <i>branding</i> , etc.
<i>Design</i> de serviço como uma linguagem interdisciplinar	O <i>design</i> de serviço tem como um dos seus princípios fundamentais a cocriação. Uma forma de conectar pessoas de diferentes realidades em prol da resolução de um problema em comum. Logo, com o arcabouço visual e ferramental da abordagem, é possível construir uma linguagem interdisciplinar, ou seja, comum a todas as partes interessadas, usada para criar soluções.
<i>Design</i> de serviço como uma abordagem de gestão	Quando anexado a gestão de uma organização, o <i>design</i> de serviço ajuda no processo de inovação da empresa. Seja nos produtos, como em regras de negócios, serviços e na concepção de produtos ou serviços completamente novos. Na gestão, é possível relacionar a abordagem de <i>design</i> de serviço a outros processos de gestão que são interativos. Um exemplo é o PDCA (<i>Plan - Do - Check - Act</i>), que muitas vezes é usado em ciclos de melhoria contínua.

Fonte: Autoria própria (2024).

De acordo com Downe (2020), os serviços devem atender 15 princípios básicos para serem considerados bons: (i) fácil de ser encontrado; (ii) propósito claro; (iii) expectativas definidas; (iv) usuário consegue os resultados planejados; (v) funciona de forma familiar; (vi) não querer conhecimento prévio para seu uso; (vii) imagem desvinculada da estrutura; (viii) mínimo de passos; (ix) consistente; (x) caminhos sem saída não existem; (xi) usável por qualquer um; (xii) encorajar comportamento adequado dos usuários; (xiii) responder rápido a mudanças; (xiv) capaz de explicar por que uma decisão foi tomada; (xv) fácil de obter assistência humana. Para que o design de serviços seja colocado em prática, há um conjunto de ferramentas comumente usadas (dados de pesquisa, personas, mapas de jornada do usuário, mapas de sistema, protótipo de serviço), tal qual se encontra apontado e descrito no Quadro 2.

Quadro 2 - Ferramentas básicas do design

Dados de pesquisa	São uma das principais ferramentas do <i>design</i> de serviço. São fatos que ao serem analisados fornecerão insumos que irão contribuir para a construção da solução ideal. É ideal que as ferramentas do <i>design</i> de serviço sejam construídas através de pesquisas que forneçam dados (Stickdorn <i>et al.</i> , 2018)
Personas	Perfis fictícios de usuários que possuem interesses em comum. É normalmente utilizada para ajudar a equipe de <i>design</i> de serviços a se envolver, de maneira empática, com os usuários que irão usar a solução proposta. (Stickdorn; Schneider, 2010)
Mapas de jornada do usuário	O mapa de jornada do usuário tem como objetivo tornar visível os pontos de contato, interações, que o usuário tem com o produto, ou serviço (BOAG, 2015). Acordando com Martin e Hanington (2012), além dos pontos de contato, é indispensável que o mapa esteja segmentado em um período de tempo em que a história do usuário esteja acontecendo, dar uma visão geral do todo, ou uma junção das duas situações.
Mapas de sistema	É uma representação das principais partes de constituem um sistema, levando em consideração o meio que ele está inserido. Geralmente são incluídos <i>stakeholders</i> , processos, estruturas, serviços, produtos físicos e digitais, plataformas, trajetórias, <i>insights</i> , etc. (Stickdorn <i>et al.</i> , 2018)
Protótipos de serviço	Os protótipos são construções que reproduzem de forma fidedigna o produto ou serviço, em escala ou complexidade menor, para que se possa perceber as falhas o mais rápido possível. (Blomkvist, 2011)

Fonte: Autoria própria (2024).

Outras ferramentas de design de serviços, destinadas a finalidades acadêmicas e profissionais, podem ser acessadas e usadas, de forma individual ou combinada, dadas as necessidades de desenvolvimento (Service Design Tools, 2024). Como dito anteriormente, trata-se de um conjunto de ferramentas advindas de outras áreas, que combinadas, buscam ser úteis no desenvolvimento de soluções.

2.2 Recrutamento e seleção

Como Chiavenato (2014) coloca, o recrutamento e seleção fazem parte de um dos seis processos básicos da Gestão de Pessoas, ou Recursos Humanos como é comumente chamada, o processo de agregar pessoas. Câmara, Guerra e Rodrigues (2007) trazem que o recrutamento e seleção acontecem após a decisão da empresa de adicionar mais pessoas ao corpo da organização. Sempre buscando encontrar o melhor perfil para a vaga em questão, para que a escolha faça diferença nos resultados da empresa.

Pensando em uma abordagem sistêmica, a gestão de pessoas vem se tornando cada vez mais relevante para uma organização (França, 2007). Tal

relevância é puxada pela crescente valorização que o capital humano tem sofrido ao longo do tempo dentro das empresas, pois tem recebido um viés estratégico.

O recrutamento, uma etapa inicial no processo de recrutamento e seleção, visa alinhar as necessidades da empresa com os participantes do processo, desempenhando a crucial função de atrair talentos para o ciclo de seleção (Reis, 2010). Este processo de atração ocorre de maneira contínua e recíproca, onde as empresas procuram constantemente atrair novos candidatos e obter informações sobre possíveis integrantes, ao passo que os candidatos também conduzem um processo semelhante em relação à empresa (Fernandes, 2014). Assim, durante o processo de escolha do melhor candidato para a função, é necessário levar em consideração todo o planejamento de necessidades para a vaga que foi planejado anteriormente, para que a decisão de quem contratar seja assertiva para a empresa (Werther; Davis, 2008).

Chiavenato (2008) traz alguns exemplos do que seriam etapas comuns entre alguns processos seletivos, e suas respectivas atividades, que podem ser usadas como exemplo e guia (Quadro 3).

Quadro 3 - Etapas dos processos seletivos

Solicitação de posições que irão necessitar de contratação	<ul style="list-style-type: none"> • Alinhamento com a gestão sobre as necessidades de contratação; • Elaborar descritivo de cargos; • Validar e publicar as vagas nos canais que mais fazem sentido para o perfil da vaga.
Encontrar e recrutar pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Coletar candidaturas vindas dos canais onde as vagas foram divulgadas; • Continuar executando atividades de recrutamento de pessoas.
Triagem de pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar ferramentas de seleção como, provas, testes lógicos, escrita de textos e afins; • Entrevistas de triagem com os candidatos; • Selecionar e rejeitar candidatos inadequados.
Avaliações e seleção	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas comportamentais; • Validação de informações sobre os candidatos; • Recomendação/não recomendações das pessoas para as etapas finais do processo de recrutamento seleção.
Gerenciamento da seleção e contratação	<ul style="list-style-type: none"> • Validar/revisar os candidatos com melhor desempenho ao longo do processo seletivo; • Realização da oferta de trabalho; • Admissão da pessoa escolhida.
<i>Onboarding</i> de candidatos	<ul style="list-style-type: none"> • Colher informações do candidato e realizar a documentação necessária; • Encaminhar os dados e contatos do colaborador para a equipe responsável.

Fonte: Autoria própria (2024).

Tratam-se das etapas e processos básicos sugeridos para o desenvolvimento de processos seletivos. Esta realidade vem sofrendo algumas mudanças, em função do uso de novas tecnologias e organizações de trabalho, especialmente em empresas de tecnologia, assunto do próximo subtópico.

2.2.1 Recrutamento e seleção remota em empresas de tecnologia

A internet revolucionou diversos pontos do mercado e um deles foram os processos de recrutamento e seleção (Chiavenato, 2014). A transformação digital já usava os setores de recursos humanos como exemplo de área que sofreu mudanças rápidas (Deloitte, 2017). São mostradas empresas que já haviam transformado digitalmente os processos de agregação de pessoas, entre outros, para que melhores decisões fossem tomadas.

Segundo Hirayama (2013-14), as relações entre pessoas e de pessoas com empresas sofreram profundas transformações com a chegada da *internet*. Os meios de comunicação se ampliaram, diversas plataformas foram construídas, principalmente após o desenvolvimento dos *smartphones*. É possível notar que os limites geográficos foram amplamente reduzidos ou removidos das interações e relações das pessoas, sendo aplicado para o contexto organizacional da mesma forma (Friedman, 2005).

Chiavenato (2008) é mais detalhista sobre o processo de recrutamento e seleção remoto, onde informa que a *internet*, e as tecnologias vindas em conjunto, revolucionaram o processo. O valor está agregado ao imediatismo atrelado a agilidade de manter contato com candidatos que estejam em diversos lugares diferentes. E é previsto que ao longo deste novo processo mais interativo, seja viável a utilização de técnicas de triagem e pré-seleção de pessoas, a fim de agilizar o recrutamento e seleção, bem como trazer mais qualidade.

Entre as tecnologias que ajudaram a alavancar processos de recrutamento e seleção remotos, foram as redes sociais que trouxeram um nível a mais de transformações (Berkelaar; Buzzanell, 2015). Um dos meios de recrutamento externo, processo pelo qual as vagas são preenchidas por profissionais de fora do quadro de funcionários das organizações, segundo Fukumoto, Marins e Cavalcante (2014) é o uso de anúncios na *internet*.

Berkelaar (2010) mostra que a prática de Recrutamento e Seleção teve uma forte mudança durante o processo de amplo crescimento do uso das redes sociais e de sites de busca. As novas tecnologias ficaram fora de cena até dado momento, porém os novos meios de comunicação e relação, se mostraram uma excelente ferramenta para investigar, de forma mais assertiva, o perfil de candidatos.

O recrutamento remoto é um dos primeiros desafios enfrentados por organizações que estão investindo em um modelo de trabalho *home office*. O processo de recrutamento, assim como feito presencialmente, deve ser muito bem planejado, buscando sempre o objetivo de selecionar profissionais que estejam alinhados com o perfil da empresa.

Nem todas as pessoas se enquadram nas competências exigidas em um trabalho totalmente remoto. É importante que a pessoa possua capacidade de autogerenciamento, pois independente das facilidades que o trabalho remoto oferece, os resultados precisam ser entregues e que a empresa atinja seus objetivos. Logo, o recrutamento remoto precisa filtrar todas as necessidades (Queiroga, 2020).

Todo processo de recrutamento e seleção remoto para vagas *home office* precisa ser estruturado. É importante que a organização revise os requisitos de cada posição, buscando manter as necessidades atualizadas (Haubrich; Froehlich, 2015; Medeiros, 2017).

As empresas conseguem buscar candidatos que provavelmente não seriam impactados pelos anúncios de vagas (BIBERG, 2019). Com a possibilidade de acionar qualquer pessoa ou empresa por meio da *internet*, as barreiras geográficas caem. Possíveis candidatos e empresas se encontram em um ambiente que permite que ambos se analisem, entendam as características de cada um, e tomem a decisão de contratarem, ou serem contratados, de forma mais efetiva (Hirayama, 2013-14).

Recrutar e selecionar talentos de tecnologia se torna um dos principais objetivos das organizações. Buscar profissionais qualificados, em um mercado cada vez mais escasso, constrói um cenário de grande preocupação nas empresas, onde a contratação de pessoas disponíveis precisa acontecer a qualquer custo (Dhar, 2012). Dada a rápida mudança tecnológica para o desenvolvimento de softwares e hardwares, os candidatos podem ter defasagem técnica, o que pode dificultar o processo de recrutamento e seleção (Baleizão, 2023; Patacsil, Tablatin, 2017). Por isso, a gestão de carreiras e de talentos deve ter estratégias que valorizem os

profissionais que caminham em consonância às transformações tecnológicas (Cabot; Gagnon, 2021).

É indispensável que os processos de recrutamento e seleção sejam pensados para acompanhar o dinamismo vivido por esta área. Sendo o dinamismo não apenas relacionado ao perfil dos profissionais, que precisam possuir bons conhecimentos técnicos e capacidade de aplicar os conhecimentos no mundo real, mas também com a experiência, atração e qualidade que processo de recrutamento e seleção oferece (Dorgan; Dowdy, 2004).

O mercado de trabalho encontra-se cada vez mais competitivo, pois, atualmente as pessoas são reconhecidas como elementos-chave, auferindo uma nova importância aos processos de recrutamento e seleção. Por isso é fundamental que o setor de recrutamento e seleção venha desenvolver seus processos de modo seu posicionamento seja adequado ao mercado operante (Rosoiu; Popescu, 2016). Onde a retenção de profissionais está diretamente ligada a políticas de recompensas salariais, bons ambientes organizacionais, reconhecimento, suporte de supervisores e clareza de processos de escolha e manutenção de funcionários da área (Mahesh; Narmadha, 2020).

3 METODOLOGIA

Esta seção descreve os meios metodológicos que nortearam o cumprimento dos objetivos do presente estudo. A pesquisa científica é desenvolvida através de instrumentos e processos voltados para resolução de problemas usando um procedimento abstraído, processual, padronizado e analítico (Rampazzo, 2005).

O presente estudo tem como objeto de estudo a pesquisa-ação, onde será construído o processo de *design* de serviço para a construção de um processo de recrutamento e seleção remoto de uma empresa de tecnologia, usando a experiência do pesquisador no auxílio da construção do projeto. Trata-se de um processo que os atuantes diretos do sistema estudado buscam respostas sobre seus atuais processos, princípios, regras e qualquer ação que seja realizada (Mcniff, 2002; Elliott, 2000).

Para isso, realizar-se-á uma pesquisa aplicada sobre o processo de *design* de serviço, buscando através do entendimento do cenário de recrutamento e seleção remoto de uma empresa de tecnologia, propor o desenvolvimento de um processo de *design* de serviço que possa ser utilizado na construção de um processo de seleção

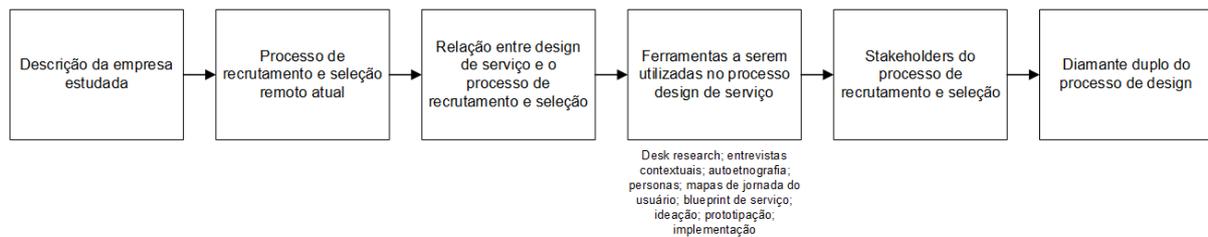
remoto centrado no ser humano. Prodanov e Freitas (2013) consideram como pesquisa aplicada, aquela que busca gerar uma solução de algum problema específico. Com o resultado da pesquisa, o objetivo é ter em mãos um processo de *design* de serviço que possa ser aplicado no recrutamento e seleção remotos de uma empresa de tecnologia.

A pesquisa possui objetivo descritivo, pesquisando fontes bibliográficas sobre os assuntos estudados, e exploratória buscando entender a realidade da situação. Trata-se de um estudo mais empírico, onde informações serão analisadas através da observação do processo de recrutamento e seleção remoto de uma empresa de tecnologia, bem como o uso da experiência do analista de Gente e Gestão. Devido a isso, este estudo é definido como sendo descritivo, pois busca constatar e analisar variáveis que já são realidade dentro do meio estudado, não havendo alteração de dados ou acontecimentos (Koche, 2016).

A natureza do estudo se caracteriza como qualitativa, onde o autor irá analisar de forma crítica os dados coletados por meio da observação dos acontecimentos, buscando abstrair conhecimentos que sejam úteis na construção do processo de *design* de serviço. A pesquisa qualitativa é a busca constante dentro da situação estudada por padrões, usando informações oriundas de experimentação, dados para análise e previsões (Pádua, 2019).

Na prática, o estudo seguiu os passos da Figura 1. Onde, foi feita a descrição sobre a empresa estudada, sequenciada do detalhamento do processo de recrutamento e seleção atualmente adotados por ela. Posteriormente, foram apontadas metodologias de design de serviço - *desk research*, entrevistas contextuais, autoetnografia, personas, mapas de jornada do usuário, ideação e prototipação - que podem ser adotadas no processo de recrutamento e seleção, atendendo os requisitos de atribuição, qualificação e experiências dos candidatos participantes. Para isso, foram usadas como base a bagagem técnica dos *stakeholders* para ver as melhorias que podem ser incorporadas, que foram indicadas a partir da ferramenta do diamante duplo.

Figura 1 - Passos práticos para a realização do estudo.



Fonte: Autoria própria (2024).

Assim, como resultado, será obtida a proposta de design de serviço do processo remoto de recrutamento e seleção de uma empresa de tecnologia.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Pensar no processo de recrutamento e seleção como um serviço sendo prestado para um cliente, permite que o responsável pelas contratações tenha uma visão mais humanizada e prática do que é importante para a pessoa que está dentro de um processo seletivo. Principalmente, se o cenário atual de alta competitividade por talentos é colocado como mais uma variável que influencia no sucesso do processo de recrutamento e seleção.

Trazendo a abordagem de *design* de serviço para construir um processo de recrutamento e seleção, faz-se necessário respeitar algumas etapas. A primeira delas é a própria construção do processo de *design*, que é o alvo do presente estudo.

4.1 Estudo de caso

O estudo de caso foi realizado em uma empresa de tecnologia de Governador Valadares-MG, que possui cerca de oito anos de atuação no mercado. A organização possui atuação em todo o território nacional, bem como uma equipe descentralizada, trabalhando totalmente através do teletrabalho. A empresa presta serviços para outros negócios que desejam construir soluções digitais. Entende-se “soluções digitais” como sendo qualquer *software* que visa resolver um problema real, tendo como exemplos aplicativos, plataformas, programas e afins.

Como o foco da organização é o desenvolvimento de soluções digitais, é normal que a maior parte da força de trabalho sejam profissionais de tecnologia. Dentre os perfis de contratação os que a empresa possui maior necessidade são

pessoas da área de desenvolvimento de *software*, *designers*, gestores e analistas de produtos. É importante ressaltar tais perfis, pois de acordo com os dados fornecidos pelo analista de Gente e Gestão da empresa, são estes profissionais que a organização mais busca no mercado.

Todo o recrutamento é feito de forma remota, não tendo nenhuma etapa presencial. Mesmo o processo de Recrutamento e Seleção já ocorrendo, se faz necessário o estudo constante para que possíveis melhorias sejam anexadas ao trabalho, buscando o aumento dos resultados positivos e minimização dos problemas.

Através da análise das informações levantadas, a definição dos *stakeholders* envolvidos no processo de recrutamento e seleção foi realizada. Após finalização dos elementos, a organização cronológica das ferramentas de *design* de serviço foi feita, buscando construir um duplo diamante com os passos selecionados, buscando simplificar a visualização de como o processo deve ser seguido.

O *design* de serviço é decisivo na construção de um processo, serviço, ou produto, que seja centrado no usuário final. Para que um processo seletivo tenha uma boa experiência para os candidatos que o realizam, não é diferente. Na visão da empresa de tecnologia, principalmente do recrutador que cuida do processo, está cada vez mais complexo atrair bons candidatos, logo, investir em uma boa experiência, do começo ao fim do processo, é imprescindível para o sucesso de uma seleção de talentos.

4.2 Processo de recrutamento e seleção remoto atual

Antes de propor qualquer solução, é importante compreender como funciona o processo atual. A empresa de tecnologia conta com seguinte processo de recrutamento e seleção remoto:

- Solicitação da posição a ser recrutada pelo gestor da área;
- Criação, ou refino, do descritivo de vaga;
- Validação do descritivo junto ao gestor da área;
- Publicação do descritivo de vaga em canais de divulgação de oportunidades de trabalho, comunidades e redes sociais;
- Prospecção ativa de candidatos usando ferramentas de recrutamento;
- Triagem para identificação dos perfis mais adequados com os requisitos das vagas;

- Abordagem por texto (*Whatsapp, LinkedIn, e-mail* e outros);
- Resposta positiva: Agendamento da primeira entrevista por videoconferência;
- Perfil aprovado, agendamento da segunda entrevista com gestor da área;
- Proposta financeira;
- *Onboarding* (socialização organizacional).

Hoje, o processo é conduzido apenas por uma pessoa, tendo a participação do gestor da área com posição aberta durante as entrevistas e na escolha do candidato que será anexado ao quadro de colaboradores da organização.

4.3 Relação entre *design* de serviço e o processo de recrutamento e seleção

No relatório da consultoria *Advancing Recruiting's Value Through Uncertain Times: Shaping the Workforce*, da Gartner (2020), é pontuado que as pessoas estão cada vez mais preocupadas com a experiência das oportunidades de trabalho. Além dos benefícios e uma boa remuneração, os colaboradores estão buscando mais influência e controle sobre o trabalho.

A necessidade de se preocupar com a experiência se confirma ainda mais com o estudo da PwC (2019), *Workforce of the future* (Força de trabalho do futuro), onde 49% dos entrevistados das áreas de tecnologia afirmam que rejeitaram uma proposta de trabalho quando a experiência no processo seletivo foi ruim.

A escolha do *design* de serviço pode ser utilizada para descobertas sobre o processo de Recrutamento e Seleção é vista como uma forma de estar ao lado das grandes mudanças que ocorrem no mundo na era da tecnologia e informação, principalmente após a pandemia. A busca por colocar o usuário (neste caso, os candidatos) no centro é uma abordagem inteligente para se ter assertividade no resultado buscado.

Já o objetivo deste trabalho, como pontuado na introdução do estudo, de construir o processo de *design* de serviço a ser utilizado na elaboração do processo seletivo remoto ideal, faz-se necessário para melhor compreensão do tema, tanto sobre como o *design* de serviço pode ajudar o processo, como também explorar algumas nuances do Recrutamento e Seleção remotos. A observação direta feita durante a pesquisa colaborou para mostrar que cada vez mais as pessoas estão preocupadas com a velocidade do processo seletivo, *feedbacks* positivos e negativos, como a entrevista é conduzida, entre outros aspectos.

4.4 Ferramentas a serem utilizadas no processo *design* de serviço

No presente estudo e desenvolvimento do processo de design de serviço serão utilizadas as ferramentas: *desk research*; entrevistas contextuais; autoetnografia; *personas*; mapas de jornada do usuário; *blueprint* de serviço; ideação; prototipação; implementação.

4.4.1 *Desk research*

Vianna (2012) coloca a *desk research*, como é chamada a coleta de dados secundários que são coletados a partir de fontes que já fizeram uma primeira análise destas informações, como sendo uma fase de imersão preliminar, colaborando para a imersão no problema a ser resolvido. Um dos principais objetivos é procurar por pesquisas que já possuem densidade de informações suficientes para geração de perguntas de pesquisas que serão conduzidas com os *stakeholders*. (Stickdorn *et al.*, 2018).

Uma coleta de dados secundários efetiva para o processo de recrutamento e seleção remoto seria interessante ser realizada levando em consideração as seguintes fontes de informações:

- *Benchmarking*, que é o estudo feito através de concorrentes, de como outras empresas organizam seus descritivos de vagas, quais etapas de um processo seletivo levam em consideração, quais são as atividades que cada cargo desempenha, política de benefícios e canais que as oportunidades são divulgadas;
- Consumo de pesquisas realizadas por consultorias e empresas especializadas em recrutamento e seleção (Robert Half, Deloitte, *Glassdoor*, etc).

4.4.2 *Entrevistas contextuais*

As entrevistas contextuais são realizadas com os *stakeholders* em um contexto que seja relevante para a pesquisa, ou seja, em um momento que a parte interessada esteja imersa em seu momento de experiência com o serviço ou produto (Beyer; Holtzblatt, 1997). É uma abordagem que se faz muito importante, pois pedir um *feedback* sobre o processo seletivo da empresa, durante uma entrevista por exemplo, gera boas respostas, que podem ser utilizadas para conhecer melhor o usuário.

Abaixo, encontram-se elencadas algumas perguntas que podem ser utilizadas para capturar algumas informações que podem ser relevantes para repensar o processo de recrutamento e seleção:

- O que você leva em consideração para ter uma boa experiência em um processo seletivo?
- Como está sendo sua experiência no nosso processo seletivo?
- Qual sua opinião sobre nosso formulário de inscrição?
- O que você acredita que um recrutador deve te perguntar em uma entrevista de emprego?
- No caso de uma abordagem direta do recrutador, convidando-o a participar de um processo seletivo, quais informações o recrutador deve colocar na mensagem de abordagem?

O ideal é que as perguntas sejam feitas no fim da entrevista de emprego, pois permite que o processo seletivo caminhe normalmente antes do formulário de avaliação contextual.

4.4.3 Autoetnografia

O processo autoetnográfico visa a descrição e análise minuciosa a respeito da experiência pessoal, importante para compreender questões culturais (Ellis, 2004). A autoetnografia é realizada quando o pesquisador está imerso na experiência que está sendo estudada, sempre buscando documentar o processo e fornecer *insights* sobre o mesmo. É um dos primeiros métodos de pesquisa, sendo realizados para melhor compreensão dos comportamentos dos usuários (Stickdorn *et al.*, 2018).

Ellis e Bochner (2000) defendem que a autoetnografia fornece uma quantidade significativa de reflexões para o autor e também para quem terá contato com o processo. Levar em consideração a bagagem de quem realiza o processo seletivo, para estruturação e execução do processo de design é essencial, para que se tenha uma visão mais fidedigna possível sobre as nuances da experiência do candidato.

A autoetnografia pode ser realizada da seguinte maneira dentro do processo seletivo remoto da empresa de tecnologia:

- Pesquisas e entrevistas com o candidato;
- Observação, entrevistas e acompanhamento do trabalho do recrutador da empresa;

- Entrevistas, acompanhamento do trabalho de um gestor responsável por uma contratação;

4.4.4 Personas

Segundo Cooper *et al.* (2014), para que um produto ou serviço seja considerado bem sucedido, ele precisa ser usado para um propósito específico, conseguindo solucionar um problema do usuário. Tal propósito só é entendido em sua totalidade quando pessoas, os próprios usuários, são envolvidas no estudo do *design*. As *personas* são ferramentas essenciais para reconhecer o comportamento destes usuários (Cooper *et al.*, 2014).

Tal ponto de vista é complementado por Adlin e Pruitt (2014), onde afirmam que as *personas* serão utilizadas em qualquer parte do desenvolvimento do produto ou serviço. Quando bem desenvolvidas, fornecem uma referência rápida para as decisões de *design*, colaborando na geração de ideias e no processo de empatia do *designer* com o usuário final. A importância dos comportamentos reais dos usuários para a construção do perfil das *personas* é enfatizado por Stickdorn *et al.* (2018), que afirmam “Esse perfil não é um estereótipo, mas é um arquétipo baseado em uma pesquisa real”.

Durante os estudos e a observação direta da experiência do recrutador no processo de seleção remoto, algumas informações sobre o perfil ideal de candidato já são percebidas. Porém, como este perfil é fluído, pois depende da vaga, alguns passos que podem ser seguidos para elaboração de uma boa *persona* de candidato, são:

- Usar os dados das pesquisas de dados secundários;
- Coletar informações de antigos candidatos que passaram por outros processos seletivos;
- Pesquisa dentro da própria empresa, sobre as pessoas que mais se destacam no trabalho;
- Coletar informações sobre emoções das pessoas ao se candidatarem em um processo seletivo, objetivos, vontades e desejos;
- Formatar em uma estrutura visual, para que seja de fácil visualização para os recrutadores, ajudando assim a empatizar pelo candidato.

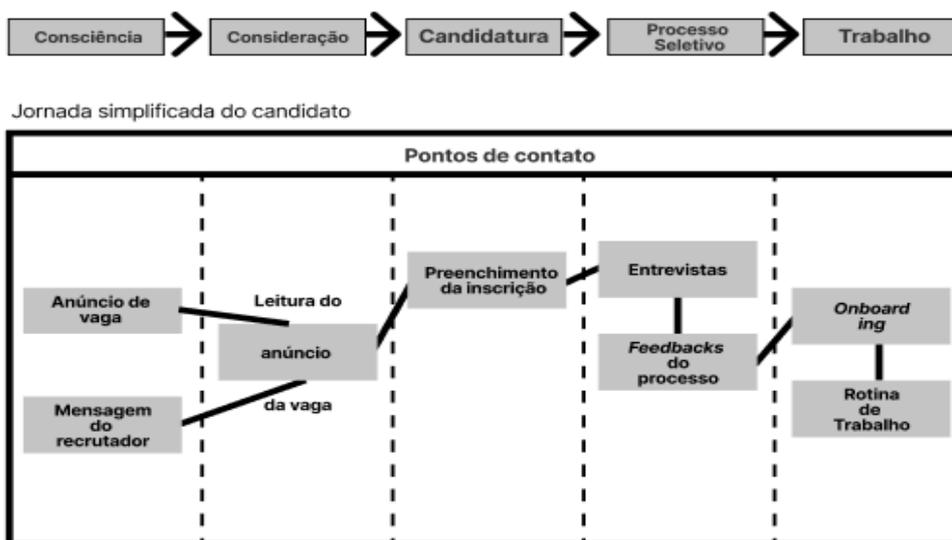
4.4.5 Mapas de jornada do usuário

Mapas de jornada tem o objetivo de mapear toda a experiência do usuário, desde o processo de pensar em buscar determinado produto ou serviço, passando pelo primeiro contato, até o momento do pós uso da solução. O uso do mapa de jornada pode ter um enfoque mais macro, dando uma visão do todo sobre a interação do usuário com o produto, ou micro, trabalhando especificamente com uma parte mais detalhada da jornada. Ambas as abordagens possuem o mesmo objetivo, identificar momentos chave que o usuário interage com a solução (Boag, 2015).

Stickdorn *et al.* (2018) trazem uma abordagem complementar onde enfatizam que “mapas de jornada ajudam a detectar lacunas nas experiências do cliente e a explorar potenciais soluções”. Além disso, ainda reforçam sobre os potenciais do mapa de jornada onde afirmam que, além de ajudarem no mapeamento de experiências já existentes, colaboram também na visualização de experiências futuras que podem possuir potencial transformador.

Richardson (2010) afirma que os mapas de jornada são flexíveis, não havendo um modelo fixo de elaboração, porém, junto a Howard (2014) e Vianna (2012), propõe que elementos em comum podem ser utilizados para uma construção mais assertiva, como: *personas*, ações do usuário, emoções e sentimentos, desejos e desafios na jornada. Um exemplo de mapa de jornada de usuário, colocando o candidato como centro (Figura 2).

Figura 2 - Mapa de jornada do usuário



Fonte: Autoria própria (2024).

Esses são passos da jornada do usuário no processo de recrutamento e seleção remoto.

4.4.6 *Blueprint de serviço*

Stickdorn *et al.* (2018) explicam que o blueprint complementa os mapas de jornada do usuário, conectando as experiências dos clientes aos processos internos da empresa. Ele representa a interconexão entre os processos internos, as atividades dos colaboradores (sejam visíveis ou não para os usuários) e as ações dos clientes, usuários ou candidatos.

Shostack (1984) complementa trazendo uma questão sobre a origem do *blueprint* de serviço, colocando que ele possui fundamentos no *marketing* de serviços, focando no desenho do processo de prestação de serviços. Este ponto reforça o que Stickdorn *et al.* (2018) afirmam sobre o *design* de serviço ser uma abordagem multidisciplinar que utiliza ferramentas de diferentes áreas do mercado.

A empresa de tecnologia afirma que, para que um processo seletivo dê certo, outras partes da empresa precisam estar muito bem alinhadas. Este é o propósito prático do *blueprint* de serviço, alinhar outras partes da operação, mesmo que elas sejam invisíveis para o usuário final, em prol de uma boa experiência. Alguns pontos que podem ser levados em consideração para ter um bom desenvolvimento do *blueprint* de serviço:

- Mapear todas as áreas que estão ligadas ao processo seletivo, como o financeiro, marketing, gestor da área, ferramentas de recrutamento e seleção, e outros.
- Após as áreas mapeadas, é importante que uma relação de quais são as atividades de cada área que se envolvem, mesmo que indiretamente, com o usuário final, no caso, o candidato, seja feita;
- Construir o mapeamento de forma visual, para que seja possível identificar lacunas que estão acontecendo, ou podem acontecer no processo.

4.4.7 *Ideação*

A ideação, como método, fornece instrumentos eficazes para o estudo e resolução do problema que se quer resolver, ou descobrir. É uma forma de gerar

ideias criativas (Lee; Wang; Trappey, 2015). Tanto que Shah, Vargas-Hernandez (2003) consideram um método de ideação efetivo, quando ele produz boas ideias.

Para Moritz (2005), a fase de ideação é o momento de “Gerar” ideias e ela deve ser realizada após o profundo conhecimento sobre o contexto do problema, serviço ou produto a ser criado ou melhorado. Stickdorn *et al.* (2018), trazem o processo de ideação como sendo contínuo e acontecendo durante todas as etapas do desenvolvimento do serviço, porém, necessita de um planejamento. A construção do escopo, definição dos participantes, as tarefas a serem realizadas, os métodos como *brainstorming*, *brainwriting*, matrizes de decisão sobre quais ideias escolher, entre outros.

Considerando a experiência nos processos seletivos da empresa, envolver mais pessoas na geração de ideias é ideal. Trabalhar em grupos com foco exclusivo na melhoria de processos seletivos remotos é a abordagem mais eficaz para obter resultados significativos na ideação. Isso está alinhado à visão de Stickdorn e Schneider (2010), que destacam que o processo de ideação é contínuo ao longo do design do serviço.

De acordo com a empresa em estudo, como o processo de ideação é contínuo, algumas dinâmicas podem ser levadas em consideração para a busca de soluções que possam ser implementadas no processo de recrutamento e seleção remoto:

- *Workshops* entre os diferentes stakeholders do processo, onde alguma temática é trazida e discutida de forma aberta;
- *Brainstorming* em grupos, também utilizando os diferentes stakeholders do processo para proporem ideias, sem pré-julgamento, de como podemos melhorar um processo de recrutamento e seleção remoto;
- *Brainwriting* também em grupos, buscando coletar informações que podem não aparecer em outras dinâmicas;
- Criar documentações que sejam o local onde as ideias serão armazenadas, para posteriormente serem prototipadas, testadas e implementadas.

4.4.8 Prototipação

Durante o processo de recrutamento e seleção, é importante que as melhorias e o desenvolvimento das metodologias e ferramentas de *design* de serviço não

impeçam o andamento das contratações. Este ponto é importante, pois existe uma necessidade contínua de recrutamento e que precisa ser atendida.

Stickdorn *et al.* (2018) afirmam que os protótipos de serviço possuem a finalidade de explorar, avaliar e comunicar o que dá certo e o que precisa ser ajustado. É importante definir o objetivo que a empresa busca com a prototipação. No caso do presente estudo, a empresa de tecnologia busca através das pesquisas e do processo de ideação, propor ideias que possam melhorar o desempenho do processo de recrutamento e seleção remoto, principalmente para profissionais de tecnologia.

Segundo a empresa de tecnologia, é possível usar a etapa de prototipação para testar algumas questões que são importantes para o processo seletivo remoto, seja validando, ou excluindo, possibilidades. Algumas etapas que podem ser seguidas são:

- Desenho dos fluxogramas do processo e envio para testes com outros recrutadores, buscando coletar *feedbacks* sobre o processo pensado;
- Teste de ferramentas de recrutamento e seleção e mensuração dos resultados que as mesmas trazem para o processo;
- Teste de abordagens diretas aos candidatos e coleta dados sobre a quantidade de retorno que tais abordagens possuem;
- Teste de canais de novos canais de divulgação e mensuração da quantidade de candidaturas que são recrutadas através das novas fontes de publicação.

4.4.9 Implementação

Jansch e Birkhofer (2004) defendem que qualquer método de implementação deve ser definido como um projeto e ter sua estrutura cuidadosamente planejada. Levando em consideração a comunicação que deve ser realizada com todos os *stakeholders* envolvidos, mostrando os benefícios e melhorias do novo processo que será implementado, além de definir objetivos que o novo modelo precisa alcançar.

Os objetivos são pontos defendidos por Gido e Clements (2007), que o projeto de implementação precisa ter um controle, que irá envolver coleta de dados de forma periódica, para que o desempenho do projeto, serviço e produto que está sendo implementado, tenha visão se o trabalho realizado está surtindo efeito, ou se ações corretivas são necessárias. O processo de implementação é necessário levar algumas fronteiras em consideração (Stickdorn *et al.*, 2018):

- Adequar o processo atual da empresa;

- Trabalhar com colaboradores reais, envolver as pessoas;
- Ter foco no negócio;
- Integrar com outras áreas da empresa;
- Ciclos de melhoria contínua.

A implementação do novo processo seletivo deve ser comunicada da forma mais transparente a todos os *stakeholders* do projeto. O Recrutamento e seleção impactam todas as áreas da empresa, pois fornece novos colaboradores para qualquer setor.

4.5 Stakeholders do processo de recrutamento e seleção e diamante duplo do processo de *design*

Através da observação direta dos atuais processos de recrutamento da empresa de tecnologia, junto à análise feita com o analista de Gente e Gestão, definiu-se os *stakeholders* do processo de recrutamento e seleção remoto da empresa de tecnologia (Quadro 4).

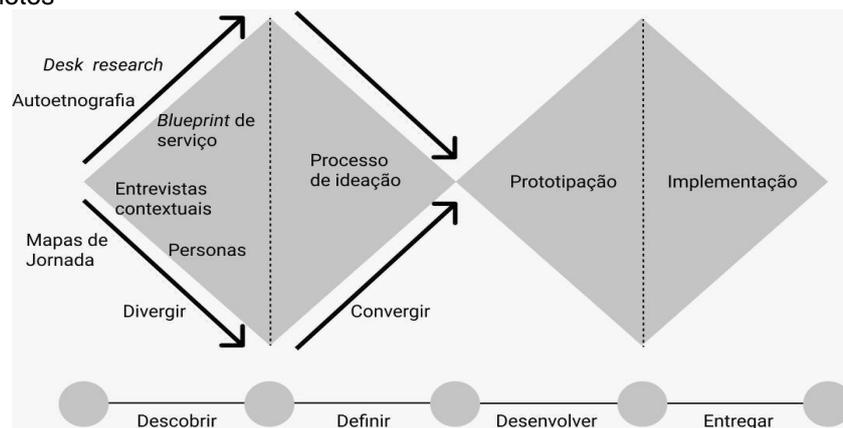
Quadro 4 - Stakeholders do processo seletivo remoto

Empresa de tecnologia (contratante)	Fica claro que a empresa de tecnologia em estudo é uma das partes interessantes mais nítidas do processo. Possui interesse em contratar profissionais qualificados que resolvam os problemas internos referente ao desenvolvimento de produtos
Recrutador	O recrutador do processo seletivo remoto em estudo é um <i>stakeholder</i> muito importante. É ele que garante na maior parte do tempo a qualidade do processo seletivo remoto e somado a isso, seu sucesso profissional na empresa está conectado ao progresso positivo do processo de recrutamento e seleção
Candidato	A principal parte interessada do processo, mesmo que a pessoa já possua emprego e tenha entrado no processo através de uma prospecção ativa, quando o recrutador entra em contato direto com a pessoa sem ela se candidatar de forma proativa, ela é o principal usuário. É para o candidato que o processo deve ser pensado, buscando colocá-lo no centro
Empresas de Recrutamento e Seleção	Colocam-se como empresas de Recrutamento e Seleção, aquelas que prestam serviços ou fornecem produtos para melhorar o processo seletivo de outras empresas. Trata-se de um <i>stakeholder</i> importante, pois se bem utilizado, colabora com a qualidade do processo de recrutamento e seleção. O interesse das empresas citadas acima se faz no quesito de quando bem utilizadas, gerando bons resultados para seus clientes, tem sua receita aumentada.
Pessoas que serão colegas de trabalho do candidato selecionado	A contratação impacta muito a equipe que a pessoa selecionada irá trabalhar. Se o recrutamento não for realizado da forma correta, o impacto negativo na equipe é nítido.

Fonte: Autoria própria (2024).

É necessário que a implementação do *design* de serviço sempre seja pensada em forma de diamante (Stickdorn *et al.*, 2018). Ou seja, que sejam usados momentos de divergência de ideias, onde o horizonte do que pode ser feito é expandido, e práticas de convergência, onde as opções irão se afunilar, serem prototipadas e testadas. Pensando nesta abordagem, junto com as percepções do analista de Gente e Gestão, foi criado o duplo diamante que será responsável pela construção do processo de recrutamento e seleção remoto da empresa de tecnologia de Governador Valadares (Figura 3).

Figura 3 - Duplo diamante do processo de design de serviço para aplicação no recrutamento e seleção remotos



Fonte: Stickdorn *et al.* (2018), adaptado pelos autores (2024).

A empresa de tecnologia pontua a abordagem do diamante duplo como sendo adequada para se pensar em uma melhor experiência dentro do processo seletivo remoto. Esta percepção é reforçada pela bagagem que a empresa possui com a metodologia, porém, aplicada ao desenvolvimento de soluções digitais. Defende que a aplicação do diamante duplo deve ser realizada de forma contínua, sempre pensando em um ciclo de melhorias que sempre precisam ocorrer.

Etapas em que o processo está em etapa de “divergir” são importantes para aumentar as possibilidades e coletar informações que serão relevantes no processo de “convergir”, onde a ideação toma a frente das atividades e escolher qual é o melhor caminho a ser seguido. O fato de pensar de forma dupla, havendo dois momentos que os responsáveis pelo projeto divergem e dois momentos que convergem, ajudam a respeitar o ciclo de melhoria.

A segunda etapa de “divergir”, responsável pelos protótipos, ajuda a aumentar as opções, mostrando para a empresa o que funciona e o que deve ser descartado.

Após este processo de prototipação e testes, a implementação finaliza o primeiro ciclo, colocando em prática e refino as melhores soluções propostas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a intensificação da competitividade por profissionais de tecnologia qualificados, o presente estudo buscou trazer a importância de pensar sobre a necessidade de investir na melhoria da experiência do candidato, ou do colaborador em um ambiente remoto. Para isso, foi escolhido o *design* de serviço, onde a construção do próprio processo de *design* de serviço foi objetivo principal deste trabalho.

O motivo de pensar primeiro no processo de *design* e não desenvolver o processo de recrutamento e seleção de forma direta, se baseou na flexibilidade que o *design* possui, não havendo uma receita padrão para todos os casos e sim sendo adaptado a cada realidade.

Pensando nisso, foi desenvolvida uma pesquisa de dados secundários, buscando salientar a importância dos investimentos em melhorar a experiência de candidatos e colaboradores. Além de uma pesquisa bibliográfica sobre as ferramentas de *design*, onde suas informações fossem cruzadas com a *expertise* do analista de Gente e Gestão para justificar a escolha de cada passo no processo.

É possível perceber como as ferramentas do *design* de serviço sempre se voltam em entender de forma cada vez mais profunda os detalhes do usuário final que, no caso deste estudo, são os candidatos que participam de um processo de recrutamento e seleção remoto. Com a pesquisa, fica clara a importância de construir um processo, serviço, produto e outros que seja centrado no usuário, tal abordagem colabora para o desenvolvimento de uma solução que realmente resolva o problema do usuário e dos principais *stakeholders*.

A definição dos *stakeholders* envolvidos no recrutamento e seleção remoto mostrou que, além das partes interessadas mais comuns, como o candidato, a empresa contratante e o recrutador, é importante levar em consideração outros, como empresas que prestam serviço de recrutamento e seleção e as demais equipes da empresa.

Uma grande contribuição é o diamante duplo onde é expressado os procedimentos e próximos passos para a implementação do *design* de serviço, para

que o processo de recrutamento e seleção seja construído centrado no candidato.

Após a finalização deste trabalho, fica claro a possibilidade de expandir os conhecimentos na área de *design* de serviços, seja atrelado ao processo de recrutamento e seleção, ou a qualquer produto ou serviço que a metodologia seja aplicável. Uma das possibilidades é usar os resultados e discussões do presente estudo, para construir, de forma prática, um processo de recrutamento e seleção remoto, visando seguir os passos citados.

Seria interessante acompanhar alguns indicadores de um processo de seleção, após o desenvolvimento e implementação do novo processo, para garantir que a metodologia forneça efeitos positivos para o caso em estudo. Tais como: tempo de preenchimento de uma vaga, qualidade do processo seletivo, número de candidaturas, número de candidaturas aderente ao perfil da vaga, *feedbacks* positivos sobre o processo de seleção, dentre outros.

REFERÊNCIAS

ADLIN, T.; PRUITT, J. **The Essential Persona Lifecycle: Your Guide to Building and Using Personas**. Burlington: Morgan Kaufmann, 2014.

AGUIAR, M. **Design de Serviços**. Curitiba: InterSaberes, 2022.

AMORIM, W. A. C. *et al.* As intrincadas relações sistêmicas entre mercado de trabalho, relações de trabalho e gestão de recursos humanos em contexto pandêmico. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 63, n. 1, 2023. p. e2021-0669.

BALEIZÃO, A.R.A. **Recrutamento e Seleção no setor das Tecnologias de Informação. Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém**. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. 2023.

BERKELAAR, B. L.; BUZZANELL, P. M. Online employment screening and digital career capital: exploring employers use of online information for personnel selection. **SAGE Journals. Management Communication Quarterly**, v. 29, n. 1, 2015. p. 84-113.

BLOMKVIST, J. **Conceptualising Prototypes in Service Design, Linköping University**, 2011.

BLUMEN, D.; CEPellos, V.N. Dimensões do uso de tecnologia e Inteligência Artificial (IA) em Recrutamento e Seleção (R&S): benefícios, tendências e resistências. **Cad. EBAPE.BR**, v. 21, n.2, 2023.

BOAG, P. **All you need to know about customer journey mapping**. Smashing Magazine. 15 jan. 2015

BRASSCON. **Estudo Brasscom – Formação Educacional e Empregabilidade em TIC, 9 de Agosto de 2019**. Disponível em: <https://brasscom.org.br/wp-content/uploads/2019/09/BRI2-2019-010-P02-Forma%C3%A7%C3%A3o-Educacional-e-Empregabilidade-em-TIC-v83.pdf>. Acesso em: 30 mai. 2021.

BUFFER. **The 2021 State of Remote Work**. Disponível em: <https://buffer.com/2021-state-of-remote-work>. Acesso em: 30 mai. 2021.

CABOT, C.; GAGNON, S. Understanding the career dynamics of IT professionals in digital transformation times: a systematic review of career anchors studies, **International Journal of Information Systems and Project Management**, v. 9, n. 2, 2021.

CÂMARA, P.B.; GUERRA, P.B.; RODRIGUES, J.V. **Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial**. Lisboa: D. Quixote, 2007.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. Elsevier Brasil, 2008.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**, O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Editora Manole, 2014.

COOPER, A. *et al.* **About Face: The Essentials of Interaction Design**. 4. ed. Indianápolis: John Wiley & Sons, 2014

CORRÊA, M. M. M. Processo de recrutamento e seleção digital: Continuidade ou apenas em crise pandêmica?. **ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa**. (Tese de Doutorado), 2021.

DELOITTE. **Human Capital Trends**. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2017/digital-transformation-in-hr.html>. Acesso em: 5 jun. 2021. 2017.

DORGAN, S. J.; DOWDY, J. J. When IT lifts productivity. **The McKinsey Quarterly**, v. 4, 2004. p. 13-15.

DOWNE, L. **Good services: How to design services that work**. 3. ed. Amsterdam: Bis publishers, 2020.

ELLIOT, J. **Images of educational change**: Open University Press, 2000

ELLIS, C., BOCHNER, A. P. Autoethnography, Personal Narrative, Reflexivity: Researcher as Subject. *In*: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research**. London: Sage Publication, 2000.

ELLIS, C. **The Ethnographic: A Methodological Novel About Autoethnography**. Walnut Creek: AltaMira Press, 2004.

FERNANDES, M. **O uso das redes sociais no recrutamento externo em empresas portuguesas** [Dissertação de Mestrado]. Instituto Politécnico do Porto, Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, Vila do Conde, 2014.

FLOREA, N.; BADEA, M. Acceptance of new Technologies in HR: ERecruitment in Organizations. **European Conference on Information Management and Evaluation**, 2013.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007. 267 p. ISBN: 978-85-224-4502-8

FRIEDMAN, T. **The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century**. Farrar, Straus and Giroux, 2005.

FUKUMOTO, G.Y.; MARINS, G. S.; CAVALCANTE, R. Recrutamento e Seleção de Pessoas. **ETIC 2014 – Encontro de Iniciação Científica**. Toledo Prudente Centro Universitário. 2014.

G1, **Home Office Bateu Recorde no Brasil em 2018 (Dezembro de 2019)**.

Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2019/12/18/home-office-bateu-recorde-no-brasil-em-2018-diz-ibge.ghtml>. Acesso em: 30 mai. 2021.

GARTNER. **Advancing Recruiting's Value Through Uncertain Times: Shaping the Workforce**. 2020. Disponível em: <https://emtemp.gcom.cloud/ngw/globalassets/en/human-resources/documents/trends/advancing-recruitings-value-through-uncertain-times.pdf>. Acesso em: 30 set. 2021.

GIDO, J.; CLEMENTS, J. P. **Gestão de Projetos**. 3 ed. São Paulo: Thomson, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. Editora Atlas SA, 2008.

HASSEGAWA, L. N. **O papel das interfaces no sucesso de projetos utilizando equipes virtuais**. (Tese de Doutorado) Universidade de São Paulo. 2002.

HAUBRICH, D. B.; FROEHLICH, C. Benefícios e desafios do home office em empresas de tecnologia da informação. **Revista Gestão & Conexões**, v. 9, n. 1, 2020. p. 167-184.

HIRAYAMA, M. S. As Transformações Sociais Desencadeadas pela Internet e Redes Sociais nos Universos Analógico e Digital. **Anagrama**, v. 7, n. 2, 2013. p. 1-13.

HOWARD, T. Journey Mapping: A Brief Overview. **Communication Design Quarterly Review**, v. 2, n. 3, 2014. p. 10-13.

IBGE, **PNAD COVID19** (Fevereiro de 2021), Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/2021/02/o-trabalho-remoto-e-a-pandemia-o-que-a-pnad-covid-19-nos-mostrou/>. Acesso em: 30 mai. 2021.

JANSCH, J; BIRKHOFFER, H. The Gap Between Learning and Applying Design Methods. **International Design Conference**. Dubrovnik, 2004.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica**. Editora Vozes, 2016.

LEE, C.; WANG, Y.; TRAPPEY, A. J.C. Service design for intelligent parking based on theory of inventive problem solving and service blueprint. **Advanced Engineering Informatics**, [S.L], v. 29, n. 3, 2015. p. 295-306.

LÜDKE, M.; MEDA, A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU;1986.

MAHESH, V. J.; NARMADHA, K. R. Employee retention strategies in IT sector – a perceptual survey. **Journal of Contemporary Issues in Business and Government**, v. 26, n. 2, 2020.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa; amostragens e técnicas de pesquisa; elaboração, análise e interpretação de dados**. 2012.

MARTIN, B.; HANINGTON, B. **Universal Methods of Design**. Beverly: Rockport Publishers, 2012.

MARTÍN-PEÑA, M.; GARCÍA-MAGRO, C.; SÁNCHEZ-LÓPEZ, J. **Service design through the emotional mechanics of gamification and value co-creation: a user experience analysis**, Behaviour & Information Technology, 2023.

MCNIFF, J. **Action research f Action research for professional development or professional development: or professional development concise advice for new action researchers**, 2002.

Meet Birgit Mager, President of the Service Design Network, Disponível em: <https://www.service-design-network.org/community-knowledge/meet-birgit-mager-president-of-the-service-design-network>. Acesso em: 30 mai. 2021.

MEYER, C.; SCHWAGER, A. Understanding customer experience. **Harvard Business Review**, v. 85, n. 2, 2007. p. 116-126.

MILLER M. E. **How Many Service Designers Does It Take to Define Service Design?**, 2015. Disponível em: <https://blog.practicalservicedesign.com>. Acesso em: 10 jun. 2021.

MORITZ, S. Service Design: Practical access to an evolving field. **Köln International School of Design**, 2005.

MOTA, M. **Gestão de Recursos Humanos: As Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho no Setor Segurador**. Dissertação mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Instituto Politécnico de Setúbal, ESCE, 2014.

MOTTA, A; CORDEIRO, R; ALMEIDA, B. **A Adaptação do subsistema de recrutamento e seleção nas empresas diante da pandemia do Covid-19**. 2020.

PÁDUA, E. M. M. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico/prática**. Papirus Editora, 2019.

PATACSYL, F. F.; TABLATIN, C. L. S. Exploring the importance of soft and hard skills as perceived by it internship students and industry: A gap analysis. **Journal of Technology and Science Education**, v. 7, n. 3, 2017. p. 347–368.

PEREIRA, E. S. M. **A utilização das mídias sociais na Gestão de Recursos Humanos pelas PMEs portuguesas** (Tese de Doutorado). 2023.

PIPINO, M. V. F. *et al.* **Recrutamento e seleção: os desafios para empresas na pandemia de COVID-19**. 2021.

PRODANOV, C.; FREITAS, E. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2009.

PwC. **“A Experiência é Tudo”**. Disponível em:
<https://www.pwc.com.br/pt/consultoria-negocios/assets/experiencia_e_tudo_18_.pdf
> Acesso em: 10 jun. 2021, 2019.

PwC. **“The Future of Recruiting”**. 2019. Disponível em:
<<https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/workforce-of-the-future/library/hr-recruiting.html>> Acesso em: 10 set. 2021.

QUEIROGA, F. **Orientações para o home office durante a pandemia da COVID-19**. Artmed Editora, 2020.

RAMPAZZO, L. **Metodologia científica**. Edições Loyola, 2005.

REIS, F. L. **Recrutamento, Seleção e Integração**. Lisboa: Editora RH, 2010.

RIBEIRO, R. B. **Recrutamento e Seleção**. Lisboa: Editora RH, 2000;

RIBEIRO, L. S. **O impacto da Indústria 4.0 no quadro funcional do Departamento de Recursos Humanos**. 2023. Dissertação de Mestrado. Universidade de Évora.

RICHARDSON, A. Using Customer Journey Maps to Improve the Customer Experience. **Harvard Business Review**, v. 15, n. 1, 2010. p. 2-5.

ROTO, V.; LEE, J.J.; LAI-CHONG LAW, E.; ZIMMERMAN, J. **The Overlaps and**

Boundaries Between Service Design and User Experience Design. New York: Association for Computing Machinery, 2021.

ROSIOIU, O.; POPESCU, C. **E-recruiting Platforms:** Features that Influence the

Efficiency of Online Recruitment Systems. **Informatica Economica**, v. 20, n. 2, 2016.

SANTOS, M. L. S.; PEREIRA, W. N. As Estratégias De Recrutamento E Seleção Em Um Cenário Pós Pandemia. **Revista Científica Rumos da inFormação**, v. 3, n. 2, 2022.

SERVICE DESIGN TOOLS. **Tools, 2024.** Disponível em: <https://servicedesigntools.org/tools>. Acesso em: 15 mai. 2024.

SHAH, J. J.; VARGAS-HERNANDEZ, N. Metrics for measuring ideation effectiveness. **Design studies**, v. 24, n. 2, p. 111-134, 2003.

SHOSTACK, G. L. **Designing Services that Deliver.** Harvard Business Review, 1984.

STICKDORN, M.; SCHNEIDER, J. **Isto é design thinking de serviços:** fundamentos, ferramentas, casos. Bookman Editora, 2014.

STICKDORN, M.; HORMESS, M.; LAWRENCE, A.; SCHNEIDER, J. **This Is Service Design Doing:** Applying Service Design Thinking in the Real World. O'Reilly Media, 1. ed., 2018.

VIANNA, M. **Design Thinking:** Inovação em Negócios. MJV Press, 2012.

WERTHER, W. B.; DAVIS, K. **Administración de recursos humanos:** El capital humano de las empresas. México: McGraw-Hill, 6. ed., 2008.

WETTER-HEDMAN, K.; SANGIORGI, D.; EDVARDSSON, B.; HOLMLID, S. GRÖNROOS, C.; MATTELMÄKI, T. Design for Value Co-creation: Exploring Synergies Between Design for Service and Service Logic. **Service Science**, v. 6, n.2, 2014. p. 106–121.

Autores

Breno Bianchi Cosme

Bacharel em Engenharia de Produção pelo Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG), atualmente é Product Owner na Tria Software, também tendo atuando na área na Gobacklog - onde também integrou o setor de Gente e Gestão.

Mariana Sarro Pereira de Oliveira

Doutora em Psicologia pela UFES (2017), mestre em Educação Especial pela UFSCar (2007), e graduada em Psicologia pela UNESP-Bauru (2003/2005). Desde 2012, é professora de Psicologia no IFMG, Campus Governador Valadares, com foco em Psicologia Organizacional, Psicologia Ambiental e Comunicação no Trabalho. Atuou como psicóloga clínica na

abordagem comportamental em São Carlos (2007-2010) e Governador Valadares (2010-2012). Trabalhou no projeto "Unidade na Diversidade" da Secretaria de Educação de São Carlos (2007-2008), atendendo crianças com necessidades educacionais especiais e orientando pais e professores.

Tatielle Menolli Longhini

Docente, desde 2016, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG), atuando em projetos de ensino, pesquisa e extensão voltados para capacitação em gestão e práticas de inovação e empreendedorismo, conectando instituições públicas e privadas e iniciativas políticas locais, bem como em cargos de gestão, como nas coordenações do Setor de Extensão, de Comunicação, de Ambientes de Inovação/Laboratórios de Prototipagem e de Curso de Graduação. Doutoranda em Engenharia de Produção (desde 2022) e Mestre em Administração (2017), ambos pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Bacharel em Engenharia de Produção (2013) pela Universidade Federal de Viçosa (UFV). Profissional atuante em temas sobre inovação e empreendedorismo, ciências de dados e grandes áreas da engenharia de produção e administração, sendo também revisora e pesquisadora de periódicos nacionais e internacionais.



Artigo recebido em: 01/02/2024 e aceito para publicação em: 24/05/2024

DOI: <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v24i2.5159>