



DO CAOS AO CASE:
COMO REVOLUCIONAMOS O
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DA
MELNICK

PRÊMIO TOP SER HUMANO 2025
CATEGORIA ORGANIZAÇÃO MODALIDADE DESENVOLVIMENTO –
ATRATIVIDADE E INTEGRAÇÃO DE TALENTOS

AUTORAS:
CAMILA ORTÍZ – Especialista em Recrutamento e Seleção
JÉSSICA GRÜNHAUSER – Gerente de Recursos Humanos



1. INTRODUÇÃO	1
2. DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO	3
2.1 JUSTIFICATIVA	4
2.2. REFERENCIAL TEÓRICO	6
2.3. OBJETIVO GERAL	7
2.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
2.5. LOCAL	8
2.6. PÚBLICO-ALVO	8
2.7. AÇÕES REALIZADAS	9
2.8. METODOLOGIA UTILIZADA	13
2.9. CONTINUIDADE DO CASE	14
3. ORÇAMENTO	15
4. INDICADORES	16
5. RESULTADOS	17
6. IMPACTOS E BENEFÍCIOS	17
7. AVALIAÇÃO	18
8. CONCLUSÃO	19
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	20
10. SOBRE AS AUTORAS	20



SINOPSE

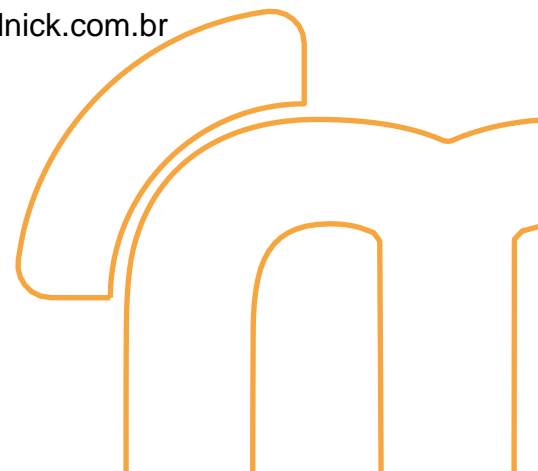
Fundada em 1970 no Rio Grande do Sul, a Melnick iniciou suas atividades com uma pequena equipe familiar de 15 colaboradores no segmento de construção civil. Ao longo de mais de 50 anos, consolidou-se como referência nacional no mercado de construção de alto padrão, priorizando qualidade de vida, inovação e sustentabilidade. Hoje conta com mais de 800 colaboradores diretos e uma ampla cadeia terceirizada, que demandam gestão estratégica de talentos para manter o crescimento e a excelência operacional.

Com o crescimento acelerado, o setor de Recrutamento e Seleção enfrentava desafios para atrair, selecionar e integrar profissionais alinhados à cultura e valores da empresa, além de garantir agilidade e qualidade nos processos seletivos. Para superar essas demandas, a área foi reestruturada, adotando tecnologias avançadas, uso de indicadores estratégicos e metodologias ágeis que apoiam decisões baseadas em dados.

Essa transformação promoveu redução significativa no tempo de contratação, aumento da assertividade, melhoria da experiência do candidato e maior integração dos colaboradores, impactando positivamente a performance organizacional e o engajamento das equipes. O projeto foi integralmente implementado no Rio Grande do Sul, beneficiando colaboradores diretos e terceirizados, contribuindo para a sustentabilidade do negócio.

Contatos:

camilaortiz@melnick.com.br / jessicagrunhauser@melnick.com.br



1. INTRODUÇÃO

Fundada em 1970 como Melco, a Melnick nasceu do espírito empreendedor de Milton Melnick e, ao longo de mais de cinco décadas, consolidou-se como uma das principais referências em construção e incorporação de alto padrão no Brasil. Com atuação destacada no sul do país, especialmente no Rio Grande do Sul, a empresa passou por marcos estratégicos importantes — como a entrada da Even como acionista em 2008, a abertura de capital em 2020 e, mais recentemente, a retomada de controle majoritário pela família fundadora em 2024. O crescimento sustentável da Melnick está apoiado em uma cultura de excelência, inovação, responsabilidade social e valorização das pessoas. Seu propósito, refletido no slogan “Mais do que morar, transformar”, transcende o produto final e se estende também à experiência dos colaboradores e à forma como a empresa se relaciona com a cidade de Porto Alegre.

Ao longo dos anos, a Melnick passou por uma evolução não apenas no modelo de negócio, mas também na forma como se organiza internamente. De uma empresa familiar com cerca de 15 pessoas nos primeiros anos, tornou-se uma companhia de grande porte com mais de 800 colaboradores diretos, além de toda a sua cadeia terceirizada. Naturalmente, esse crescimento trouxe desafios significativos na construção e na manutenção de equipes de alta performance. A necessidade de atrair talentos cada vez mais estratégicos, em um mercado competitivo e em constante transformação, colocou o processo de Recrutamento e Seleção (R&S) sob os holofotes.

Apesar da importância central do R&S no ciclo de desenvolvimento organizacional, o modelo adotado até então não acompanhava o ritmo da empresa. A operação era conduzida por apenas duas analistas, que dividiam a responsabilidade conforme as diretorias — uma dedicada à área de obras e outra à sede administrativa. Essa estrutura enxuta lidava com um alto volume de posições abertas, o que comprometia o foco em estratégias como busca

ativa de candidatos e análise técnica aprofundada dos perfis.

O processo seletivo ocorria de maneira fragmentada, sem padronização clara e com variações de conduta entre as áreas, dificultando o controle, a previsibilidade e a eficiência.

A ausência de um fluxo estruturado gerava inúmeros desdobramentos: as vagas podiam ser abertas na Gupy (ATS utilizado no cenário anterior às mudanças implementadas) e publicadas sem alinhamento de perfil; o gestor podia assumir etapas de triagem sem a participação do RH; entrevistas aconteciam de forma improvisada, sem critérios claros; e, em muitos casos, não havia qualquer retorno ao candidato após o processo. Essas inconsistências tornavam o tempo de fechamento das vagas elevado — em alguns casos, ultrapassando 200 dias — e prejudicavam diretamente a experiência de todos envolvidos: a visão do cliente interno (gestor) em relação à área de Recrutamento e Seleção; a experiência do gestor referente ao processo seletivo e a experiência do candidato em um processo seletivo Melnick.

As lideranças da empresa passaram a manifestar insatisfações recorrentes em relação ao processo: falta de assertividade nos perfis apresentados, ausência de alinhamento estratégico com o RH e comunicação ineficaz durante as etapas. Já os candidatos, por sua vez, enfrentavam uma jornada pouco acolhedora e desorganizada, marcada pela ausência de feedbacks e sensação de abandono. A área de R&S começava a ser vista mais como um gargalo do que como uma ponte entre pessoas e estratégia.

Diante desse cenário, a companhia identificou a necessidade urgente de reestruturar o processo de Recrutamento e Seleção. A proposta passou a ser a construção de um fluxo sólido, estratégico e orientado por dados, capaz de garantir previsibilidade, eficiência e uma experiência positiva para todos os envolvidos. O ponto de partida dessa transformação foi a análise crítica do fluxo vigente, que revelava múltiplas 'bifurcações e ausência de lógica

padronizada. Para garantir uma compreensão mais ampla da realidade, foi conduzida uma pesquisa de satisfação com as lideranças da Melnick, com o objetivo de levantar, de forma estruturada, as percepções, dificuldades e expectativas em relação ao processo seletivo.

A partir da combinação entre esse diagnóstico interno, a escuta ativa das lideranças e o mapeamento das melhores práticas do mercado, teve início uma jornada de transformação que reposicionou o papel do Recrutamento e Seleção dentro da organização. O processo foi redesenhado sob a ótica da estratégia, da experiência e da agilidade, tornando-se uma frente essencial para sustentar o crescimento e a cultura da Melnick. Foi através dessas ações que foi possível trazer uma revolução que foi além da estruturação de um novo fluxo: ela redefiniu a maneira como a empresa se conecta com os talentos, reposicionou o papel estratégico da área de Recrutamento e Seleção e elevou o padrão de experiência para candidatos, gestores e toda a organização.

2. DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

O desenvolvimento do trabalho centrou-se em uma transformação abrangente da área de recrutamento e seleção. Essa iniciativa provocou mudanças significativas em diversas frentes, impactando colaboradores internos, o próprio time de RH, as lideranças e os candidatos. A transformação envolveu a reformulação completa do fluxograma de processos, a implementação de novas ferramentas e políticas atualizadas, e a reestruturação do time de recrutamento e seu modelo de atuação. Como resultado, obteve-se um processo de maior qualidade e assertividade, com foco primordial na experiência das lideranças e candidatos, garantindo a atração dos melhores talentos e apoiando consistentemente o crescimento da companhia.

2.1 JUSTIFICATIVA

O Recrutamento e Seleção é uma etapa essencial da jornada do colaborador e uma das principais alavancas de desempenho organizacional. No caso da Melnick, o aumento do número de colaboradores e a necessidade de atrair perfis cada vez mais estratégicos evidenciaram a urgência de rever o processo seletivo, que se mostrava fragmentado, imprevisível e pouco conectado às demandas reais da companhia.

A ausência de um fluxo estruturado gerava impactos significativos: vagas abertas por longos períodos, dificuldades na triagem de candidatos, baixa assertividade nas contratações e insatisfação tanto por parte das lideranças quanto dos candidatos. A área de R&S passava a ser percebida como um gargalo, com pouca previsibilidade e baixa capacidade de resposta às exigências de um ambiente dinâmico e competitivo.

A justificativa para a transformação do processo não estava apenas na busca por eficiência operacional, mas principalmente na construção de um modelo que sustentasse o crescimento da organização com qualidade e estratégia. Era necessário garantir agilidade, melhorar a experiência de todos os envolvidos e reposicionar o papel da área de R&S como parceira das lideranças, alinhada à cultura e aos objetivos da Melnick.

A literatura de Gestão de Pessoas destaca que a capacidade de atrair e selecionar talentos é um dos pilares para o sucesso organizacional. Chiavenato (2014) afirma que o recrutamento é responsável por atrair candidatos qualificados para preencher os cargos em aberto, enquanto a seleção busca identificar aqueles mais alinhados aos requisitos técnicos e comportamentais da função. Mais do que técnicas operacionais, esses processos exigem estratégia, cultura e filosofia de gestão coerente com os objetivos da empresa.

Segundo Gil (2001), um processo seletivo bem estruturado deve considerar, além das competências técnicas, os aspectos comportamentais e

culturais do candidato. Isso se torna ainda mais relevante em um contexto em que o alinhamento entre indivíduo e organização é determinante para o engajamento, o desempenho e a permanência do colaborador.

Além disso, estudos recentes reforçam a importância da experiência do candidato (*candidate experience*) como fator de reputação da marca empregadora e diferencial competitivo no mercado de talentos. Autores como Amorim e Scroferneker (2016), argumentam que a gestão de pessoas deve ir além de processos técnicos, incluindo práticas que atribuam sentido à experiência humana no ambiente organizacional.

Assim, o redesenho do processo de R&S da Melnick foi orientado não apenas pela eficiência e padronização, mas também pela construção de uma jornada mais estratégica e conectada à identidade da organização.

A moderna Gestão de Pessoas vem assumindo um papel estratégico nas organizações que desejam crescer com sustentabilidade e inovação. Segundo Chiavenato (2014), a gestão de pessoas deixou de ser uma função exclusivamente técnica ou operacional e passou a atuar como uma parceira do negócio, contribuindo ativamente para os resultados organizacionais. O autor afirma que as pessoas devem ser tratadas não apenas como recursos, mas como colaboradores, parceiros e fornecedores de competências essenciais ao sucesso da empresa, reforçando que o capital humano é tão importante quanto o próprio negócio.

Na visão do autor, o processo de recrutamento e seleção compõe o que ele chama de “processos de agregar pessoas”, sendo responsável por incluir novos talentos na organização com base na estratégia, cultura e necessidades específicas da empresa. Para que essa agregação seja eficaz, é necessário alinhar não apenas competências técnicas, mas também valores, comportamentos e potencial de desenvolvimento. Isso exige um modelo estruturado, com fluxo claro, etapas definidas, critérios consistentes e indicadores confiáveis.

Chiavenato também destaca que, em um cenário de mudanças constantes e forte competição por talentos, o verdadeiro diferencial das organizações está na sua capacidade de atrair, desenvolver e manter pessoas comprometidas e preparadas para inovar. Ele defende a ideia de uma gestão com as pessoas — e não apenas sobre as pessoas —, fortalecendo o protagonismo individual e a cultura colaborativa.

Dessa forma, o redesenho do processo de recrutamento e seleção da Melnick foi fundamentado na premissa de que pessoas são agentes ativos da transformação organizacional, e que um processo seletivo eficaz deve estar em consonância com os objetivos estratégicos, respeitar a identidade da empresa e oferecer uma experiência positiva a todos os envolvidos.

2.2. REFERENCIAL TEÓRICO

A transformação do processo de Recrutamento e Seleção da Melnick fundamenta-se em diversas teorias clássicas e contemporâneas da área de gestão de pessoas, cultura organizacional e desenvolvimento organizacional.

Segundo Chiavenato (2014), a gestão de pessoas moderna deve estar integrada às estratégias organizacionais, atuando não apenas de forma operacional, mas como área parceira na construção de valor. Para o autor, o processo seletivo precisa ser compreendido como uma etapa estratégica da atração de talentos, indo além da simples reposição de vagas.

Complementando essa visão, Gil (2001) destaca que os processos de recrutamento e seleção precisam considerar tanto os aspectos técnicos quanto os valores e a cultura da organização, a fim de garantir o alinhamento entre os indivíduos e o contexto organizacional. Nesse sentido, a reestruturação realizada na Melnick teve como foco também a consolidação de uma cultura de protagonismo, agilidade e respeito entre áreas.

A valorização do Recrutamento Interno também encontra respaldo em autores como Dutra (2009), que defende a importância de mecanismos

internos de mobilidade para estimular o desenvolvimento contínuo dos colaboradores e a retenção de talentos. Para o autor, oferecer oportunidades de crescimento dentro da organização fortalece o engajamento e a percepção de justiça interna.

Edgar Schein (2010), ao tratar da cultura organizacional, reforça que práticas como o R&S são formas visíveis de expressão da cultura vigente. A ausência de regras claras ou práticas desalinhadas entre lideranças gera dissonância cultural e impacto negativo na confiança interna, o que justifica a criação de políticas estruturadas como a que foi implementada.

Além disso, Marras (2011) ressalta a importância de processos seletivos éticos, bem conduzidos e com etapas definidas, como forma de garantir não apenas a assertividade técnica, mas o respeito aos candidatos e à imagem da organização no mercado.

Portanto, a iniciativa da Melnick alinha-se às principais diretrizes teóricas sobre gestão estratégica de pessoas, recrutamento ético, cultura organizacional e valorização dos talentos internos, sendo construída com base em conceitos consagrados e adaptada à realidade da empresa.

2.3. OBJETIVO GERAL

O novo processo de Recrutamento e Seleção da Melnick foi estruturado com foco na sustentabilidade e evolução contínua. Desde sua implementação, a área passou a acompanhar indicadores-chave com regularidade e buscar feedbacks qualitativos junto às lideranças, com o objetivo de manter o alinhamento entre prática e estratégia organizacional.

O modelo implementado não foi concebido como uma solução estática, mas como uma base adaptável, capaz de evoluir conforme o crescimento da empresa e as mudanças do mercado. A cada fechamento de posição, é realizada uma avaliação do processo com os gestores envolvidos, e os resultados são incorporados ao acompanhamento da área. A próxima rodada

da pesquisa de satisfação com as lideranças está programada para o quarto trimestre de 2025, um ano após a pesquisa inicial que embasou a transformação, permitindo aferir os impactos da mudança e sinalizar novas oportunidades de melhoria.

2.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- A) Reduzir em 50% o tempo médio de fechamento das vagas;
- B) Aumentar a assertividade das contratações pela retenção após a experiência;
- C) Elevar a satisfação das lideranças com o processo seletivo;
- D) Reposicionar R&S como área estratégica;
- E) Padronizar o fluxo de R&S com previsibilidade e qualidade;
- F) Fortalecer a experiência do candidato com uma jornada humanizada;
- G) Ampliar a eficiência com indicadores e uso de dados.

2.5. LOCAL

O projeto de transformação do processo de Recrutamento e Seleção foi integralmente implementado no estado do Rio Grande do Sul, com foco principal na cidade de Porto Alegre, onde se localiza a sede administrativa da Melnick. As ações também abrangeram os canteiros de obra distribuídos pela região metropolitana, garantindo cobertura completa aos diferentes perfis de vagas — desde posições operacionais até cargos estratégicos.

2.6. PÚBLICO-ALVO

O projeto teve como público-alvo três grupos diretamente impactados pelo processo de Recrutamento e Seleção da Melnick:

- Liderança – responsáveis pela requisição de vagas e pela condução de etapas técnicas do processo, como entrevistas técnicas e decisões finais. Total: 98. Percentual de atingimento do público alvo: 100%.

- Candidato – tanto profissionais do mercado quanto colaboradores internos. O novo fluxo buscou oferecer uma experiência mais clara, humanizada e transparente para os candidatos, desde a inscrição até o feedback final.
- Time interno de Recrutamento e Seleção – composto por profissionais de RH com atuação direta no processo seletivo. O novo modelo trouxe especializações por tipo de vaga, ferramentas mais eficientes e definições claras de escopo. Total: 5. Percentual de atingimento do público alvo: 100%.

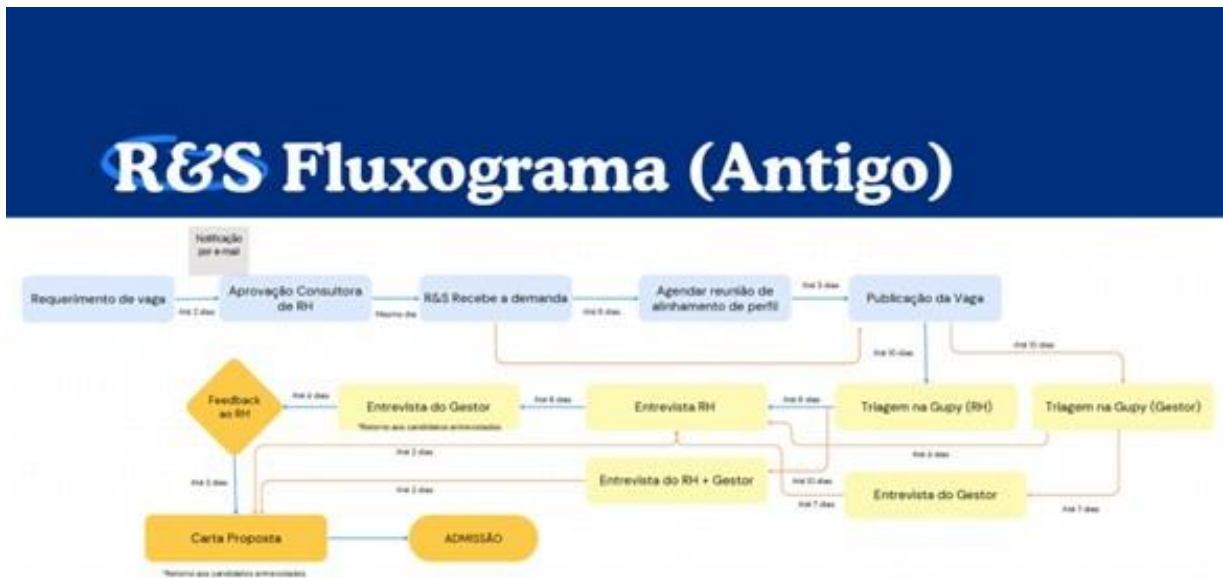
2.7. AÇÕES REALIZADAS

A transformação do processo de Recrutamento e Seleção da Melnick envolveu um conjunto articulado de ações voltadas à reestruturação estrutural e cultural da área. As principais iniciativas foram divididas em três fases:

FASE 1 – início do projeto:

1. **Revisão do fluxograma antigo** para compreensão dos principais limitadores de um processo seletivo mais padronizado e que atendesse as expectativas de mercado e das lideranças internas. Nessa fase foi possível mensurar, que parte do problema de não se ter previsibilidade no SLA de uma posição, era o fato de que cada processo seletivo era padronizado de acordo à área ou liderança, o que impedia a evolução da área e comprometia sua credibilidade junto às demais áreas da organização. O fluxo de R&S era marcado por falhas estruturais: vagas eram abertas sem alinhamento prévio com o RH, gestores assumiam etapas de triagem e entrevistas sem critérios definidos, e a comunicação com os candidatos era inconstante ou inexistente. Havia autonomia excessiva por parte das áreas solicitantes e ausência de um padrão claro que orientasse o ciclo de recrutamento como um todo. Como é possível visualizar na Figura 1 abaixo:

Figura 1 – Fluxograma anterior do processo de R&S da Melnick



Fonte: Melnick (2025).

2. Aplicação de pesquisa de satisfação interna com lideranças, visando mapear os principais pontos de dor e alinhar expectativas. A pesquisa teve como objetivo mapear os principais pontos de dor, identificar expectativas e levantar sugestões para construção de um modelo mais estratégico, eficiente e alinhado à realidade da empresa. Participaram da pesquisa líderes de diversas unidades de negócio com diferentes níveis de liderança (diretorias, gerências e coordenações) e tempo de casa, garantindo uma amostra representativa do público impactado pelo processo seletivo. As respostas revelaram uma percepção majoritariamente crítica em relação ao fluxo vigente naquele momento.

Principais pontos identificados:

- Falta de alinhamento prévio: muitos líderes relataram ausência de conversas estruturadas com o RH antes da abertura das vagas, o que resultava em ruídos quanto ao perfil esperado no decorrer do processo;

- Baixo domínio técnico sobre as posições: parte significativa das lideranças indicou que o time de R&S não compreendia completamente as necessidades técnicas e específicas de algumas vagas, especialmente nas áreas mais especializadas;
- Dificuldades na triagem e seleção: foram apontadas falhas na leitura dos currículos, ausência de critérios objetivos na triagem e demora excessiva na condução das etapas;
- Plataforma ineficiente: a ferramenta utilizada à época (Gupy) foi reiteradamente citada como um entrave à experiência dos gestores e candidatos, gerando desistências e dificultando a qualidade do processo;
- Carência de comunicação e feedbacks: a falta de retorno ao longo do processo seletivo foi um dos aspectos mais recorrentes nas críticas, tanto por parte dos gestores quanto dos candidatos que vinham relatando isso às lideranças com alta frequência.

Dados quantitativos relevantes:

- A nota média de atendimento ao R&S foi de 3,3 estrelas (em uma escala de 1 a 5);
- Apenas 30% dos respondentes indicaram confiança alta (nota 8 a 10) na área de R&S como apoio-chave para desenvolvimento de novas estruturas de equipe;
- As palavras mais recorrentes nas sugestões foram: alinhamento, comunicação, agilidade, entendimento técnico e padronização.

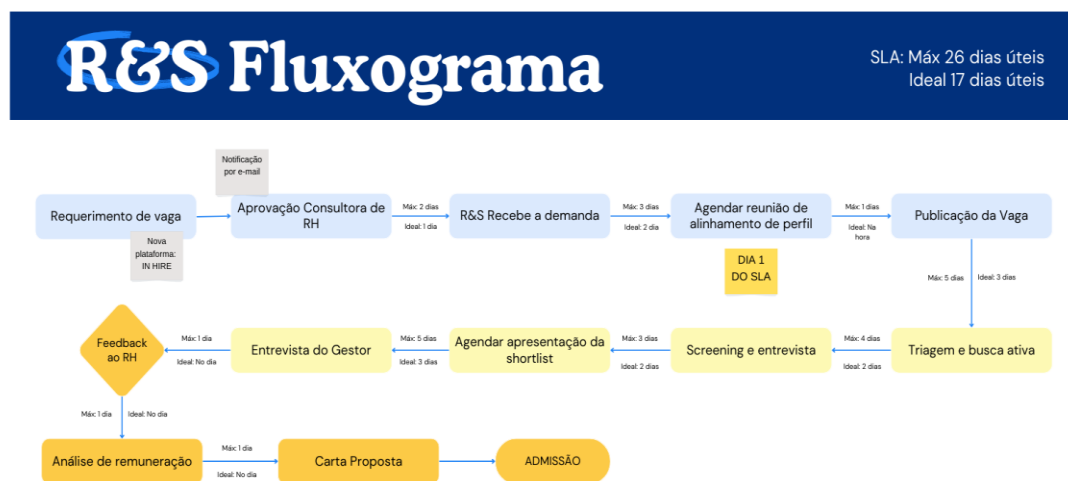
A análise dessas respostas foi o ponto de partida para a criação do comitê multidisciplinar que redesenhou o novo modelo. A escuta ativa e qualificada promovida pela pesquisa permitiu compreender com profundidade os principais gargalos e direcionar com precisão os pilares da transformação implementada.

3. **Formação de um comitê multidisciplinar**, composto por profissionais de diferentes áreas de RH, para redesenho completo do processo seletivo;

FASE 2 – redesenho do novo fluxograma:

- Reformulação integral do fluxograma de R&S, com eliminação de etapas redundantes e padronização de ponta a ponta, como é possível visualizar na Figura 2 abaixo:

Figura 2 – Novo fluxograma do processo de R&S da Melnick



Fonte: Melnick (2025).

- Criação de uma política formal de Recrutamento Interno, com regras e prazos claros para movimentações entre áreas;
- Substituição da plataforma de ATS, migrando da Gupy para a InHire, mais aderente ao novo modelo;
- Desenvolvimento e adoção de roteiros estruturados de entrevista, direcionados tanto ao RH quanto às lideranças técnicas;
- Inclusão de triagem telefônica (screening) estruturada como etapa obrigatória para qualificação inicial dos candidatos;
- Implementação da análise de remuneração, ação que foi uma das inovações relevantes do novo modelo de R&S da Melnick. Essa fase foi incorporada ao processo com o objetivo de antecipar

incompatibilidades salariais, alinhar expectativas entre empresa e candidato, e aumentar a taxa de aceitação das propostas.

A análise é realizada logo após a definição dos finalistas no processo seletivo, permitindo que o RH identifique, com base em dados concretos, o nível de aderência entre o pacote atual (ou último) do candidato e a proposta da Melnick.

O modelo considera tipo de contratação, faixa salarial, benefícios atuais e esperados, participação em bônus/PPR e pacotes como transporte, alimentação e plano de saúde.

Com esses dados, é realizada uma comparação estruturada e objetiva, contemplando também os benefícios oferecidos pela Melnick. A análise visa não apenas assegurar a viabilidade da contratação, mas também preservar a experiência do candidato, evitando frustrações em etapas finais do processo.

Esse método contribuiu para uma redução significativa de cartas propostas recusadas por desalinhamento salarial e reforçou a atuação consultiva do RH junto aos gestores, que passaram a receber insights mais precisos sobre o mercado e as práticas atuais de remuneração.

FASE 3 – consolidação da nova proposta de fluxograma:

- Reorganização do time de R&S por tipo de vaga, promovendo especialização por escopo (programas, operacionais, estratégicas, mapeamento);
- Capacitação das lideranças sobre o novo fluxo e uso do sistema ATS;
- Estabelecimento de SLAs claros para cada etapa, promovendo previsibilidade e responsabilidade compartilhada entre RH e gestores.

2.8. METODOLOGIA UTILIZADA

A metodologia adotada na reestruturação do processo de Recrutamento e Seleção da Melnick baseou-se em três pilares: diagnóstico aprofundado,

construção colaborativa e melhoria contínua. A condução do projeto ficou a cargo das áreas de Recursos Humanos, com participação ativa de lideranças estratégicas.

Principais etapas:

1. Diagnóstico organizacional: realizado por meio de pesquisa com lideranças, análise de indicadores históricos e mapeamento de gargalos nos fluxos de R&S;
2. Criação de comitê multidisciplinar: grupo com encontros semanais ao longo de quatro meses, redesenhando o processo com visão sistêmica e alinhada à realidade da empresa;
3. Benchmarking e validação externa: análise de plataformas de mercado e estudo de boas práticas para embasar a escolha da nova ferramenta de ATS e diretrizes do fluxo;
4. Implementação faseada com comunicação estruturada: o novo processo foi comunicado por meio de reuniões, treinamentos e materiais de apoio, promovendo alinhamento claro e gradual com as lideranças;
5. Monitoramento e ajustes contínuos: acompanhamento do modelo com indicadores e avaliações qualitativas, permitindo ajustes baseados em escuta ativa e necessidades do negócio.

Essa abordagem fortaleceu o engajamento dos gestores, facilitou a adoção das mudanças e garantiu a sustentabilidade do novo modelo ao longo do tempo.

2.9. CONTINUIDADE DO CASE

O novo modelo de Recrutamento e Seleção da Melnick foi concebido como um sistema adaptável às transformações do mercado, da organização e das pessoas. Para garantir sua evolução constante, foram definidas estratégias de sustentação, entre elas:

- Realização anual de pesquisas de satisfação com as lideranças, com

comparativos históricos e planos de ação específicos;

- Acompanhamento sistemático dos indicadores, incluindo tempo médio de fechamento, assertividade nas contratações, nível de satisfação e engajamento dos gestores;
- Avaliação anual da plataforma ATS, com base em usabilidade, performance e novas funcionalidades disponíveis;
- Participação ativa do R&S em decisões estruturais da organização, garantindo alinhamento prévio com futuras demandas de contratação.

Com essas ações, a Melnick consolida uma cultura de Recrutamento e Seleção estratégica, transparente e voltada à melhoria contínua, sustentando o crescimento da empresa por meio de práticas sólidas de atração e integração de talentos.

3. ORÇAMENTO

A implementação do novo processo de R&S demandou investimentos moderados, porém estratégicos. Os principais recursos financeiro e humano foram direcionados para:

- Substituição da plataforma de ATS, com foco em aderência às necessidades do novo fluxo e melhor usabilidade para todos os envolvidos, o que gerou um custo de R\$ 4.500 mensais.
- Capacitação interna, com treinamentos para as lideranças sobre o novo fluxo, uso do ATS e aplicação dos novos roteiros de entrevistas, gerando nenhum custo financeiro adicional pois foi promovido pelo próprio ATS junto ao novo time de R&S.
- Expansão da equipe de recrutamento, com a contratação de novos profissionais com escopos direcionados por tipo de vaga, gerando um custo de mais R\$ 15.000 mensais na equipe.
- Criação interna de roteiros de entrevista e comunicações padrão, sem custos adicionais.

Além desses recursos, houve dedicação significativa de horas da equipe do comitê multidisciplinar envolvido na concepção do novo modelo.

4. INDICADORES

A mensuração de resultados do novo processo de Recrutamento e Seleção da Melnick foi baseada em indicadores qualitativos e quantitativos, definidos a partir dos objetivos estratégicos da transformação. Esses indicadores são monitorados pela área de R&S, com ciclos regulares de avaliação e feedback das partes envolvidas.

Indicadores Qualitativos:

- Engajamento dos gestores - Medido pela participação ativa nas etapas: alinhamento de perfil, entrevistas e feedbacks.
- Qualidade da experiência do candidato - Indicada pela redução de desistências ao longo do processo e feedbacks espontâneos positivos.

Indicadores Quantitativos:

Tabela 1 – Indicadores Quantitativos

INDICADORES QUANTITATIVOS	Antes da mudança	Após a Mudança
Tempo médio de fechamento de vagas	até 200 dias	média de 37 dias para fechamento
Redução de cartas propostas recusadas	alta taxa de recusas por desalinhamento de remuneração	redução expressiva após implementação de análise de remuneração

Fonte: Melnick (2025).

Todos esses indicadores são acompanhados de forma semanal entre o time de Recrutamento e Seleção, consolidando uma cultura de dados e melhoria contínua dentro da área.

5. RESULTADOS

Desde a implementação do novo modelo de Recrutamento e Seleção, os resultados alcançados demonstram avanços expressivos em agilidade, qualidade e percepção da área:

- Redução drástica no tempo médio de fechamento de vagas, que antes superava os 200 dias em posições estratégicas e passou a ser de até 37 dias após a reformulação;
- Maior assertividade nas contratações, com aumento de feedbacks positivos das lideranças sobre o alinhamento dos perfis contratados;
- Participação mais ativa dos gestores em todas as etapas do processo, sobretudo no alinhamento de perfil e entrevistas técnicas, consolidando uma cultura de corresponsabilidade;
- Diminuição de cartas propostas recusadas em função de desalinhamento salarial, a partir da etapa estruturada de análise de remuneração, implementada de forma preventiva no novo fluxo;
- Melhoria na experiência do candidato, com padronização dos feedbacks, triagem telefônica estruturada (também conhecida como screening) e comunicação mais transparente;
- Reorganização do time de R&S com escopos especializados por tipo de vaga, elevando a qualidade da triagem, a produtividade da equipe e o foco técnico em cada tipo de posição.

Tais resultados reforçam que a transformação foi efetiva e sustentável, posicionando o R&S como uma frente estratégica dentro da Melnick.

6. IMPACTOS E BENEFÍCIOS

A transformação do Recrutamento e Seleção gerou impactos que transcendem os números — afetando positivamente a cultura, a estratégia e a experiência organizacional como um todo. Entre os principais benefícios observados estão:

- R&S reposicionado como parceiro estratégico, com atuação consultiva e orientada por dados;
- Fortalecimento da marca empregadora com uma jornada mais positiva e transparente;
- Maior previsibilidade e organização dos processos seletivos, facilitando planejamento e integração;
- Engajamento das lideranças, com responsabilidade compartilhada nas contratações;
- Aumento da confiança interna na área, com participação em decisões estratégicas;
- Cultura de melhoria contínua, com uso de indicadores e abertura a feedbacks.

O projeto não apenas solucionou um gargalo crítico, mas se tornou um exemplo interno de transformação estruturada, colaborativa e orientada por propósito — pilares que sustentam a cultura da Melnick e impulsionam sua evolução.

7. AVALIAÇÃO

A avaliação do novo processo de Recrutamento e Seleção da Melnick foi conduzida com base em indicadores quantitativos e qualitativos, permitindo medir os impactos reais da transformação e identificar pontos de melhoria contínua.

Os principais indicadores de avaliação incluem: redução do tempo de fechamento de vagas (de até 200 para 40 dias), maior assertividade nas contratações (medida pela permanência e satisfação dos gestores), melhora na percepção da área de R&S (via pesquisa com lideranças), aumento do engajamento dos gestores no processo e melhor experiência do candidato (com menos desistências). Esses dados são monitorados continuamente,

com nova pesquisa prevista para novembro de 2025 para avaliar a evolução do projeto.

8. CONCLUSÃO

A transformação do processo de Recrutamento e Seleção da Melnick representou mais do que a adoção de um novo fluxo: foi a redefinição do papel do R&S dentro da estratégia organizacional. A mudança reposicionou a área como protagonista na construção de equipes de alta performance e como parceira efetiva das lideranças no crescimento da companhia.

Com a implantação de um modelo mais ágil, estruturado e orientado por dados, foi possível garantir maior previsibilidade, melhorar a experiência dos candidatos, qualificar a tomada de decisão e aumentar a assertividade nas contratações. O novo processo contribuiu diretamente para a sustentabilidade do negócio, fortalecendo a cultura organizacional e a marca empregadora da Melnick.

A iniciativa segue em constante evolução, com ciclos de escuta, avaliação e adaptação, em consonância com as necessidades do negócio e com o compromisso da empresa em oferecer uma jornada positiva para todos os envolvidos. Mais do que preencher vagas, o novo R&S da Melnick passou a exercer um papel estratégico na construção de um futuro alinhado à sua essência: transformar vidas por meio de conexões verdadeiras, dentro e fora da organização.

Transformar o Recrutamento e Seleção na Melnick foi mais do que redesenhar um processo: foi cultivar uma nova forma de conexão entre pessoas e propósito. Cada contratação, hoje, representa mais do que um número — é a materialização de uma jornada que une estratégia, cultura e humanidade. Segue em evolução constante, sustentando o futuro que queremos construir: um futuro com mais sentido, talento e transformação verdadeira.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMORIM, S. M.; SCROFERNEKER, M. L. M. A experiência humana nas organizações. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2016.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

DUTRA, Joel Souza. Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2009.

FAISAL, A.; MORAIS, D.; TANURE, B. Atração e seleção de pessoas: tendências, estratégias e práticas de empresas brasileiras. São Paulo: Elsevier, 2015.

GIL, A. C. Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C. Recrutamento, seleção e integração de pessoas. São Paulo: Atlas, 2001.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

SCHEIN, E. H. Organizational Culture and Leadership. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

ULRICH, D. Recursos Humanos Estratégicos. São Paulo: Futura, 1997.

10. SOBRE AS AUTORAS

Camila Ortíz: graduada em Administração de Empresas pela ESPM-Sul; Especialista em Recrutamento e Seleção na Melnick. E-mail: camilaortiz@melnick.com.br

Jéssica Grünhauser: graduada em Eng. Metalúrgica pela UFRGS; mestre em Eng. de Minas, Metalúrgica e Materiais pelas UFRGS; MBA em Gestão Estratégica e Econômica de Negócios pela FGV; Gerente de Recursos Humanos na Melnick. E-mail: jessicagrunhauser@melnick.com.br.