www.revistaft.com.br

Revista FT | ISSN 1678-0817 | v. 30, n. 164, 2026 | DOI: 10.69849/343a1w55

Processo de recrutamento e seleção: diagnóstico de problemas e proposta de soluções em uma organização de consultoria de recursos humanos em Manaus-AM.

Recruitment and selection process: problem diagnosis and proposed solutions in a human resources consulting firm in Manaus, Amazonas, Brazil.

Fellype Mendes da Costa[1]
Deyse Dayana Baima do Nascimento[2]
Emerson Santiago Dias[3]
Agatha Suzan Ipuchima de Almeida[4]
Estêvão José Cruz de Oliveira da Costa[5]
Luciana Oliveira do Valle Carminé[6]

RESUMO - Este artigo analisa o processo de recrutamento, seleção, admissão e atendimento inicial aos colaboradores de uma empresa de consultoria e serviços de departamento pessoal situada na Zona Centro-Sul, de Manaus/AM. O estudo parte de relatos de candidatos, colaboradores e ex-colaboradores que apontam possíveis falhas de comunicação sobre remuneração variável, benefícios, descontos, procedimentos admissionais e encaminhamento de dúvidas ao Recursos Humanos (RH) e ao Departamento Pessoal (DP). O objetivo é diagnosticar pontos críticos do processo atual e propor melhorias viáveis, com base na gestão de pessoas e na gestão por processos. A abordagem é qualitativa e descritiva, com análise de revisão

[1] Graduando em Administração pelo Centro Universitário Fametro. E-mail: klisman.mendes2017@gmail.com - ORCID: https://orcid.org/0009-0006-2531-4673.
[2] Graduando em Administração pelo Centro Universitário Fametro. E-mail: deyse.baima@gmail.com - ORCID: https://orcid.org/0009-0007-8056-8841.
[3] Graduando em Administração pelo Centro Universitário Fametro. E-mail: emersonsantiago998@gmail.com ORCID: https://orcid.org/0009-0009-6991-7734.
[4] Graduando em Administração pelo Centro Universitário Fametro. E-mail: agathasuzzan@hotmail.com - ORCID:https://orcid.org/0009-0003-7334-2263.
[5] Graduando em Administração pelo Centro Universitário Fametro. E-mail: costaestevao2005cs@gmail.com - ORCID: https://orcid.org/0009-0008-1862-3704.
[6] Doutora em Gestão da Inovação em Biotecnologia pela Universidade Federal do Amazonas. E-mail:lucianadovalle@hotmail.com - ORCID: https://orcid.org/0009-0008-3525-8278.

bibliográfica que combina relatos qualitativos com indicadores quantitativos consolidados de registros internos, considerando o período de referência de 12 meses. A pesquisa indica oportunidades de melhoria na formalização das condições de trabalho, na conferência de currículos, na integração dos recém-contratados e no acompanhamento de solicitações. Como resultado aplicado, são apresentados o diagnóstico AS-IS e um fluxo TO-BE com responsáveis, registros e pontos de conferência. Conclui-se que a padronização e o alinhamento entre gestores, RH e DP podem reduzir ambiguidades, melhorar a experiência do candidato e apoiar a retenção, embora a eficácia das propostas dependa de implementação e monitoramento futuros.

Palavras-chave: recrutamento e seleção; comunicação organizacional; gestão de processos; integração de colaboradores; retenção de talentos.

ABSTRACT – This article analyzes the recruitment, selection, onboarding, and initial employee support processes at a human resources and personnel department consulting firm located in the South-Central Zone of Manaus, Amazonas, Brazil. The study is based on accounts from candidates, current employees, and former employees pointing to potential communication failures regarding variable compensation, benefits, payroll deductions, hiring procedures, and the routing of inquiries to Human Resources (HR) and the Personnel Department (PD). The objective is to diagnose critical bottlenecks in the current process and propose feasible improvements grounded in people management and business process management. The approach is qualitative and descriptive, featuring a literature review analysis that combines qualitative accounts with consolidated quantitative indicators from internal records over a 12-month reference period. The research identifies opportunities for improvement in formalizing working conditions, screening resumes, onboarding new hires, and tracking requests. As an applied outcome, an AS-IS diagnosis and a TO-BE workflow—complete with assigned owners, records, and checkpoints—are presented. The study concludes that standardization and alignment among managers, HR, and PD can reduce ambiguities, improve the candidate experience, and support retention, although the effectiveness of the proposals depends on future implementation and monitoring.

Keywords: recruitment and selection; organizational communication; process management; employee onboarding; talent retention.

1 INTRODUÇÃO

O recrutamento e a seleção são atividades centrais da gestão de pessoas porque conectam as necessidades dos setores às competências dos profissionais disponíveis. Em uma organização que reúne serviços de departamento pessoal e recursos humanos, a contratação exige clareza sobre o cargo, os requisitos técnicos, a remuneração e as responsabilidades de cada área. A qualidade do processo não depende apenas da escolha do candidato, mas também da consistência das informações transmitidas antes e depois da admissão.

O levantamento inicial descreve fragilidades de padronização, alinhamento entre gestores e RH/DP, triagem curricular, integração de novos colaboradores e acompanhamento de indicadores. Os relatos complementares fornecidos para esta revisão aprofundam a análise com episódios sobre divergências de comissões, demora no retorno a dúvidas, espera durante exame admissional, desconto de vale-transporte não explicado previamente e expectativas de aumento salarial não confirmadas formalmente. Esses episódios são tratados como percepções individuais, não como prova de que todos os processos da empresa funcionem dessa maneira.

A questão que orienta o estudo é: “De que maneira as falhas de comunicação e de alinhamento de informações nos processos de recrutamento, seleção e admissão podem afetar a experiência dos candidatos, a satisfação dos colaboradores e a retenção de talentos?”

O objetivo geral é analisar as falhas de comunicação e de alinhamento de informações no recrutamento, na seleção e na admissão da empresa estudada, propondo melhorias aplicáveis ao processo. Como objetivos específicos, busca-se: a) organizar os relatos disponíveis por categorias temáticas; b) identificar pontos críticos do processo atual (AS-IS), distinguindo relatos dos colaboradores, interpretações analíticas e propostas de melhoria; c) relacionar os problemas à literatura de gestão de pessoas, comunicação organizacional e gestão por processos; d) propor procedimentos, responsabilidades e registros para o processo futuro (TO-BE); e) sugerir indicadores que possam ser acompanhados quando houver dados confiáveis.

A relevância do estudo em que informações contraditórias sobre remuneração, benefícios e procedimentos podem comprometer a confiança, enquanto falhas na conferência curricular e na integração podem gerar frustração, retrabalho e intenção de desligamento. O artigo analisa a divergência na descrição das vagas no processo seletivo, seleção e rotatividade a partir de registros internos referentes a 12 meses. Esses dados descrevem o período analisado, mas não comprovam, por si sós, que as falhas relatadas tenham causado os desligamentos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Recrutamento, seleção e experiência do candidato

A descrição clara da vaga e o alinhamento prévio entre a área de Recursos Humanos e o gestor são necessários para que a triagem seja feita com critérios consistentes e a entrevista atinja efetivamente as atribuições da função pretendida. Se o currículo não for conferido antes da convocação, o candidato pode perder tempo e dinheiro participando de um processo seletivo incompatível com sua candidatura. A verificação do perfil prévia é etapa obrigatória pois evita convocações para funções diferentes daquela pretendida frustrando e desgastando o candidato; no material analisado há relato real de convocação para Analista Fiscal após enviar currículo para Assistente ou Auxiliar Administrativo; como aponta Potočnik et al. (2024), casos como este mostram a importância da conferência prévia mas não permitem generalizar ou mensurar frequência desse tipo de erro.

Conforme Borges-Andrade e Bastos (2023), a vivência do candidato abrange todos os contatos com a organização, desde a divulgação da vaga até a comunicação do resultado final. A experiência do candidato compreende, portanto, as interações que ocorrem ao longo de todo o processo: informações claras, tratamento respeitoso e retorno em prazo razoável contribuem para que o processo seja percebido como previsível e justo. Na visão de Chiavenato (2021), a qualidade do recrutamento não se restringe ao preenchimento da vaga; ao contrário, deve ser avaliada também pela qualidade das interações e pela coerência entre o que é divulgado, o que é tratado em entrevista e o que é proposto ao candidato.

2.2 Comunicação organizacional e alinhamento de expectativas

A comunicação organizacional coordena as atividades e permite a troca de informações necessárias para que o trabalho seja executado entre pessoas e setores. Quando processos interdependentes não há registros formais nem responsáveis definidos aumenta-se risco de perda, interpretação divergente ou transmissão tardia de dados relevantes. O alinhamento prévio entre Recursos Humanos e gestores na abertura das vagas (já dito acima) reforça ainda mais quando relatos sobre comissões de descontos dúvidas são enviados ao Departamento de Pessoal: informações devem ser consistentes acessíveis rastreáveis principalmente quando afetam remuneração de direitos e deveres do colaborador cotidianamente.

O alinhamento de expectativas exige que se distinga o que foi formalmente acordado com o que apenas uma das partes percebeu ou esperava (por exemplo, a expectativa de aumento

salarial após o período de experiência não deve ser tomada como um compromisso assumido porque na ausência de documento que a confirme) (Rousseau et al., 2024). Da mesma forma, benefícios, comissões e datas de pagamento devem ser negociados antes da admissão e disponibilizados aos envolvidos para evitar lacunas entre o prometido, o acordado e o praticado (Borges-Andrade; Bastos, 2023).

2.3 Remuneração, benefícios e integração de novos colaboradores

A remuneração total recebida pelo trabalhador é o salário fixo e parcelas variáveis (dependendo da vaga) e benefícios. Para que haja clareza e confiança as regras de comissão devem ser plenamente compreensíveis e verificáveis: precisa ser transparente a base de cálculo, o evento que gera direito, valor ou percentual aplicável, critérios de validação, data de apuração e quem conferiu os valores.

A integração ou onboarding estrutura o acolhimento do novo colaborador mostrando suas atribuições, as pessoas de referência, normas internas, sistemas e canais de suporte. Na visão de Chiavenato, (2025) gestão de pessoas é um conjunto articulado de processos (agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar), assim a admissão não basta: verificar se as informações prometidas foram realmente recebidas e se o colaborador conhece os caminhos para esclarecer dúvidas.

2.4 Gestão por processos, AS-IS e TO-BE

A gestão por processos quer saber de ponta a ponta como as atividades acontecem, quais entradas têm os responsáveis para decisões que saem e falham (as saídas) para depois redescobri-lo para gerar resultados mais consistentes. O mapeamento AS-IS é o processo atual tal qual ele acontece sem idealizações; o TO-BE descreve o estado futuro desejado com melhorias estruturadas. A modelagem não deve confundir suposições com realidade — neste sentido as etapas informais ou não documentadas são realizações dos indícios enquanto medidas padronização são propostas de implementação.

A padronização pode ser: formulário de abertura vaga; descrição de cargo; roteiro de entrevista; proposta de trabalho; checklist admissão; canal oficial de atendimento e registro de solicitações. Indicadores como tempo de resposta, divergências de pagamento, satisfação dos candidatos e rotatividades, que apoiam melhoria contínua desde que as definições sejam estáveis, registros completos e confidencialidade dados pessoais.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

O estudo tem caráter aplicado, descritivo e qualitativo com uma empresa de recursos humanos em Manaus. A análise qualitativa dos relatos foi complementada por uma base quantitativa referente a 12 meses, consolidada a partir de registros internos disponibilizados para o estudo. A análise utiliza as categorias: (1) clareza sobre remuneração e benefícios; (2) comunicação e atendimento de RH/DP; (3) compatibilidade entre currículo e vaga; (4) admissão e integração; (5) ambiente e expectativas profissionais; e (6) retenção e rotatividade percebida. As respostas das perguntas 1 e 2 foram organizadas como sínteses/paráfrases de relatos reais, sem pretensão de transcrição literal. As respostas das perguntas 3, 4 e 5 também correspondem a relatos reais de colaboradoras.

Como limitação, os dados quantitativos consolidados não detalham todas as trajetórias individuais dos candidatos e colaboradores, nem permitem calcular a permanência por corte de admissão ou a frequência de cada problema qualitativo. As 24 admissões no período correspondem à média de 1,5 contratação por processo ao longo de 16 processos seletivos. As propostas apresentadas são recomendações, não ações cuja implementação já tenha sido comprovada.

Durante a elaboração deste artigo, os autores utilizaram o sistema da OPEN AI, como ferramenta para apoio a organização dos dados, revisão ortográfica e autenticidade das fontes para consulta. As referências e sugestões foram avaliadas pelos autores, que são responsáveis pela conferência das fontes, pela fidelidade dos relatos, pelas análises e pela versão final do trabalho.

4 DISCUSSÃO DOS RELATOS REAIS

Conforme a tabela 1 os relatos apontam principalmente para os problemas de especificações e alinhamento referente a vaga tendo como problema detectado: comunicação dispersa e falta de padronização nos formulários, que podem vir a gerar possíveis consequências como requisitos interpretados de forma diferentes pelo rh e gestores, outra situação relatada está relacionada à triagem e convocação de candidatos para vagas divergentes pelo processo ao qual se submeteram, fazendo com que candidatos façam deslocamentos desnecessários sendo que não estão aptos para tal vaga e consequentemente gerando uma frustração e dano à experiência do candidato, essas situações podem vir a gerar outros tipos de problemas em relação à entrevista e propostas, onde recrutadores podem acabar não especificando esclarecimento referentes à política salarial como informações incompletas ou divergentes após a contratação

Tabela 1: Falhas de comunicação identificadas

Etapa/tema	Problema detectado	Risco ou consequência possível
Abertura e alinhamento da vaga	Comunicação dispersa e possível ausência de formulário e briefing padronizados da vaga	Requisitos interpretados de modo diferente por RH e gestor; retrabalho.
Triagem e convocação	Convocação de candidata para vaga divergente do processo relativo.	Deslocamento desnecessário, frustração e dano à experiência do candidato.
Entrevista e proposta	Entrevistadores não esclareceram sobre política salarial.	Informação incompleta ou recebida em momentos diferentes.
Comissionamento	Divergência no comissionamento efetivamente pago	Contestação, retrabalho e perda de confiança.

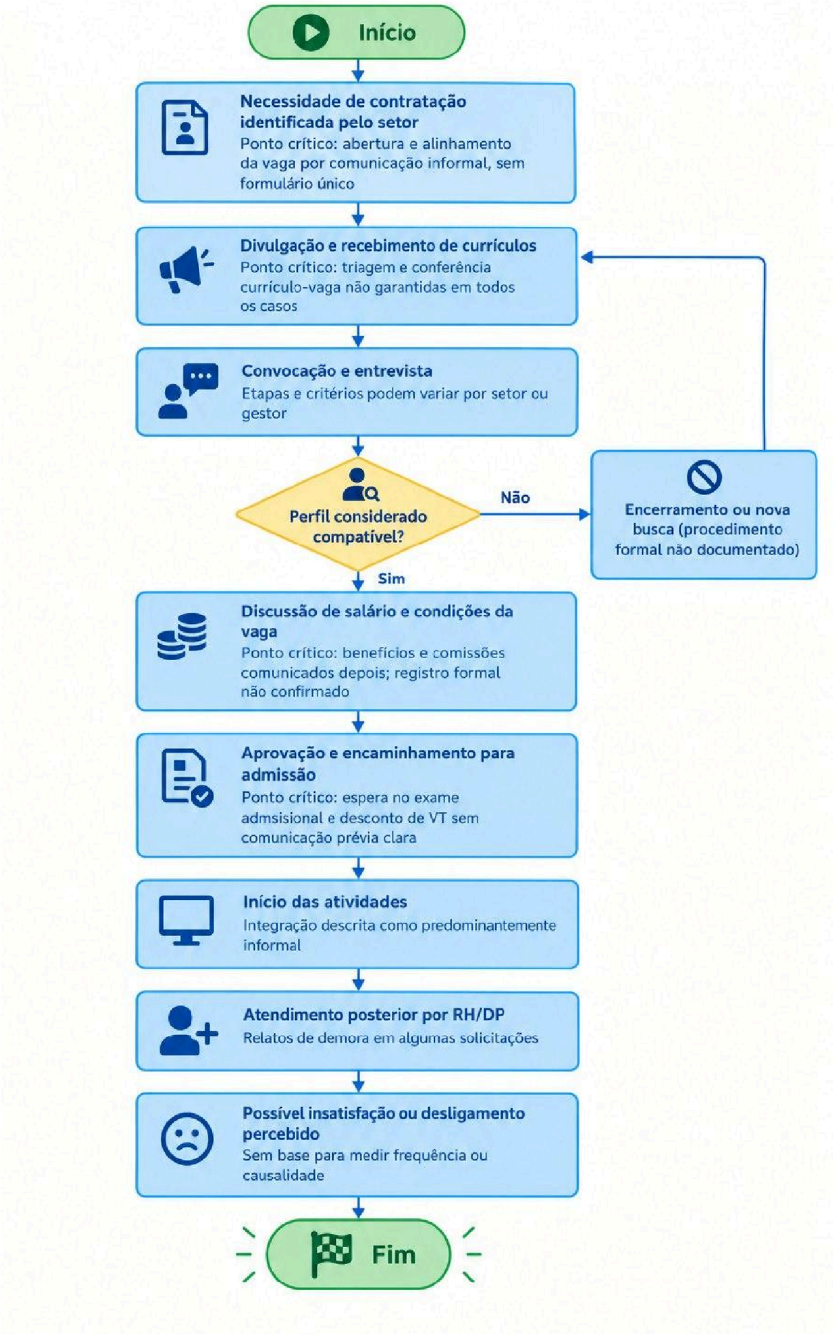
Fonte: Próprios autores (2026)

5 DIAGNÓSTICO DO PROCESSO ATUAL (AS-IS)

A pesquisa original aponta indícios de abertura de vaga sem formulário único, descrição de cargo não sistematizada, variação de etapas e critérios de entrevista, integração informal e ausência de indicadores históricos.

A figura 1 retrata o processo atual (AS-IS) de contratação de colaboradores, desde a identificação da necessidade pelo setor até a possível insatisfação ou desligamento após a admissão. A ausência de padronização na triagem e nas entrevistas e a falha na apresentação dos benefícios, servem de base para as propostas de melhoria apresentadas a seguir.

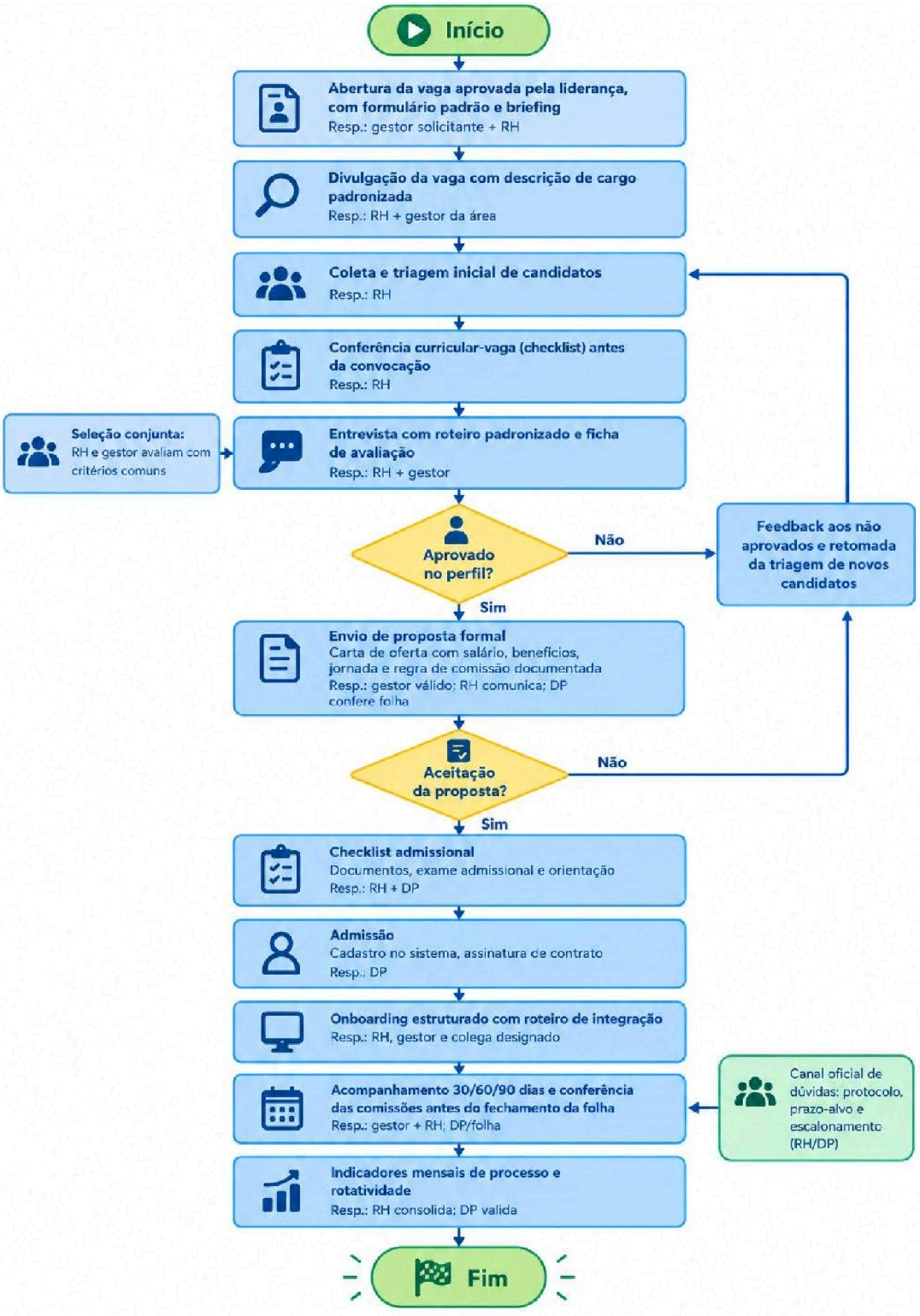
Figura 1: Processo atual (AS-IS)



Fonte: Próprios autores (2026)

A figura 2 mostra a proposta de melhoria em que busca reduzir os problemas detectados no processo desenvolvido atualmente pela empresa,que são falha de alinhamento,falta de clareza na descrição do cargo e quebra de expectativa contratual.

Figura 2: Proposta de melhoria



Fonte: Próprios autores (2026)

6 INDICADORES RECOMENDADOS

A tabela 2 mostra os indicadores recomendados para acompanhar o processo após a implementação das melhorias, com a definição de cada um, a fonte dos dados e os cuidados no cálculo. Eles permitem comparar o desempenho antes e depois das mudanças e identificar onde ainda há erros.

Tabela 2: Indicadores recomendados

Indicadores recomendados	Definição operacional sugerida	Fonte necessária	Cuidados
Tempo de resposta do RH/DP	Tempo entre abertura da solicitação e primeira resposta útil; acompanhar também o tempo até a resolução.	Registro de chamados com data/hora e status.	Separar tipos de demanda e contar apenas registros completos.
Taxa de divergência de comissão	Quantidade de pagamentos de comissão corrigidos ÷ total de pagamentos de comissão no período × 100.	Memórias de cálculo, folha e registros de correção.	Não calcular sem denominador confiável.
Compatibilidade de convocação	Convocações em que a vaga e o currículo foram confirmados ÷ total de convocações auditadas × 100.	Registro de candidatura e convite.	Definir checklist e amostra antes de comparar períodos.
Experiência do candidato	Avaliação breve após o processo sobre clareza, respeito, informação e retorno.	Pesquisa padronizada e voluntária.	Informar participação e evitar divulgar respostas identificáveis.
Rotatividade	Taxa de turn over a ser acompanhada.	Registros de desligamento e quadro médio.	Calcular periodicamente; segmentar voluntário/involuntário e acompanhar desligamentos no período de experiência.

Fonte: Própria (2026)

No período de 12 meses, foram registradas 24 admissões em 16 processos seletivos, o que corresponde à média de 1,5 contratação por processo. Assim, o total anual e a média por processo estão alinhados: 16 processos × 1,5 contratação = 24 admissões. Os indicadores de recrutamento são médias consolidadas e devem ser interpretados como referência do conjunto de processos, não como resultado idêntico em cada seleção.

No período, foram consideradas 24 admissões, 5 desligamentos e quadro médio de 15 funcionários. Entre os cinco desligamentos, três foram pedidos de demissão e dois foram demissões pela empresa. Três saídas ocorreram em até 90 dias.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral da pesquisa foi analisar como falhas de comunicação e de alinhamento de informações podem afetar recrutamento, seleção, admissão, satisfação e retenção, além de propor melhorias para o processo. Com base nos materiais disponíveis, a pesquisa de campo indica pontos de atenção relacionados à comunicação tardia ou inconsistente, assim como atenção aos procedimentos admissionais, à conferência de currículos e à clareza das expectativas profissionais. Esses pontos podem gerar frustração, retrabalho e redução de confiança; contudo, o estudo não permite afirmar que tais efeitos ocorram com todos os colaboradores ou que sejam a causa comprovada de desligamentos.

A resposta à pergunta de pesquisa é que falhas de comunicação e de alinhamento podem afetar a experiência dos candidatos quando a vaga convocada não corresponde à candidatura e quando o processo não oferece orientações previsíveis; podem afetar a satisfação quando salário, comissões, benefícios, descontos ou procedimentos não são esclarecidos de modo consistente; e podem dificultar a retenção quando expectativas permanecem indefinidas e dúvidas não são resolvidas oportunamente. Essa relação é plausível e compatível com a literatura, mas deve ser testada com registros e acompanhamento sistemático.

As medidas propostas priorizam padronização documental, conferência curricular, formalização das condições de trabalho, checklist admissional, integração estruturada, canal de atendimento com prazos e indicadores. O alinhamento entre gestor, RH e DP é transversal a essas medidas: o gestor valida as necessidades e condições da função; o RH coordena seleção, comunicação e integração; e o DP confere as informações relacionadas à admissão, folha e atendimento de sua competência. A distribuição exata de responsabilidades deve ser ajustada à estrutura real da empresa.

REFERÊNCIAS

CASADO, Johny Henrique M. **Gestão de Pessoas:** Técnicas e Ferramentas para um Jovem Gestor. [S. l.]: Independently Published, 2024. E-book. Disponível em: Gestão de pessoas: Técnicas e ferramentas para um jovem gestor eBook : Magalhães Casado, Johny Henrique , Casado, Johny Henrique Magalhães: Amazon.com.br: Livros Acesso em: 29 Out. 2026.

CHIAVENATO, I.; CHIAVENATO, L.; BAZZOLA, C. Gestão de Pessoas: O Novo Papel da Gestão do Talento Humano. 6. ed. São Paulo: GEN Atlas, 2025. ISBN 978-65-5977-750-1.

GATEWOOD, R. D.; FIELD, H. S.; BARRICK, M. R. Recrutamento, seleção e avaliação de pessoas. 9. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2022.

GRACIETTI, Larissa: Especialista e autora de conteúdos de referência sobre recursos humanos, incluindo o guia prático Onboarding: o guia completo para integrar novos colaboradores (2025)

MANESCHY, Alice. Onboarding: como fazer uma boa integração de colaboradores. São Paulo: Flashapp, 2024. Disponível em: https://flashapp.com.br/blog/onboarding. Acesso em: 07/11/2026.

PEREIRA, Douglas. **Guia Prático de Recrutamento e Seleção**. [S. l.]: Independently Published, 2023. E-book. Disponível em: Amazon.com.br : PEREIRA, Douglas. Guia Prático de Recrutamento e Seleção. Acesso em: 27 Out. 2026.

POTOČNIK, K.; ANDERSON, N.; BORN, M. P.; KLEINMANN, M.; NIKOLAOU, I. (Ed.). Recent Developments in Recruitment and Selection: European Perspectives and Advances. Abingdon: Routledge, 2024. DOI: https://doi.org/10.4324/9781003463863

REATTO, L. M.; BRUNSTEIN, J. Perspectivas teóricas e práticas da integração de novos trabalhadores. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 18, n. 3, p. 702–717, 2020. Acesso em: 28 out. 2026.

FREITAS, Alessandra Demite Gonçalves de et al. Políticas de recursos humanos, aprendizagem e intenção de rotatividade nas organizações. RAM. Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, v. 23, n. 4, eRAMG220210, 2022. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ram/a/Vg6ZMFjRHkW8CfHkkqgSJbQ/?lang=pt. Acesso em: 8 nov. 2026.