

**FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS  
INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS**

**A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS NAS  
ORGANIZAÇÕES**

**CONCEIÇÃO MARIA BARBOSA  
LIDIANE LIMA DE OLIVEIRA ARRUDA  
PAULA RAFAELLA DE PAIVA SANTOS**

Anápolis  
2012

**CONCEIÇÃO MARIA BARBOSA  
LIDIANE LIMA DE OLIVEIRA ARRUDA  
PAULA RAFAELLA DE PAIVA SANTOS**

## **A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES**

Artigo apresentado à Coordenação da Faculdade Católica de Anápolis para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas sob orientação da Profa. Ms. Márcia Sumire Kurogi

Anápolis  
2012

**CONCEIÇÃO MARIA BARBOSA  
LIDIANE LIMA DE OLIVEIRA ARRUDA  
PAULA RAFAELLA DE PAIVA SANTOS**

## **A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à coordenação do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas da Faculdade Católica de Anápolis como requisito para obtenção do título de Especialista.

Anápolis-GO, 22 de novembro de 2012.

APROVADA EM: \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_ NOTA \_\_\_\_\_

### **BANCA EXAMINADORA**

---

Profa. Ms. Márcia Sumire Kurogi  
Orientadora

---

Profa. Ms. Eliane Abraão Amaral

---

Profa. Ms. Joicy Mara Resende Rolindo

## O PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS

Conceição Maria Barbosa <sup>1</sup>  
Lidiane Lima de Oliveira Arruda <sup>2</sup>  
Paula Rafaella de Paiva Santos <sup>3</sup>  
Márcia Sumire Kurogi <sup>4</sup>

**RESUMO:** Seleção de pessoas corresponde agregar novos talentos dentro da organização, e gerenciar colaboradores para uma função adequada de acordo com o perfil de cada um. Uma boa seleção corresponde lucros para organização. As empresas buscam profissionais capacitados para preencher suas vagas e obter êxito em suas atividades, independentemente do ramo que atua. A seleção de pessoas é um método que propicia um maior número de acertos dos candidatos para cada vaga oferecida. Teve por objetivo analisar a importância de recrutar e selecionar com competência levando em conta as diferenças existentes em cada um, tem se tornando primordial para o sucesso das empresas atualmente, independente de seu porte ou ramo de atuação. Este projeto utilizou como metodologia à pesquisa bibliográfica, os tópicos abordados neste trabalho refere aos desafios da gestão de pessoas, verificando a necessidade de adotar um programa de recrutamento e seleção. A seguir são conceituadas a importância da gestão de recursos humanos nas empresas, gestão de pessoas, planejamento estratégico RH, mercado de trabalho, recrutamento, recrutamento interno, seleção, técnicas de seleção que são encontrados na literatura brasileira.

**Palavras - chave:** Seleção. Organização. Pessoas.

### INTRODUÇÃO

Neste trabalho aborda-se a importância do processo de seleção de pessoas dentro da organização e disponibiliza aos profissionais da área as diversas maneiras de selecionar. A seleção de pessoas constitui todo um processo que bem planejado e aplicado terá maior possibilidade da organização ter profissionais competentes e adequados.

Recrutar e selecionar são ferramentas organizacionais que tem o objetivo de buscar, encontrar e agregar pessoas qualificadas ao contingente humano das empresas, levando em consideração as expectativas da empresa e dos profissionais

---

<sup>1</sup> Graduada em Recursos Humanos. Pós Graduada em Especialização em Gestão de Pessoas – Faculdade Católica - 2013

<sup>2</sup> Graduada em Licenciatura em Letras. Pós Graduada em Especialização em Gestão de Pessoas – Faculdade Católica - 2013

<sup>3</sup> Graduada em Licenciatura Plena em Filosofia. Pós Graduada em Especialização em Gestão de Pessoas – Faculdade Católica - 2013

<sup>4</sup> Professora Mestra Marcia Sumire Kurogi ( Orientadora). Mestrado em Psicologia Social PUC-GO

em questão; por este motivo é de extrema importância que se exponha e se estude avalie como este processo vem sendo realizado pelas empresas atualmente e se ele tem atingido os objetivos organizacionais e pessoais, para que se busque constantemente melhoria deste processo.

O recrutamento eficiente oferece a organização uma diversidade de candidatos nas mais variadas qualificações, dando assim a oportunidade de aproveitamento de mão-de-obra nas mais diversas áreas, tendo uma empresa um programa de recrutamento e seleção bem planejado demonstra que a mesma exerce também uma administração eficiente de seus recursos materiais e intelectuais.

Para se selecionar com eficiência é necessário que se tenha vários candidatos disponíveis para dentre eles encontrar indivíduos que atendem as necessidades imediatas e também as que poderão surgir a médio e longo prazo dentro da organização, tendo assim a empresa mão de obra para contratação imediata se for o caso e também para um banco de dados que posteriormente poderá ser utilizado quando necessitar de preencher alguma vaga onde o perfil de outro candidato se encaixe. Para tanto as organizações tem em leque de técnicas e métodos de recrutamento a seleção para serem utilizadas no momento as ocasiões oportunas.

## **1 A IMPORTÂNCIA DO RECRUTAMENTO PARA O PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS**

Considera-se recrutamento o meio de encontrar e atrair candidatos para as posições abertas na organização (PONTES, 2010).

O recrutamento consiste em atrair os melhores candidatos para a organização. Esses candidatos apresentam seu currículo e a organização faz uma triagem, para selecionar, estes candidatos. Dessa forma, o recrutador sempre busca divulgar a vaga conforme segmentos de mercado onde as chances de serem encontrados os melhores profissionais são maiores. A exemplo de faculdades, universidades, convenções, revistas especializadas, sites de relacionamentos, entre outros (NUNES, 2002).

Segundo Chiavenato (1999 p. 173): “recrutamento é um conjunto de técnicas que atrai candidatos qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da empresa. É

basicamente um sistema de informação que a empresa divulga as vagas que estão disponíveis”.

Muitas organizações estão optando pelo recrutamento interno por já conhecerem estes colaboradores, por eles estarem adaptados a cultura organizacional, por reconhecer o colaborador e confiando outras funções na organização e pelo fato do custo ser mais barato (NUNES, 2002).

Os processos de recrutamento e seleção consiste na busca de profissionais para o preenchimento de novas vagas ou substituição de colaboradores, utilizando-se para instrumentos e técnicas adequadas que possibilitem a admissão de profissionais qualificados para os cargos disponíveis. É sem dúvida a área mais importante dos Recursos Humanos, por ser o responsável pelo suprimento humano da organização, o que será primordial para seu crescimento diante seus concorrentes no mercado.( MARRAS, 2000).

Segundo Marras (2000, p. 64) “este é o sistema responsável pela captação e triagem de profissionais no mercado, para seleção e encaminhamento de profissionais para a empresa”.

Para França (2011) o recrutamento que é aquela procura de candidatos com o perfil adequado, é de extrema importância, pois dá subsídio para o processo de seleção, que só acontece se o recrutamento for eficiente para atrair aqueles candidatos com um bom potencial.

Desta forma pode-se então descrever que a seleção de pessoas só pode ser feita através do processo de recrutamento onde os candidatos enviam seu currículo ou preenchendo ficha de solicitação de emprego. ( BANOV, 2010).

### 1.1 CONCEITO: SELEÇÃO DE PESSOAS

Segundo Chiavenato (2004) as organizações estão sempre agregando pessoas, seja pelo fato de expansão da organização ou pelo desligamento de colaboradores, e é no recrutamento e seleção de pessoas que estes talentos são inseridos nos cargos que estão com as vagas em aberto. Na seleção de pessoas, há uma classificação de pessoas, ficando assim as que têm um perfil procurado pela organização.

Selecionar consiste em escolher dentre os candidatos disponíveis àqueles que melhor se enquadram na vaga existente na organização. A seleção deve seguir

uma metodologia específica, geralmente baseada numa análise comparativa, entre as habilidades que o candidato oferece e as qualificações que o cargo vago exige (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Lacombe (2005) a seleção de pessoas é o processo onde se escolhe as pessoas mais adequadas para preencher a vaga existente, e a seleção é a segunda parte do processo onde começa com o recrutamento e termina com o contrato definitivo após o período de experiência.

Seleção é o processo pelo qual uma organização escolhe de uma lista de candidatos a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições do mercado. (CHIAVENATO, 2004, p.57)

Para Chiavenato (2004) a seleção de pessoas se baseia em dois pontos, primeiro verifica o cargo a ser preenchido onde o gestor de pessoas vai buscar informações sobre aquela função e de outro lado, informações da pessoa que foi recrutada para verificar se ela encaixa no perfil organizacional, pois a organização traz consigo sua filosofia, suas crenças e as pessoas que estão concorrendo a esta vaga, deve comungar ou aceitar ou conseguir conviver com tais ideias pelo contrário acarretaria problemas para ambas as partes de um lado para a organização e de outro para o colaborador.

“A seleção de recursos humanos pode ser definida singelamente como a escolha do homem certo para o cargo certo, ou, mais amplamente, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficiência da organização”. (CHIAVENATO, 2009, p.106).

Para se ter um processo de seleção eficaz é necessário que o selecionador considere entre as variáveis relevantes a cultura da empresa e os valores e as crenças dos candidatos, para que ele tenha condição de se adaptara essa cultura, pois se não acontecer esta adaptação, por melhor que seja o candidato, ele não vai ficar muito tempo na empresa, gerando assim prejuízos e perda de tempo para ambas as partes. (LOBOS, 1979).

Um aspecto importante que se deve considerar na seleção é a cultura da empresa e os valores que o candidato carrega consigo, pois o candidato deve ter condições para se adaptar a esta cultura organizacional, e bons candidatos que não participam da cultura organizacional tende a se desligar rapidamente da organização

gerando custos e perda de tempo para o colaborador e para a organização. (CHIAVENATO, 2004).

Só a qualificação não é mais fator principal na seleção, mas sua adaptação a cultura organizacional influenciará no seu desenvolvimento dentro da organização. Quanto maior o número de candidatos mais fácil é encontrar a pessoa ideal para ocupar aquela vaga. (NUNES, 2002).

Sabendo-se sobre das informações sobre o cargo que se pretende preencher devem então escolher quais as técnicas de seleção serão utilizadas para obter as informações dos candidatos que se apresentam.

É necessário também atentar-se as habilidades, sendo estas um diferencial competitivo favorável na seleção e escolha do grupo de pessoal. Conforme Lacombe (2005, p. 79) afirma que:

“Uma boa seleção deve considerar que se deve dar preferência aos candidatos que possuem habilidades, atitudes e comportamentos requeridos pela empresa e que são difíceis de serem adquiridos por meio de treinamento, como a habilidade de lidar com pessoas, a capacidade de ouvir o interlocutor, de não perder o controle de si, o conhecimento de si próprio, da suas limitações e dos seus pontos fortes. Não é fácil avaliar com precisão todos esses fatores”.

O selecionador deve considerar em todas as fases deste processo as diferenças que existem de pessoa para pessoas não querendo generalizar a todos, mas tratando a cada um como indivíduo próprio e único. Por isso ele deve ter uma visão que talvez não encontre em um processo de seleção, numa única pessoa todas as qualificações que são necessárias para a vaga pretendida, mas deve analisar, dentre os profissionais disponíveis qual tem maior condição de se adaptar e desempenhar bem o trabalho ao qual está sendo proposto. (LOBOS, 1979).

“ A seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: aquelas que apresentam características desejadas pela organização.”( CHIAVENATO, 2004 p.139).

Todos os seres humanos são diferentes carregando traços subjetivos como crenças religiosas, cultura, aspectos físico, como, estatura, peso, cor da pele, e estes traços ajudarão a selecionar a pessoa ideal para efetuar o serviço que a organização oferece. (CHIAVENATO, 2004).

Conclui-se então que a seleção de pessoas é um processo de escolha que vem depois do recrutamento, e esta escolha só é feita porque as pessoas são diferentes, trazendo aspectos únicos, e esta diversidade permite que a organização encontre a pessoa certa para o cargo certo, e este processo de escolha poderá ser eficaz se tiver mais de um candidato concorrendo a vaga.

Um fator que influenciará muito no processo de seleção é conseguir perceber no candidato semelhança com a cultura organizacional, pois não adianta um candidato ser qualificado, mas não aceitar normas da organização como trabalhar em dia de domingo ou feriados.

## 1.2 RECRUTAMENTO INTERNO

O recrutamento interno é quando a empresa procura em seu próprio quadro de funcionários alguns candidatos devidamente capacitado para remanejá-lo para uma determinada vaga existente na empresa, através de promoções, transferências, promoções com transferências, programas de desenvolvimento de pessoal, plano de carreira. Este processo é bastante utilizado pelas empresas como uma forma de motivar seus colaboradores, dando a eles oportunidades de exercer outras funções dentro da empresa, além daquela em que foi contratado inicialmente para exercer (RIBEIRO, 2005).

Ribeiro (2005, p. 58) discorre as vantagens e desvantagens deste tipo de recrutamento.

Vantagens do recrutamento interno:

- É mais rápido
- É mais barato
- Oferece oportunidade de crescimento para o “ pessoal da casa”
- Motiva o funcionário aproveitado e, também, os demais funcionários.

Desvantagens do recrutamento interno

- Impede a “ injeção de sangue novo”
- Não permite absorção do Know-how de empresas concorrentes ou outras empresas
- Não permite renovação dos recursos humanos
- Nem sempre você encontra pessoas realmente em condições de assumir as novas funções.

Havendo a necessidade de contratação a empresa pode divulgar essas vagas através de cartazes em todos os quadros da empresa, e-mail, intranet, etc., com as informações necessárias e os requisitos exigidos pelo cargo, assim as pessoas que

se interessam podem estar enviando seus dados para análise da área responsável. (CHIAVENATO, 1999).

Percebe que este tipo de recrutamento deveria ser priorizado dentro das empresas que busca valorizar os bons profissionais que fazem parte de seu quadro de colaboradores. Caso seja observado que o recrutamento interno não conseguiu alcançar os resultados esperados pela empresa, ela ainda pode iniciar um processo de recrutamento externo.

### 1.3 RECRUTAMENTO EXTERNO

O recrutamento externo consiste em buscar no mercado externo à organização um contingente de candidatos suficiente para preencher as vagas oferecidas pela organização. (CHIAVENATO, 1999).

O recrutamento externo pode ser também denominado como o processo de captação de pessoas, que segundo Dutra (2002, p.81- 82). “ A captação de pessoas pode ser compreendida como toda e qualquer atividade da empresa para encontrar e estabelecer uma relação de trabalho com pessoas capazes de atender as suas necessidades presentes e futuras”.

Segundo Chiavenato (1999, p. 94) o processo de recrutamento externo também oferece seus prós e contras.

#### Prós

- 1.Introduz sangue novo na organização: talentos, habilidade e expectativas.
- 2.Enriquece o patrimônio humano pelo aporte de novos talentos e habilidades.
- 3.Aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas.
- 4.Renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações.
5. Incentiva a interação da organização co o mercado de Recursos Humanos.
- 6.Indicado para enriquecer mais intensa e rapidamente o capital intelectual.

#### Contras

- 1.Afeta negativamente a motivação dos funcionários da organização.
- 2.Reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos.
3. Requer aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos. Isto significa custos operacionais.
- 4.Exige esquemas de socialização organizacional para os novos funcionários.

5.è mais custoso, oneroso, demorado e inseguro que o recrutamento interno.

Pode-se observar então em âmbito organizacional as formas de recrutamento interno e externo, sendo que cada um apresenta suas vantagens e desvantagens, devendo o profissional responsável na área de gestão de pessoas, analisar e optar pelos meios mais favoráveis para a organização. É importante também que esse processo de recrutamento seja organizado, e que apresente claramente o perfil profissional que a empresa almeja, visando assim captar profissional condizente com as necessidades que esta necessita.

#### 1.4 AS BASES PARA A SELEÇÃO DE PESSOAS

A seleção de pessoas é um sistema de comparação e escolha e deve seguir alguns padrões para ser válida e é necessário saber o cargo que vai ser preenchido e os candidatos que se apresentaram. (CHIAVENATO, 2004).

Todo critério de seleção fundamenta-se em dados e informações baseados na análise e especificações do cargo a ser preenchido. As exigências de seleção baseia-se nas próprias exigências das especificações do cargo, cuja finalidade é dar maior objetividade e precisão a seleção do pessoal para aquele cargo. (CHIAVENATO, 2009 p.106).

Para Chiavenato (2004) as informações sobre o cargo podem ser obtidas através de cinco maneiras:

- 1° Descrição e análise do cargo: correspondem as funções que o indivíduo deverá saber e efetuar;
- 2° Técnica dos incidentes críticos: onde se anota os melhores e piores rendimentos de colaboradores que trabalham nesta organização e estabelecer um padrão para o novo colaborador ter de base;
- 3° Requisição de pessoal: é onde o gerente emite uma solicitação da nova vaga;
- 4° Análise do cargo no mercado: algumas organizações comparam seus cargos com organizações bem sucedidas no mercado, no sentido de se adequar a sua organização da melhor forma;
- 5° Hipótese de trabalho: se nenhuma das comparações puder ser feita nesta organização resta fazer uma suposição das funções a ser exercida e estabelecer um padrão. (CHIAVENATO 2004).

As exigências de uma seleção baseia-se nas especificações do cargo a ser preenchido. (CHIAVENATO, 2009).

## 1.5 METODOS DE SELEÇÃO

Lacombe (2005) enumera os principais métodos utilizados para a seleção, que são:

- Triagem preliminar de currículos

Nesta etapa se faz uma seleção de currículos chamando alguns candidatos para o processo seletivo.( LACOMBE, 2005). Obtidas as informações a respeito do cargo, passa a analisar e avaliar os candidatos inicialmente através do currículo que para Banov (2010) deve conter os dados pessoais, qualificação profissional, histórico profissional, formação acadêmica ou educacional, os idiomas falado pelos candidatos.

Após obter dados sobre o candidato através do currículo passa-se para as principais técnicas utilizadas no processo seletivo.

Embora não haja um número exato, é de comum acordo entre os especialistas da área a ideia de que um profissional de seleção experiente leva alguns segundos para fazer uma triagem dos currículos recrutados, e, em seguida realizar uma análise mais detalhada dos que atendem mais diretamente aos requisitos. BARDUCHI et al.

O número de currículos recebidos e analisados depende de alguns fatores, como área e nível de atuação, formação e experiência na função (delimitados pelo mercado de recursos humanos disponíveis). (CINTRA, 2008 p.123).

Sabe-se que atualmente há falta de mão de obra qualificada, e ao mesmo tempo existem algumas áreas muito saturadas, onde ocasiona um aumento da concorrência, são recebidos inúmeros currículos e a organização pode ser mais exigente com os candidatos. Se não há profissionais qualificados para determinada área automaticamente aumentarão as chances para os profissionais. (BARDUCHI, PICCOLI, TITTANEGRO, CINTRA, MONTEIRO, LENA E OZAKI, 2008).

- Entrevista na unidade de seleção

Na entrevista França (2011) afirma que o entrevistador deve avaliar aspectos físicos, para determinados cargos, observar disponibilidade de horário, pretensão salarial que o candidato pretende e o que a organização oferece, etc.

Segundo Weiss (1992) apud França (2011) a entrevista deve seguir quatro estágios:

1° Abertura: o entrevistador se apresenta e apresenta a proposta da entrevista:

2° Pesquisa: seu objetivo é obter do candidato informações necessárias para avaliar seu perfil pessoal e profissional;

3° Troca: deixar neste momento o candidato tirar suas dúvidas e fazer perguntas a respeito da organização e do cargo;

4° Fechamento: fazer uma breve recordação da entrevista e informar das etapas futuras.

França (2011) acrescenta que na entrevista deve abordar sua formação profissional, abordar como o candidato se relacionava com colegas de trabalho, verificar sua situação familiar e sua responsabilidade econômica em casa, observar como este indivíduo se relaciona socialmente, perguntar se pertence a algum grupo, se participa de alguma religião e por fim, verificar qual planejamento este candidato faz para sua vida pessoal, desta forma o entrevistador poderá perceber se a organização irá estar nas metas deste candidato ou se ele está procurando emprego naquela organização só por um breve tempo, e isto é negativo para a organização que investe com treinamentos.

- Testes técnicos – profissionais e psicológicos

Após a entrevista o candidato deve passar por prova de conhecimento que podem ser gerais ou específicos que são aplicados para avaliar o nível de conhecimento do candidato relacionado com o cargo. (BANOV, 2010).

Os testes podem ser:

1° De conhecimentos gerais ou específicos: onde para Banov (2010) eles servem para avaliar o nível de conhecimento do candidato relacionado com o cargo ou específico da área de formação.

2° Testes psicológicos: que são instrumentos padronizados que servem de estímulo a um comportamento por parte do candidato que está sendo observado. Onde sua finalidade é prever o comportamento humano, em base do teste. (FRANÇA, 2011).

Depois dos testes de conhecimentos gerais, específicos e testes psicológicos vêm as técnicas vivenciais onde são criadas situações para os candidatos se interagirem e participarem, e isto mostrará os aspectos sociais em situações pré-selecionadas. França (2011).

Os testes psicológicos constituem uma medida objetiva e estandardizada de uma amostra do comportamento no que se refere a aptidões da pessoa. Os testes psicológicos são utilizados como uma medida de desempenho e se baseiam em amostras estatísticas de comparação, sendo aplicados sob condições padronizadas. (CHIAVENATO, 2004 p.147).

Para Chiavenato (2004) os testes psicológicos que são utilizados no processo seletivo focalizam principalmente as aptidões de cada candidato.

- Entrevistas pelas chefias futuras

A entrevista visa averiguar a qualificação, o potencial e a motivação do candidato ao cargo. (PONTES, 2010).

- Informações de empregos anteriores

Nesta etapa são obtidas informações deste candidato em outras organizações onde já trabalhou. As referencias de candidato podem ser obtidas através de carta de referencia, pedido de referencia aos ex-empregadores por carta ou telefone, obtenção de referencias em entidades bancárias, de crédito, cartórios. (PONTES, 2010)

- Exame médico

“É obrigatório por lei um exame médico antes da admissão. Por ser caro, e pelo fato de raramente encontrar problemas que impeçam o aproveitamento do candidato, esse exame costuma ser feito, após as demais etapas”. (LACOMBE, 2005 p.90).

E por último se faz avaliação da saúde onde Banov ( 2010) afirma que ele é de caráter eliminatório, pois o médico do trabalho ciente da vaga e de suas disposições seja ela física ou mental, não aprovará candidatos que não possuam os requisitos básicos para ocupar este cargo.

A avaliação de saúde é de grande importância, pois mostrará através de exames, se o candidato está apto ou não a realizar tal função dentro da organização.

## 1.6 PROCESSO SELETIVO PARA PNE (PORTADOR DE NECESSIDADE ESPECIAL)

O processo seletivo para pessoas portadoras de necessidades especiais deve ser feita com o mesmo procedimento para os demais, mais ressaltando que a sua deficiência não atrapalhe nas funções que exercerá e Banov (2010) nos mostra que ainda é comum ver colaboradores portadores de necessidades especiais trabalharem em organizações sem estrutura física para receber estes colaboradores. E é necessário que colaboradores destas organizações saibam lidar com a deficiência de colegas de serviço, uns ajudando os outros. Pois todos fazem parte de uma só equipe na organização.

Muitos candidatos portadores de algum tipo de deficiência ao entrarem em algumas organizações encontram algumas dificuldades como a estrutura física da organização que não ajuda como muitas escadas e degraus, portas estreitas isso quando o colaborador é cadeirante, entre outros. E uma das grandes dificuldades é enfrentar o pré-conceito de colegas de trabalho.

## 1.7 ETAPA FINAL

Na seleção de pessoas vários candidatos podem ser aprovados no processo seletivo, e estes são encaminhados para o setor que solicitou um novo colaborador, e estes por fim é que vão aprovar ou reprovar estes candidatos. (BANOV,2010 ; CHIAVENATO, 2004 e FRANÇA, 2011).

Depois de todo este processo Banov (2010) fala que são selecionados alguns candidatos e encaminhados para o requisitante do cargo, que na maioria das vezes fará a escolha final.

Por se tratar de um processo em que se pesquisam dados intrínsecos dos candidatos a ética deve estar presente acima de tudo. (FRANÇA, 2011 p.47).

O resultado de quem foi aprovado ou não segundo França (2011) deve ser divulgado com muita seriedade e ética e este processo deve ser confidencial, onde o entrevistador não pode levar em consideração pré-conceitos pessoais para selecionar um candidato.

A seleção de pessoas deve ser realizada de maneira adequada, por profissionais competentes, pelo contrário resultarão prejuízos seja ele para a organização seja ele para o candidato, esses prejuízos podem ser emocionais e financeiros. Muitas organizações treinam seus colaboradores e este custo é elevado, por este motivo é essencial escolher o candidato com maior compatibilidade com o cargo. (BANOV, 2010).

O resultado da seleção de pessoas deve ser divulgado com muita seriedade e ética, e os que forem aprovados devem levar alguns documentos para a organização em um prazo que ela determina.

Um recrutamento e seleção bem realizada geram benefícios para a organização, que encontrou um novo talento, economizando tempo e dinheiro com novas seleções e possíveis demissões. (RANCA, 2011).

## 1.8 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

Para saber se o processo de seleção apresentou eficácia e eficiência, é só verificar a permanência e desenvolvimento deste colaborador dentro da organização, e através desta observação o gestor de pessoas vai aprimorando o processo. (CHIAVENATO, 2004).

Nas organizações bem sucedidas, quem seleciona pessoas são os gerentes e suas equipes. Na administração participativa as pessoas devem estar envolvidas no processo de decisão, e assim cada equipe tem a responsabilidade de decidir a respeito de seus futuros membros e colegas. Agregando talento humano na organização. (CHIAVENATO, 2004 p.216).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para que a empresa contrate o candidato ideal é necessário que ele passe pelo processo de recrutamento e seleção de pessoal existente na organização, pois além de ser uma porta de entrada é o primeiro contato entre a organização e o candidato. A seleção é escolha do candidato certo para a vaga certa.

O recrutamento é quem atrai os candidatos para uma organização, dentre vários, alguns serão convocados e passarão pelo processo de seleção.

No recrutamento procura atrair os melhores candidatos, e esta etapa é de grande importância para servir de base para o processo de seleção de pessoas, e recrutando a pessoa ideal a seleção será rica na diversidade de candidatos podendo assim encontrar um talento ideal para a vaga almejada.

A seleção de pessoal avalia os candidatos através de entrevistas, testes de conhecimentos, psicológicos, de personalidade e por ultimo avaliação de saúde, para chegar ao candidato ideal para preencher a vaga.

O processo seletivo é de extrema importância, pois quando a contratação é eficaz se tem uma boa imagem da organização, melhora o ambiente interno, diminui custos, e a rotatividade de colaboradores.

Conclui-se que para o processo de seleção de pessoal ocorra de forma adequada e eficaz, é necessário que todos os processos descritos neste trabalho sejam seguidos, para então encontrar o candidato ideal.

## REFERÊNCIAS

BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento, Seleção e Competências**: ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BARDUCHI, Ana Lucia Jankovic, PICCOLI, Ana Paula Bonilha, TITTANEGRO, Francisco Sérgio, CINTRA Josiane C., MONTEIRO, Karla Guimarães, LENA, Renato César, e OZAKI, Yaeko. **Desenvolvimento Pessoal e Profissional**: 3.ed. São Paulo: Pearson Prentice, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas, o novo papel do Recursos Humanos nas Organizações**: Elsevier, Rio de Janeiro, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**: 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal. Como agregar talentos á empresa:** 7 ed. São Paulo: Manole, 2009.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos PRH conceitos, ferramentas e procedimentos:** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos. Princípios e Tendências:**..7 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

LOBOS, Júlio A. **Administração de Recursos Humanos:** 1.ed. São Paulo: Atlas, 1979.

MARRAS, Jean Pierre, **Administração de Recursos Humanos: do Operacional ao Estratégico.**3°ed. São Paulo: Futura, 2000.

NUNES, Gilvan da Silva. **Recrutamento e seleção:** 1 ed. São Paulo: Érica, 2002.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal:** 6. ed. São Paulo: LTr, 2010.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2005.

**ABSTRACT:** Selection of persons corresponds add new talent within the organization , and manage employees for proper function according to the profile of each. A good selection corresponds to profit organization. Companies seek qualified to fill their vacancies and succeed in their activities , regardless of the branch that operates professionals . The selection of persons is a method that provides a greater number of correct candidates for each vacancy offered . Aimed to analyze the importance of recruiting and selecting competently taking into account differences in each, has become paramount to the success of businesses today , regardless of their size or line of business . This project used as a methodology to bibliographic research, the topics addressed in this paper relates to the challenges of managing people , verifying the need to adopt a program of recruitment and selection . The following are conceptualized the importance of human resources management in enterprises , people management , strategic planning, HR , labor market , recruitment , internal recruitment , selection, selection techniques that are found in Brazilian literature .

**Key words:** Selection. Organization. Peoples.