Aula 2 – Desenvolvimento e treinamento de pessoal: levantamento de necessidades, programação, execução e avaliação; Recrutamento e Seleção: técnicas e processo decisório; Exercícios de matérias já vistas

Olá pessoal, vamos seguindo? A partir desta aula, começarei a colocar questões das matérias já estudadas. Não podemos deixar de lado aquilo que já vimos há algum tempo. A revisão concomitante ao estudo pode ser muito efetiva.

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: TÉCNICAS E PROCESSO DECISÓRIO.

1) (CONSULPLAN INB 2006) O recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes para ocupar cargos dentro da organização. Pode ser interno ou externo. Os itens abaixo são considerados vantagens do recrutamento interno, EXCETO:

A) É um processo econômico e mais rápido de ser desenvolvido.

B) É um processo econômico e apresenta maior índice de validade e de segurança.

C) É um processo rápido e uma fonte de motivação para os empregados.

D) Leva os empregados a se limitarem às políticas e diretrizes da organização e geram conflitos.

E) Fonte poderosa de motivação para os empregados e desenvolve o espírito de competição entre o pessoal.

O grande "lance" do recrutamento, fase anterior à seleção de profissionais dentro de uma empresa, é entender que essa palavra significa "atração". Sendo assim, Chiavenato conceitua:

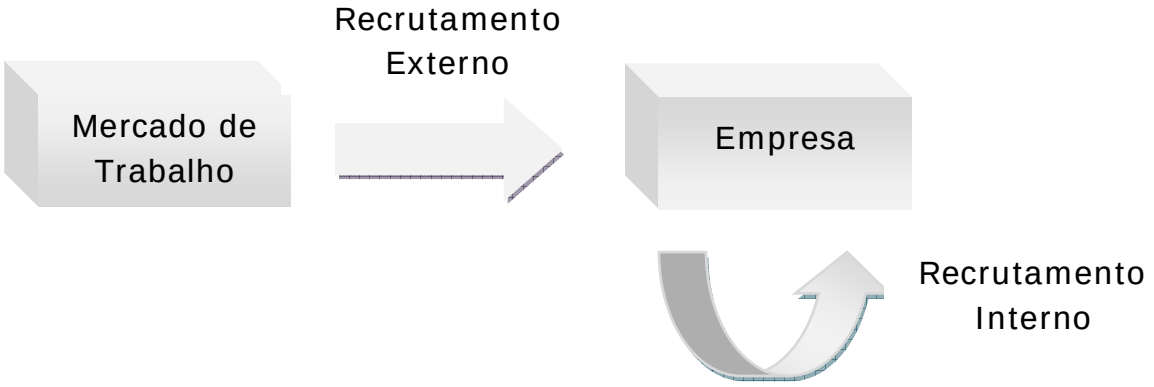
"Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização".

Vamos pensar o ser humano (no sentido profissional) como um produto. Assim como existe o mercado de automóveis, onde pessoas compram e vendem carros, temos o mercado de trabalho (ou mercado de recursos humanos), em que empresas contratam e demitem profissionais.

Quando a empresa precisa ir ao mercado (de trabalho) para recrutar profissionais, ela faz uso de um sistema de informação para divulgar e comunicar as suas necessidades, ou seja, que tipo de emprego ela está oferecendo. Aí entra o recrutamento ou a atração dos melhores profissionais para ocuparem as vagas desocupadas dentro da organização.

Mas existe um detalhe. Esse mercado de trabalho pode funcionar inclusive dentro da empresa. Como assim? Uma vaga ofertada pode ser preenchida, também, por um profissional que já trabalha na própria empresa. É o chamado recrutamento interno.

O outro recrutamento, o mais conhecido, é chamado, curiosamente, de quê? Certa resposta: recrutamento externo. Vejamos a figura.



Voltando ao recrutamento interno, vejamos como ele funciona. Como já falamos, o público alvo são os próprios funcionários, o que gera uma promoção ou uma simples transferência de setor ou de localidade. Vamos destacar duas características desse procedimento: é mais barato e pode gerar conflitos dentro da organização.

Por que é mais barato? O recrutamento interno não requer trabalhos externos, como a contratação de uma empresa para recrutar ou o gasto com a divulgação da vaga.

Por que pode causar conflitos? A "briga" por uma vaga pode gerar "sequelas". Aqueles que não conquistaram a vaga podem se tornar funcionários insatisfeitos nas vagas onde ficaram trabalhando. Além disso, os colaboradores que disputaram a vaga podem criar, entre si, rixas pessoais.

Outra característica: tende a ser mais rápido. Por acontecer apenas internamente, a empresa não precisa aguardar a disponibilidade do candidato externo, não precisa esperar os efeitos da divulgação.

É lógico que o recrutamento interno também não é automático. Mas a empresa, sabendo de suas potencialidades (através de um bom mapeamento de competências), tende a recrutar e selecionar com mais agilidade quando o procedimento é interno.

Uma pergunta muito comum é a seguinte: enquanto o recrutamento externo no setor público é o edital divulgando o concurso de provas ou de provas e títulos, existe recrutamento interno na Administração Pública? Minha resposta: sim. Mesmo no contexto público, as promoções e transferências também ocorrem.

Então, podemos tirar a seguinte conclusão: o recrutamento externo é bastante diferente nos setores público e privado. Por outro lado, o recrutamento interno guarda bastante semelhança nos dois setores.

Os dois tipos de recrutamento (externo e interno) possuem diferentes objetivos. No recrutamento externo, buscam-se novas pessoas para que elas tragam novas habilidades e as experiências vividas, ou seja, o foco são conhecimentos não existentes na empresa. Esses novos funcionários também chegam na empresa sem os vícios (problemas) presentes na empresa.

O recrutamento interno, por seu turno, objetiva motivar seus funcionários, por meio do oferecimento de novas oportunidades.

Por se mais complexo, o recrutamento externo requer um olhar com mais detalhes. É fundamental que o gestor de RH escolha o meio mais adequado para que o candidato desejado seja atraído pela organização.

Esse processo se finaliza quando o candidato preenche a proposta de emprego ou apresenta seu currículo à empresa. Pode ser que um bom profissional procure a empresa em um momento de escassez de vagas. Mas a empresa não pode deixar de receber esse currículo. Por isso, o recrutamento deve ser uma atividade contínua e ininterrupta.

O recrutamento externo ocorre em duas situações: pela necessidade de repor os egressos (aqueles que deixaram a empresa); em momentos de expansão/crescimento, para suprir a necessidade de aumentar o quadro de pessoal.

Com relação à questão, todos os itens são características do recrutamento interno. Entretanto, o item d é uma desvantagem.

Gabarito: D

2) (CONSULPLAN CODEVASF 2008) O recrutamento é o processo pelo qual a organização atrai candidatos no mercado de recursos humanos para abastecer seu processo seletivo. Assinale a alternativa que NÃO corresponde ao recrutamento de pessoas:

A) Funciona como um processo de comunicação onde a organização divulga e oferece oportunidade de trabalho ao mercado de trabalho.

B) Tem como modelos de tratamento o modelo de colocação, o de seleção e o de classificação.

C) Corresponde ao preenchimento das vagas e oportunidades de trabalho através dos próprios funcionários atuais da empresa.

D) É um processo que compreende a comunicação e a divulgação de oportunidades de emprego, ao mesmo tempo em que atrai os candidatos para o processo seletivo.

E) É um conjunto de atividades desenhadas para atrair um conjunto de candidatos qualificados para uma organização.

O processo de seleção ocorre após o recrutamento. Podemos dizer que, enquanto o recrutamento é uma atividade positiva e convidativa, a seleção é uma atividade caracterizada pela restrição, em que muitos são obstados (impedidos) de participar. A seleção é um processo de escolha (filtro), sendo o momento em que alguns serão "cortados" do processo.

A seleção faz uma classificação dos candidatos atraídos para que a escolha do profissional seja a mais adequada às necessidades do cargo e da organização.

Uma vez que temos, de um lado, cargo vago com as competências requeridas, e de outro, candidatos recrutados com diferentes personalidades e habilidades, a seleção é um processo de comparação e de tomada de decisão.

Cada decisão envolvendo um candidato gera um tratamento, ou seja, um tipo de resolução que será tomada. Podemos destacar três modelos de decisão de candidatos.

Colocação

- Um só candidato com o perfil desejado e uma só vaga;
- Não há a alternativa de rejeitar o candidato;
- O candidato é admitido

Seleção

- Vários candidatos com perfil para apenas uma vaga;
- Ocorre a comparação e:
  - Rejeição (dispensa do processo seletivo); ou
  - Aprovação (admissão do candidato).

Classificação - Abordagem mais ampla e eficaz

- Vários candidatos com perfil para cada vaga e várias vagas para cada candidato;
- Ocorre a comparação e:
  - Aprovação (admissão do candidato); ou
  - Rejeição, passando o candidato a ser comparado com os requisitos de outros cargos disponíveis.
- O processo é repetido até que não haja vagas restantes.

Vejamos os itens:

a) recrutamento externo.

b) seleção.

c) recrutamento interno.

d) e) recrutamento.

Gabarito: B

3) (CONSULPLAN GUARAPARI-ES 2009) Uma determinada empresa, devido ao aumento da demanda por seus produtos e,

consequentemente, ao aumento da produção, criou novos postos de trabalho, tanto de nível operacional, quanto gerentes de nível médio. Em relação aos postos de nível médio, o gerente de recursos humanos é favorável ao recrutamento interno e necessita convencer a presidência de utilizar essa técnica. O argumento correto utilizado pelo gerente, que evidencia uma das vantagens do recrutamento interno é:

A) Aproveitamento dos investimentos em T&D realizados por outras empresas ou pelos próprios candidatos.

B) Renovação e enriquecimento dos talentos humanos da organização.

C) Uma das principais fontes de motivação para o quadro de pessoal da empresa.

D) Inserção de "sangue novo" e experiências novas na empresa.

E) Permite a definição dos processos de seleção de candidatos a serem captados em outras organizações.

Vejam que o gerente é favorável ao recrutamento interno. Sendo assim, a nossa resposta deve apontar uma vantagem que comprove o argumento utilizado pelo gestor.

Vejamos os itens.

a) T&D significa treinamento e desenvolvimento. A forma de aproveitar o que é feito por outras organizações é contratar profissionais treinados/desenvolvidos por essas empresas por meio do recrutamento externo.

b) renovação só se faz com pessoas novas, oriundas do recrutamento externo.

c) essa é a nossa resposta.

d) sangue novo vem de fora. Quando chegamos em uma empresa/órgão, somos o sangue novo, a injeção de novas ideias de uma empresa. Isso é recrutamento externo.

e) captar profissionais em outra organização relaciona-se com o recrutamento externo.

Gabarito: C

4) (CONSULPLAN RESENDE-RJ 2010) ***"Alberico Silveira Gomes é gerente de Recursos Humanos de uma empresa produtora de chapas de alumínio para a indústria automobilística. Foi solicitado a ele, pelo gerente do departamento de produção, que elaborasse um processo de recrutamento e seleção para o preenchimento de duas vagas de supervisor de produção. Alberico sugeriu ao gerente de produção que pudesse ser utilizado o recrutamento interno como ferramenta para o recrutamento."*** **Para convencer o gerente de produção a aderir ao recrutamento interno, Alberico alegou, como vantagem do recrutamento interno:**

A) O aproveitamento dos investimentos em treinamento e desenvolvimento realizados por outras empresas ou pelos próprios candidatos ao cargo.

B) A revisão da forma como os assuntos são conduzidos dentro da empresa, devido às novas experiências para a organização trazidas pelos candidatos.

C) Fonte importante de motivação para os colaboradores da empresa.

D) A renovação e o enriquecimento dos recursos humanos da organização.

E) Extremamente caro, pois necessita desenvolver mecanismos que permitam conhecer os candidatos previamente.

Vocês estão notando que recrutamento interno é figurinha certa na prova, certo? Não podemos perder questão sobre o tema na prova, combinado?

Vejamos por item.

a) aproveitar o que é feito por outras empresas é recrutamento externo.

b) novas experiências e sangue novo são expressões do recrutamento externo.

c) nossa resposta.

d) renovação é obtida pelo recrutamento externo.

e) o recrutamento caro é o externo.

Gabarito: C

5) (CONSULPLAN EMATER-RN 2005) Assinale a alternativa correta:

A) Seleção de pessoas compreende o conjunto total de benefícios que a organização coloca à disposição de seus membros, e os mecanismos e procedimentos pelos quais estes benefícios são distribuídos.

B) Recrutamento de pessoas é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos.

C) Seleção de pessoas é a busca, entre os candidatos recrutados, daqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando a manter ou aumentar e eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização.

D) Recrutamento de pessoas é a especificação do conteúdo, dos métodos de trabalho e das relações com os demais cargos, no sentido de satisfazer os requisitos tecnológicos, organizacionais e sociais, bem como os requisitos pessoais de seu ocupante.

E) Seleção de pessoas é a tarefa desempenhada pela organização com o objetivo de equilibrar objetivos organizacionais e objetivos individuais e a oferta no mercado de trabalho.

Vejamos por item.

a) esse é o sistema de recompensas da empresa.

b) veremos que isso é definição de treinamento.

c) nossa resposta.

d) recrutamento visa à atração de candidatos.

e) seleção de pessoas é o filtro daquilo que foi recrutado.

Gabarito: C

6) (FCC METRÔ 2008) No processo de recrutamento, seleção e contratação de novos empregados, uma falha pode resultar na contratação de uma pessoa "errada" para a vaga. Quando o entrevistador assume que todas as características de um candidato são boas, embora apenas uma ou duas sejam, ocorre uma falha no processo denominada

a) efeito halo.

b) projeção.

c) supersimplificação.

d) conclusões impulsivas.

e) expectativas exageradas.

O efeito halo/horn representa a tendência em avaliar positivamente (halo) ou negativamente (horn) para todos os itens da avaliação, deixando os demais itens sem avaliação.

Projeção é a atribuição de características pessoais do entrevistador ao entrevistado. O entrevistador se projeta no entrevistado, acreditando que ele deve ter aquelas características que possui.

A supersimplficação ocorre quando tudo aquilo que ocorre durante a seleção é demasiadamente simplificado pelo entrevistador, fazendo com alguns detalhes importantes sejam perdidos.

Conclusões impulsivas são conclusões precipitadas daquilo que o entrevistador está vendo durante a seleção.

Expectativas exageradas podem ocorrer quando um candidato apresenta um currículo bastante qualificado. O entrevistador pode exagerar na sua expectativa com relação ao postulante ao cargo em questão.

Vejamos outros problemas que podem ocorrer:

Erro de primeira impressão: o selecionador deve evitar as primeiras impressões do selecionado. As mudanças devem ser consideradas.

Erro de semelhança: quando o selecionado se parece (características pessoais semelhantes) com o avaliador, esse costuma ser mais favorável na avaliação.

Erro de fadiga: várias seleções em sequência podem causar cansaço e piorar a qualidade da seleção.

Gabarito: A

7) (FCC TRF 1ª 2006) Com relação à seleção de pessoal, o administrador pode optar entre o recrutamento interno e o externo. É INCORRETO afirmar que o recrutamento

a) interno é mais econômico que o externo.

b) interno é mais rápido que o externo.

c) externo tem o mesmo nível de segurança que o do interno.

d) externo é uma fonte de motivação para os funcionários.

e) interno desenvolve a competição entre os funcionários.

Essa questão foi anulada por conter mais de uma alternativa correta.

O recrutamento interno é, em regra, mais rápido, mais econômico, apresentando como um "problema" o desenvolvimento de competição. Coloquei problema entre aspas já essa competição pode tanto gerar conflito quanto motivação. Letras corretas: a, b, e.

c) um recrutamento interno é bem mais seguro do que o externo, pois a empresa, na teoria, conhece as competências que tem, conhece o potencial dos seus funcionários.

Quando se recruta externamente, por mais que o processo seja bem feito, é possível que o candidato que, aparentemente se encaixa ao perfil, não se adéque à empresa.

No meu caso, esse problema de adaptação já ocorreu.

Trabalhei durante apenas 1 ano em uma empresa brasileira (exportadora de couros), com problemas financeiras e outros mais, mas era bastante satisfeito com o local onde trabalhava.

De lá, transferi-me para uma multinacional americana rica no ramo de agronegócios, com uma mega estrutura e tudo mais. Fiquei 3 anos lá mas não me encontrei com o perfil da empresa. Isso acontece.

d) o recrutamento interno é que pode motivar os funcionários. Contratações externas podem, na verdade, desmotivar os colaboradores que já estavam na empresa.

Gabarito: X

8) (FCC TRE-PI 2002) A seleção de pessoal compreende, geralmente a filtragem de um formulário ou do currículo do candidato, aplicação de testes e realização de

a) investigação de experiência anterior.

b) investigação sobre a validade da escolaridade.

c) investigação sobre situação econômico-financeira.

d) entrevista abrangente.

e) exame físico / médico.

Em um processo de comparação, a seleção trabalha a priori com os requisitos do cargo (chamados de variável x), que são obtidos através da atividade chamada de descrição e análise de cargos. A outra variável (y) é o perfil dos postulantes ao cargo.

Quando x é maior do que y, o candidato não está atingindo os requisitos para ocupar o cargo, sendo rejeitado pela empresa. Quando x é igual a y, o candidato está reunindo as condições tidas como ideais para o cargo, sendo aprovado no processo.

Há ainda a situação em que y é maior do que x. O cargo exige, por exemplo, o domínio do idioma inglês, e o candidato possui, além desse idioma, a fluência em espanhol e italiano. Nessa situação, o candidato é superdotado para o cargo.

Há de se falar que essa comparação entre as variáveis (necessidades e características do candidato) é feita com certa tolerância. Assim, existe uma faixa de aceitação que ronda o ponto ideal.

Para fazer uma comparação, algumas técnicas são utilizadas:

- Entrevistas;
- Dinâmicas de grupo;
- Provas ou testes de conhecimento;
- Testes de personalidade.

Normalmente, essas técnicas são combinadas, ou seja, utiliza-se mais de uma ferramenta para poder selecionar o candidato. Primeiro, uma prova de

conhecimento, depois a dinâmica de grupo e, por último, as entrevistas, por exemplo.

Veja que a questão utilizou a palavra "geralmente". Quem de vocês já passou por um processo seletivo sabe que é comum que haja entrevistas. Mesmo que seja uma contratação "carta marcada", a entrevista é quase sempre utilizada.

Um ponto importante é que essas investigações podem ser descobertas na própria entrevista.

Gabarito: D

9) (FCC DPE-SP 2010) Com relação à seleção de pessoas como uma responsabilidade de linha e uma função de staff, considere as afirmativas abaixo.

I. A escolha final do candidato cabe ao chefe ou gerente do órgão requisitante, mas, o responsável pela indicação dos melhores candidatos é o órgão de recursos humanos.

II. A tendência atual é para a centralização e a concentração de serviços de recrutamento e seleção, admissão, integração, treinamento e desenvolvimento, administração de salários e remuneração nas áreas de ARH.

III. A área de ARH está se transformando num tipo de consultoria interna para preparar e orientar os gerentes para a nova realidade.

IV. Quando não existe uma distinção clara entre linha e staff nas organizações, tende a ocorrer conflitos sobre quem tem autoridade de tomar as decisões sobre pessoas.

V. Pelo princípio da responsabilidade de linha e função de staff deve-se descentralizar a gestão das pessoas no nível das gerências de linha, de um lado, enquanto de outro, se mantém a função de assessoria e consultoria interna através do órgão e de RH.

Está correto o que se afirma APENAS em

a) II e IV.

b) I, III e V.

c) I, III, IV e V.

d) III, IV e V.

e) II, III, IV e V.

Após a comparação, entramos no processo decisório. Uma decisão não seria necessária se o número de candidatos que se encaixa ao perfil fosse igual ao número de vagas disponíveis. Entretanto, o comum é termos mais candidatos com perfil do que cargos a serem ocupados.

Sendo assim, decisões precisam ser tomadas. Escolhas precisam ser feitas. E, nesse momento de decisão, quem decide não é a área responsável pela seleção, é a área que requisitou o processo, o setor que possui a vaga pleiteada, onde o contratado irá trabalhar.

Tendo em vista essa relação entre a área requisitante e a área de seleção, tiramos a seguinte conclusão: a seleção de pessoas é uma responsabilidade de linha e uma função de *staff* (apoio).

ARH = área de recursos humanos.

Vejamos item por item.

I) O próprio enunciado responde o item. Item correto.

II) Item errado. A tendência é exatamente o oposto. Os chefes de linha devem estar, cada vez mais, capacitados para ter essas responsabilidades, utilizando a área de recursos humanos apenas como suporte/apoio.

III) Item certo. A ARH vem sim virando uma consultoria. Uma equipe técnica pronta para auxiliar gestores.

IV) Item certo. Já viram quando um chefe não consegue delimitar as funções de cada funcionário? O que ocorre? Um empurra para o outro, ninguém assume determinada função. Assim ocorre de maneira macro, na organização como um todo, entre departamentos, quando as atividades não são devidamente distribuídas de forma clara.

V) Item certo. É isso que vem ocorrendo nas empresas.

Gabarito: C

10) (FCC DNOCS 2010) O efeito halo é um erro de avaliação que ocorre no processo de recrutamento e seleção de um candidato.

O efeito halo ocorre quando o entrevistador

a) assume que todas as características de um candidato são boas.

b) procura por pessoas com características semelhantes às suas.

c) assume uma determinada situação como regra básica do comportamento do candidato.

d) é preconceituoso com o candidato ou um grupo de pessoas.

e) tira conclusões precipitadas baseadas em expectativas anteriores ao processo seletivo.

Se fosse horn, seria negativo. Mas o halo, de fato, ocorre quando o entrevistador assume que o candidato só tem virtudes.

Gabarito: A

11) (CESGRANRIO TJ-RO 2008) O recrutamento interno se traduz pelo preenchimento dos cargos vagos por funcionários selecionados e posteriormente promovidos pela organização, tendo as seguintes características:

Das características abaixo:

I - redução do custo de contratação, pela minimização de processos;

II - minimização do hiato funcional, dada a otimização operacional;

III - ampliação das unidades de controle, em virtude da qualificação funcional.

Representa(m) vantagem (ns) do processo de recrutamento interno SOMENTE a(s) característica(s)

a) I

b) II

c) I e II

d) I e III

e) II e III

Vejamos cada item

I) O custo no recrutamento interno é, de fato, bem mais baixo.

II) Item correto também. O hiato funcional é o seguinte: é o tempo em que determinado cargo fica vago, ou seja, sem função. Como o recrutamento interno é mais rápido e não requer ambientação de um novo funcionário, o hiato funcional é menor.

III) esse item não tem nada a ver com qualidades do recrutamento interno.

Gabarito: C

12) (FCC TRT 23ª 2011) A entrevista não-diretiva caracteriza-se por ser uma entrevista

a) que apresenta um roteiro no qual o entrevistador faz perguntas abertas e previamente elaboradas no sentido de obter respostas definidas e fechadas.

b) cuja sequência e orientação fica a critério de cada entrevistador, que caminha dentro da linha de menor resistência ou da extensão de assuntos, sem se preocupar com sequência ou roteiro, mas com nível e profundidade que a entrevista pode alcançar.

c) que busca conhecer certos conceitos pessoais dos candidatos e que demandam certa liberdade para que o entrevistador possa captá-los adequadamente.

d) com perguntas previamente elaboradas, mas que permitem respostas abertas, ou seja, resposta livre por parte do candidato.

e) que obtém somente respostas fechadas por parte dos candidatos.

Essa questão trata dos tipos de entrevista.

Dentro das entrevistas, temos a seguinte classificação:

- **Entrevista Totalmente Padronizada/Estruturada**: há um roteiro previamente determinado, com perguntas tidas como fechadas, que geram respostas definidas, como sim ou não;
- **Entrevista Padronizada Quanto às Questões**: as perguntas são previamente elaboradas, mas as respostas não são definidas. O candidato tem liberdade para responder;
- **Entrevista Diretiva**: não há especificação de questões, mas a entrevista direciona para o tipo de resposta desejada;
- **Entrevista Não Diretiva (exploratória, informal, não-estruturada)**: total liberdade do entrevistador e do entrevistado.

Devemos lembrar que a técnica não diretiva proporciona total liberdade tanto para o entrevistador quanto para o entrevistado. Não há padrões, não há limites, não existem roteiros.

a) as respostas estão padronizadas.

b) essa é a nossa resposta. É preciso ficar claro que, mesmo sendo liberal, a técnica não diretiva tem objetivos, devendo sempre buscar a profundidade no conteúdo, independente da forma.

c) não existe essa busca de certos conceitos pessoais na técnica não estruturada. Além disso, o termo "certa liberdade" deixa a questão errada, já que a liberdade é total.

d) técnica conhecida como entrevista padronizada quanto às questões.

e) entrevista totalmente padronizada.

Gabarito: B

13) (COPEVE UFAL 2011) Para contratar novos funcionários, uma organização necessita que seu setor de recursos humanos utilize técnicas e instrumentos que auxilie as gerências imediatas a identificar profissionais adequados para cada uma das funções requeridas. Em tal contexto, pode ser utilizada uma técnica específica que envolve fazer as mesmas perguntas a todos os candidatos ao cargo e comparar as respostas a partir de um padrão estabelecido. Essa técnica é conhecida como

a) recrutamento.

b) avaliação em grupo.

c) entrevista estruturada.

d) seleção.

e) dinâmica de grupo.

As mesmas perguntas são feitas por uma entrevista padronizada/estruturada.

Na dinâmica de grupo, são colocadas situações para observar como o candidato se porta em equipe, como ele toma decisões, como ele lida com adversidades. Trata-se de uma avaliação em grupo.

Gabarito: C

14) (CESGRANRIO TERMOMACAÉ 2009) Em uma empresa, uma tarefa típica da atividade de recrutamento de pessoal, com vistas à contratação de novos funcionários, é a

a) realização de contatos com escolas e universidades.

b) realização de entrevista preliminar.

c) realização de entrevista técnica.

d) aplicação de testes de seleção.

e) aplicação de técnicas de simulação.

Contatar uma escola ou universidade é bastante típico. Principalmente quando a empresa quer funcionários jovens para geração de inovação na empresa.

Todos nós já vimos cartazes de oportunidades de emprego em universidades/escolas. Esse é um recrutamento externo que as empresas realizam muito.

Gabarito: A

15) (FCC MPE-SE 2009) No processo de recrutamento interno, a promoção é um tipo de movimentação

a) indireta.

b) vertical.

c) horizontal.

d) vertical e horizontal.

e) horizontal direta.

Quando uma pessoa é promovida, ela sobe na hierarquia. Por isso falamos que se trata de uma movimentação vertical (para cima).

Uma simples transferência é uma movimentação horizontal (para os lados). Já uma transferência com promoção é chamada de diagonal ou vertical e horizontal.

Gabarito: B

DESENVOLVIMENTO E TREINAMENTO DE PESSOAL: LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES, PROGRAMAÇÃO, EXECUÇÃO E AVALIAÇÃO.

16) (CONSULPLAN Pref. Laranjeiras 2005) Você tem recebido reclamações quanto ao atendimento aos clientes de sua empresa e, por isto, elaborou um programa de desenvolvimento para mudança comportamental e atitudinal de seus atendentes. Para avaliar os resultados deste programa você buscou identificar:

A) Quão bem utilizados foram os recursos financeiros.

B) Como o programa trouxe mudança de comportamento aos treinandos.

C) A reação dos treinandos ao programa e o seu aprendizado.

D) A reação dos treinandos com relação ao conteúdo desenvolvido.

E) A reação dos treinandos quanto aos métodos utilizados.

Em um mundo em que a evolução é constante e a necessidade de modernização é clara, são as pessoas que formam o grande pilar das transformações necessárias dentro de uma empresa. Sendo assim, é fácil

entender a importância do desenvolvimento e o treinamento do pessoal de uma organização.

Podemos conceituar o desenvolvimento como a capacidade de aprender novas habilidades, obter novos conhecimentos e modificar atitudes e comportamentos. Com todas essas mudanças, é possível dizer que as competências profissionais de cada um são ampliadas. Nesse sentido, esses incrementos são benéficos tanto para essas pessoas (desenvolvidas) quanto para as organizações onde elas estão inseridas.

O desenvolvimento visa o crescimento profissional de cada membro, tratando-se de uma preparação para o futuro de cada um, cuidando da carreira das pessoas. Assim, o desenvolvimento não se restringe à melhoria do trabalho no cargo ocupado em determinado momento.

O treinamento, que é parte do desenvolvimento, possui um conceito menos amplo, já que as mudanças que ele impõe dizem respeito aos papéis funcionais das pessoas. Assim, o treinamento visa a melhoria do trabalho que já é feito pelo funcionário, ou seja, dentro do cargo ocupado.

Vejamos uma importante definição de Milkovich com relação ao treinamento e ao desenvolvimento.

"treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais. Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências."

Se o programa era de desenvolvimento para mudança, no momento da avaliação, é preciso verificar se a mudança de comportamento ocorreu.

Gabarito: B

17) (CONSULPLAN CEPISA 2007) Quando se adota políticas de treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações, é primordial que se analise o ciclo de treinamento. Este ciclo compreende:

A) Levantamento das necessidades de treinamento; programação de treinamento; implementação, execução e avaliação dos resultados.

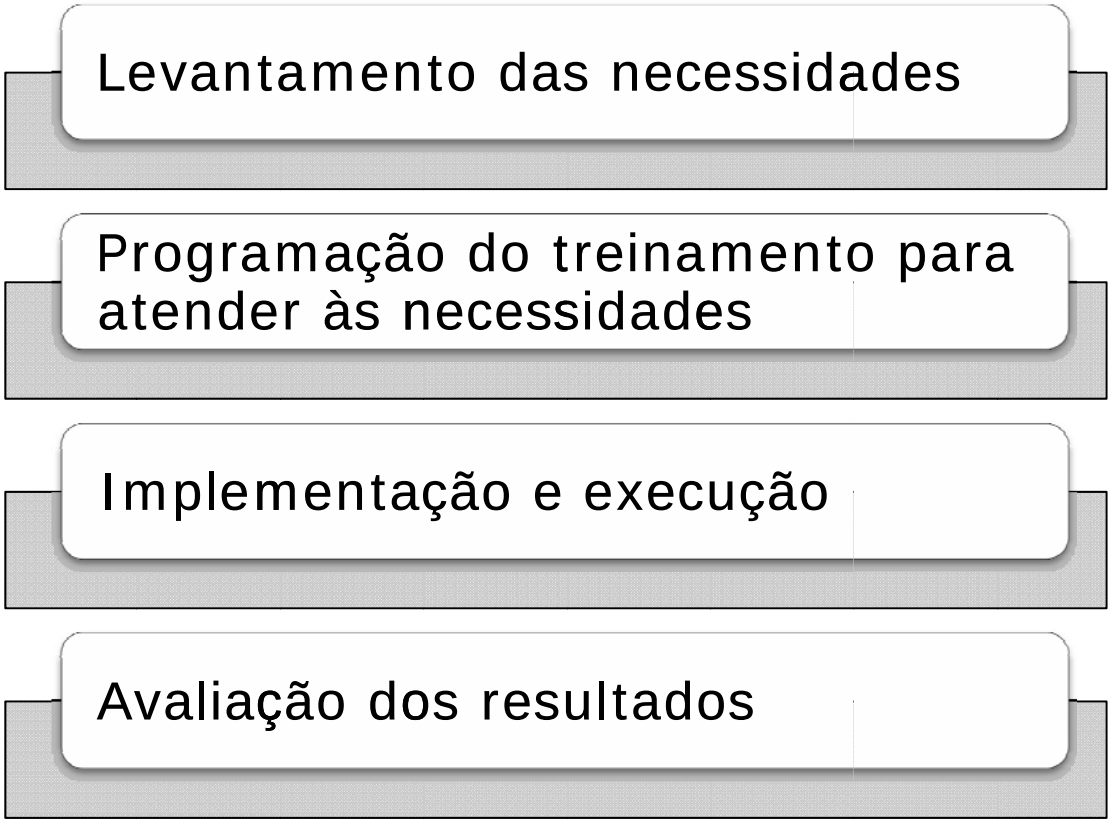
B) Levantamento das necessidades de treinamento; definição das técnicas de avaliação de desempenho; definição das pontuações atribuídas em cada técnica e análise dos resultados obtidos.

C) Levantamento das necessidades de treinamento; adoção de técnicas de recrutamento; definição dos planos de cargos e salários; implementação de políticas de remuneração e desenvolvimento de um banco de dados.

D) Levantamento das necessidades de treinamento; utilização de staff; definição de critérios de remuneração, de avaliação de desempenho e cobrança rígida de metas a serem atingidas.

E) Levantamento das necessidades de treinamento; definição dos planos de carreira da equipe; observação dos trabalhos a serem desenvolvidos e implantação de critérios de controle.

O treinamento é um processo que nunca acaba. Trata-se assim de um ciclo, composto por quatro etapas.



Vejamos cada etapa em separado.

Levantamento das Necessidades de Treinamento

Nesse momento, é traçado um diagnóstico daquilo que a empresa precisa, ou seja, quais as suas necessidades e suas carências.

São três os níveis de análise nessa etapa de levantamento, a saber:

- Análise organizacional: a organização é vista como um sistema, como um todo. São observados os objetivos organizacionais e as necessidades globais de competências e habilidades. É preciso sempre partir da estratégia da empresa para então traçar essas necessidades, ou seja, o alinhamento estratégico é fundamental. Como exemplo de necessidades, temos os planos de expansão da fábrica, a aquisição de uma empresa e o lançamento de um novo produto;

- Análise departamental: trata-se de uma análise voltada para as diferentes áreas de uma empresa, tidas como subsistemas da organização. São analisados os objetivos departamentais, tais como os planos para o aumento da eficiência do departamento de produção;
- Análise das tarefas e operações: nesse momento, cada cargo é analisado em separado. São verificados os requisitos exigidos no cargo, traçando-se as competências requisitadas. Caso o ocupante do cargo não tenha as competências exigidas, tem-se uma necessidade de treinamento.

Programação do Treinamento

Após o levantamento das necessidades, chega o momento de escolher os meios de treinamento para que as carências detectadas sejam sanadas.

Temos as seguintes técnicas de treinamento.

Quanto ao uso	• técnicas de treinamento orientadas para o conteúdo; • orientadas para o processo; • técnicas mistas.
Quanto ao tempo	• treinamento de indução (interação à empresa); • treinamento depois do ingresso no trabalho.
Quanto ao local de aplicação	• no local de trabalho; • fora do local de trabalho.

Implementação do Treinamento

Trata-se da aplicação daquilo que foi planejado, ou seja, é a execução da programação de treinamento para as pessoas ou para as áreas que apresentam demandas de treinamento.

A responsabilidade pelo treinamento é tanto do gestor quanto da pessoa que necessita da capacitação. Podemos dizer que o treinamento é uma responsabilidade de linha e uma função de *staff* (apoio). O que é isso?

Significa que quem é responsável pelo treinamento está na linha hierárquica da empresa, ou seja, cada gestor existente na organização. Por outro lado, os especialistas em recursos humanos (área considerada de apoio – *staff* – na empresa) prestam assistência aos gestores.

Avaliação dos Resultados do Treinamento

Etapa de verificação se as carências foram sanadas e as necessidades foram supridas. Algumas perguntas devem ser feitas nesse momento. Houve sucesso na implantação do treinamento? Os funcionários saíram devidamente treinados? Eles estão aplicando aquilo que foi aprendido nas suas rotinas diárias?

A avaliação também deve percorrer os três níveis de análise: organizacional, departamental e individual.

É preciso entender que o treinamento é um meio e não um fim para empresa, ou seja, não é propósito da empresa ter treinamentos, mas é objetivo ter pessoas treinadas e habilitadas. Assim, o treinamento é uma ferramenta fundamental.

Gabarito: A

18) (CONSULPLAN SG. PALHA-ES 2008) Treinamento e desenvolvimento é um dos processos desenvolvidos pela gestão de recursos humanos. São considerados etapas do ciclo de treinamento, EXCETO:

A) Diagnóstico.

B) Programação de treinamento para atender às necessidades.

C) Implementação e execução.

D) Avaliação dos resultados.

E) *Downsizing.*

Downsizing é o achatamento da empresa, geralmente feito por meio de demissões, de corte de custos, etc.

Gabarito: E

19) (CONSULPLAN RESENDE-RJ 2010) Quando se trata do processo de desenvolver pessoas, leva-se em consideração a educação profissional e o desenvolvimento de habilidades e de competências das pessoas para o desenvolvimento de funções. Logo, o ciclo de treinamento compreende as seguintes etapas, EXCETO:

A) Levantamento das necessidades de treinamento.

B) Diagnóstico do ambiente externo da organização para o treinamento.

C) Programação do treinamento.

D) Execução do treinamento.

E) Avaliação do treinamento.

A banca gosta do tema, não é verdade?

O diagnóstico do que ocorre fora da empresa é importante sim. Mas não podemos perder de vista a abordagem que vimos e que a banca gosta de utilizar, ok?

Gabarito: B

20) (FCC TRT 8ª 2010) Na técnica de instrução programada pode-se utilizar de dois sistemas: o linear ou extrínseco e o ramificado ou intrínseco. O sistema linear parte da premissa de que

a) os erros inibem o aprendizado do aluno.

b) os erros são essenciais para a aprendizagem do aluno.

c) erros não devem ocorrer.

d) as questões do programa devem ser sob a forma de múltipla escolha.

e) as respostas devem ser dissertativas.

Técnica de Instrução Programada ou Auto-Instrução

Trata-se de uma técnica em que o treinando racionaliza os conteúdos recebidos na forma de experiência, escolha e implementação, possuindo duas vertentes:

- Sistema Linear ou Extrínseco: o processo de aprendizagem é inibido por erros. Assim, é utilizado um esquema com sucessivos elementos das lições, utilizando pequenas e repetitivas informações;
- Sistema Ramificado ou Intrínseco: caracteriza-se por lições maiores com mais complexidade, o que demanda mais esforço de quem está sendo treinado para que haja assimilação.

O sistema linear usa da repetição e de lições pequenas para combater a inibição dos erros no aprendizado.

Gabarito: A

21) (FCC TRT 8ª 2010) O processo de treinamento é composto de quatro etapas:

a) diagnóstico de necessidades; definição de recursos; aplicação e acompanhamento.

b) programação; organização dos recursos disponíveis; implantação ou realização do treinamento em si e avaliação dos resultados.

c) elaboração do conteúdo; escolha de recursos; convocação e aplicação.

d) comunicação aos participantes; definição das dinâmicas; aplicação e avaliação de reação.

e) levantamento de necessidades; análise das necessidades; definição de indicadores de aprendizagem e implantação da programação de treinamento.

Além da abordagem que vimos (levantamento das necessidades, programação do treinamento, implementação e avaliação), temos outra classificação das etapas de treinamento. Trata-se da abordagem proposta por Ana Vilas Boas e Rui Andrade. Vejamos:

- Programação: etapa de seleção do tipo de treinamento, do tempo a ser gasto, do instrutor, do público alvo e do modo (forma de treinamento);
- Organização: consiste na organização dos recursos disponíveis (financeiros, materiais, espaços físicos);
- Implantação: execução daquilo que foi programado;
- Avaliação: verificação do cumprimento daquilo que foi programado.

De qualquer forma, devemos pensar que a avaliação é sempre necessária, o que torna os itens “a”, “c” e “e” errados.

Outro ponto importante é a programação ou o levantamento das necessidades. Antes da execução ou comunicação aos participantes, é fundamental essa etapa anterior. Letra “d” está errada.

Gabarito: B

22) (FCC TJ-AP 2009) O que diferencia o treinamento do desenvolvimento enquanto métodos de aprendizagem é que o primeiro

a) exercita a repetição na prática e o segundo, visa o aperfeiçoamento do raciocínio abstrato.

b) orienta-se para as habilidades e capacidades presentes e o segundo, foca habilidades e capacidades necessárias em cargos futuros.

c) desenvolve habilidades técnicas e o segundo, competências comportamentais.

d) enfatiza o conhecimento formal e o segundo, os conhecimentos tácitos.

e) prioriza a mudança de comportamentos e o segundo, desenvolve a visão estratégica.

O treinamento, ligado ao cargo ocupado, lida com o presente. O desenvolvimento, dizendo respeito à própria carreira, lida com o futuro.

Gabarito: B

23) (FCC TRF 1ª 2006) Uma política adequada de recursos humanos no setor público deve combinar programas de treinamento com programas de desenvolvimento. Programas de treinamento

a) visam capacitar o servidor para realizar novas atividades; programas de desenvolvimento têm como objetivo desenvolver o potencial do servidor nas atividades atuais.

b) procuram melhorar as habilidades individuais; programas de desenvolvimento têm como objetivo potencializar o trabalho em grupo.

c) focam o aperfeiçoamento do desempenho do servidor nas atividades atuais; programas de desenvolvimento focalizam habilidades necessárias para as atividades de trabalho futuras.

d) incentivam o uso do planejamento estratégico; programas de desenvolvimento visam capacitar para o planejamento situacional.

e) corrigem deficiências no desenho organizacional; programas de desenvolvimento atualizam os métodos de gestão da informação.

Treinamento refere-se a atividades atuais, a melhorias no trabalho no cargo ocupado. Desenvolvimento lida com atividades que terão valia no futuro.

Gabarito: C

24) (FCC TRF 2ª 2007) De acordo com o modelo de Hamblin de níveis de avaliação no treinamento, quando o treinando, após participar de um processo de treinamento que gostou e demonstra ter aprendido, embora continue a executar a tarefa sob sua responsabilidade pelo mesmo método utilizado antes do treinamento, retrata o nível de avaliação de

a) avaliação de resultados finais.

b) aprendizado.

c) avaliação de valores.

d) reação.

e) comportamento.

Níveis de Avaliação de Treinamento

Existe uma classificação (modelo de Hamblin), proposta por Donald Kirkpatrick, que estabelece quatro níveis de avaliação de treinamento. Vejamos:

- Reação: a reação dos participantes é verificada. Pode ser chamada também de medida de satisfação do cliente (cliente interno – funcionários), já que a reação demonstra isso, positiva ou negativamente. Podemos dizer que a reação positiva pode não assegurar o aprendizado oriundo do treinamento. No entanto, a reação negativa (insatisfação) com certeza reduz a possibilidade de aprendizado.
- Aprendizagem: a consequência do treinamento deve ser a mudança na forma de perceber a realidade, aumento de conhecimentos e habilidades.
- Comportamento: trata-se da mudança de conduta e de procedimento oriunda da participação no treinamento. Podemos citar quatro condições necessárias para a efetivação da mudança no comportamento:
    - A pessoa precisa querer mudar;
    - A pessoa precisa saber o quê e como mudar;
    - A pessoa precisa trabalhar num ambiente com o clima correto. Com relação ao clima, podemos falar que se trata de um fator que depende do chefe imediato, do gestor, podendo haver 5 diferentes possibilidades de climas gerados pela chefia:
        - Reativo: a mudança (aplicação do aprendizado) é proibida pelo chefe;
        - Desencorajador: o chefe não proíbe, mas deixa claro que não gosta da mudança;
        - Neutro: o chefe ignora a participação do subordinado no treinamento. A princípio, o chefe nem encoraja e nem impede a mudança;

        - Encorajador: ocorre o estímulo ao aprendizado e à mudança. O chefe tem interesse em saber o que está sendo aprendido;
        - Requisitante: o chefe garante a transferência do aprendizado para o trabalho. O chefe conhece o que está sendo aprendido.
    - A pessoa precisa ser premiada com a mudança.
- Resultados: são as consequências do treinamento, como o aumento na produção, redução do custo de produção, aumento de vendas, etc.

Trata-se do nível de comportamento, pois o enunciado retrata sobre o comportamento antes e depois: "continue a executar a tarefa sob sua responsabilidade pelo mesmo método".

Normalmente, o nível de comportamento não possui reflexos imediatos, ocorrendo mudanças paulatinas.

Gabarito: E

25) (CONSULPLAN EMATER-RN 2005) Avaliação de desempenho; entrevistas com gerentes e supervisores; reuniões interdepartamentais; aplicações de questionários são meios utilizados para a elaboração:

A) Da programação de treinamento.

B) Do orçamento de treinamento.

C) Do plano de carreiras.

D) Do levantamento de necessidades de treinamento.

E) N.R.A

Todas essas informações subsidiam o levantamento das necessidades para se realizar um bom treinamento: o resultado do desempenho avaliado, as informações passadas pelos gerentes, as reuniões entre departamentos e a

aplicação de questionários para obtenção de mais informações para treinamento.

Gabarito: D

26) (CONSULPLAN SESAP-RN 2008) Um dos processos da área de Recursos Humanos é o de desenvolver pessoas. Esse processo envolve o ciclo de treinamento. São etapas do ciclo de treinamento, EXCETO:

A) Programação de treinamento.

B) Levantamento das necessidades de treinamento.

C) Avaliação dos resultados.

D) Manualização dos processos de treinamento.

E) Implementação e execução do treinamento.

Eu estou falando para vocês. Levem esse conhecimento para a prova. Dentro da "abordagem da CONSULPLAN", não temos a transformação dos processos de treinamento em manuais.

Gabarito: D

27) (FCC TRT-23ª 2011) O levantamento de necessidades de treinamento representa

a) a maneira de mensurar se o desempenho dos colaboradores está dentro daquilo que foi definido nas descrições de cargo, assim como da possibilidade de se alinhar o desejo dos colaboradores às possibilidades de desenvolvimento que a empresa possa oferecer.

b) uma avaliação das condições das estruturas organizacionais e dos recursos presentes na empresa, que podem impactar o desempenho das pessoas, bem como do ambiente de trabalho.

c) uma avaliação das condições emocionais de cada colaborador, dos recursos de trabalho oferecidos pelo mercado e do clima organizacional.

d) uma avaliação das condições de produção e de produtividade da empresa, bem como dos aspectos de comportamento humano e relacionamento interpessoal.

e) a etapa primordial para o estabelecimento dos objetivos de aprendizagem a serem alcançados com a implantação dos processos de avaliação de desempenho.

Devemos pensar que o treinamento visa capacitar o funcionário. E qual o motivo? Para que ele seja mais produtivo no seu cargo e contribua para o alcance dos objetivos da organização.

Juntamente com os aspectos de produtividade, a empresa deve entender que está lidando com um ser humano. Assim, é preciso levantar em conta aspectos comportamentais e relacionais.

Gabarito: D

28) (ESAF CVM 2010) A etapa do diagnóstico das necessidades e dos problemas de treinamento é chamada de Levantamento das Necessidades de Treinamento e podem ocorrer em três diferentes níveis de análise a saber:

a) do mercado, departamental e das pessoas.

b) do mercado, da organização e das pessoas.

c) da organização, das equipes e das pessoas.

d) da organização, departamental e das tarefas e operações.

e) da organização, das equipes e das tarefas e operações.

Como vimos, o levantamento abrange a organização como um todo, os diferentes departamentos e cada tarefa/operação.

Gabarito: D

Exercícios de matérias já vistas

29) (CONSULPLAN SESAP-RN 2008) Cleosvaldo Antunes Melo está para ser contratado por uma empresa para asumir o cargo de engenheiro de produção e, após uma entrevista de seleção, o entrevistador anotou em sua avaliação que ele possui as habilidades técnicas que são exigidas pelo cargo. O entrevistador, portanto, afirmou que:

A) Cleosvaldo possui uma visão da organização como um todo, facilidade para trabalhar com ideias, conceitos e teorias.

B) Cleosvaldo possui conhecimento científico para lidar com situações que exigem controle emocional e equilíbrio.

C) Cleosvaldo possui facilidade de relacionamento interpessoal e em equipe e capacidade de comunicação.

D) Cleosvaldo possui capacidade de emitir feedback sobre o comportamento das pessoas na organização e analisar as consequências desse comportamento.

E) Cleosvaldo possui conhecimento especializado e facilidade na execução de tarefas específicas relacionadas com o trabalho e com os procedimentos para a sua realização.

Vejamos por item.

a) habilidade conceitual.

b) habilidade humana.

c) habilidade humana.

d) habilidade humana.

e) essa é a nossa resposta.

Feedback é a retroação (retroalimentação) da mensagem transmitida. Quando uma informação é passada para uma pessoa (emissor), o retorno daquilo que foi entendido pelo receptor é o feedback.

Gabarito: E

30) (CONSULPLAN FERVEDOURO-MG 2006) Marque a alternativa correta:

A) Liderança é um processo sem influência interpessoal para atingir uma meta.

B) A liderança sempre envolve influência por parte do líder (influenciador) para afetar (influenciar) o comportamento de um seguidor (influenciado) ou seguidores numa situação.

C) O papel de líder é sempre desempenhado continuamente por um mesmo indivíduo.

D) Todas as alternativas estão corretas.

E) Nenhuma das alternativas está correta.

Novamente o conceito trazido de liderança, envolvendo a influência de pessoas para o alcance dos objetivos.

Gabarito: B

Exercícios Trabalhados

1) (CONSULPLAN INB 2006) O recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes para ocupar cargos dentro da organização. Pode ser interno ou externo. Os itens abaixo, são considerados vantagens do recrutamento interno, EXCETO:

A) É um processo econômico e mais rápido de ser desenvolvido.

B) É um processo econômico e apresenta maior índice de validade e de segurança.

C) É um processo rápido e uma fonte de motivação para os empregados.

D) Leva os empregados a se limitarem às políticas e diretrizes da organização e geram conflitos.

E) Fonte poderosa de motivação para os empregados e desenvolve o espírito de competição entre o pessoal.

2) (CONSULPLAN CODEVASF 2008) O recrutamento é o processo pelo qual a organização atrai candidatos no mercado de recursos humanos para abastecer seu processo seletivo. Assinale a alternativa que NÃO corresponde ao recrutamento de pessoas:

A) Funciona como um processo de comunicação onde a organização divulga e oferece oportunidade de trabalho ao mercado de trabalho.

B) Tem como modelos de tratamento o modelo de colocação, o de seleção e o de classificação.

C) Corresponde ao preenchimento das vagas e oportunidades de trabalho através dos próprios funcionários atuais da empresa.

D) É um processo que compreende a comunicação e a divulgação de oportunidades de emprego, ao mesmo tempo em que atrai os candidatos para o processo seletivo.

E) É um conjunto de atividades desenhadas para atrair um conjunto de candidatos qualificados para uma organização.

3) (CONSULPLAN GUARAPARI-ES 2009) Uma determinada empresa, devido ao aumento da demanda por seus produtos e, consequentemente, ao aumento da produção, criou novos postos de trabalho, tanto de nível operacional, quanto gerentes de nível médio. Em relação aos postos de nível médio, o gerente de recursos humanos é favorável ao recrutamento interno e necessita convencer a presidência de utilizar essa técnica. O argumento correto utilizado pelo gerente, que evidencia uma das vantagens do recrutamento interno é:

A) Aproveitamento dos investimentos em T&D realizados por outras empresas ou pelos próprios candidatos.

B) Renovação e enriquecimento dos talentos humanos da organização.

C) Uma das principais fontes de motivação para o quadro de pessoal da empresa.

D) Inserção de “sangue novo” e experiências novas na empresa.

E) Permite a definição dos processos de seleção de candidatos a serem captados em outras organizações.

4) (CONSULPLAN RESENDE-RJ 2010) *“Alberico Silveira Gomes é gerente de Recursos Humanos de uma empresa produtora de chapas de alumínio para a indústria automobilística. Foi solicitado a ele, pelo gerente do departamento de produção, que elaborasse um processo de recrutamento e seleção para o preenchimento de duas vagas de supervisor de produção. Alberico sugeriu ao gerente de produção que pudesse ser utilizado o recrutamento interno como ferramenta para o recrutamento.”* Para convencer o gerente de produção a

aderir ao recrutamento interno, Alberico alegou, como vantagem do recrutamento interno:

A) O aproveitamento dos investimentos em treinamento e desenvolvimento realizados por outras empresas ou pelos próprios candidatos ao cargo.

B) A revisão da forma como os assuntos são conduzidos dentro da empresa, devido às novas experiências para a organização trazidas pelos candidatos.

C) Fonte importante de motivação para os colaboradores da empresa.

D) A renovação e o enriquecimento dos recursos humanos da organização.

E) Extremamente caro, pois necessita desenvolver mecanismos que permitam conhecer os candidatos previamente.

5) (CONSULPLAN EMATER-RN 2005) Assinale a alternativa correta:

A) Seleção de pessoas compreende o conjunto total de benefícios que a organização coloca à disposição de seus membros, e os mecanismos e procedimentos pelos quais estes benefícios são distribuídos.

B) Recrutamento de pessoas é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos.

C) Seleção de pessoas é a busca, entre os candidatos recrutados, daqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando a manter ou aumentar e eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização.

D) Recrutamento de pessoas é a especificação do conteúdo, dos métodos de trabalho e das relações com os demais cargos, no sentido de satisfazer os requisitos tecnológicos, organizacionais e sociais, bem como os requisitos pessoais de seu ocupante.

E) Seleção de pessoas é a tarefa desempenhada pela organização com o objetivo de equilibrar objetivos organizacionais e objetivos individuais e a oferta no mercado de trabalho.

6) (FCC METRÔ 2008) No processo de recrutamento, seleção e contratação de novos empregados, uma falha pode resultar na contratação de uma pessoa "errada" para a vaga. Quando o entrevistador assume que todas as características de um candidato são boas, embora apenas uma ou duas sejam, ocorre uma falha no processo denominada

a) efeito halo.

b) projeção.

c) supersimplificação.

d) conclusões impulsivas.

e) expectativas exageradas.

7) (FCC TRF 1ª 2006) Com relação à seleção de pessoal, o administrador pode optar entre o recrutamento interno e o externo. É INCORRETO afirmar que o recrutamento

a) interno é mais econômico que o externo.

b) interno é mais rápido que o externo.

c) externo tem o mesmo nível de segurança que o do interno.

d) externo é uma fonte de motivação para os funcionários.

e) interno desenvolve a competição entre os funcionários.

8) (FCC TRE-PI 2002) A seleção de pessoal compreende, geralmente a filtragem de um formulário ou do currículo do candidato, aplicação de testes e realização de

a) investigação de experiência anterior.

b) investigação sobre a validade da escolaridade.

c) investigação sobre situação econômico-financeira.

d) entrevista abrangente.

e) exame físico/médico.

9) (FCC DPE-SP 2010) Com relação à seleção de pessoas como uma responsabilidade de linha e uma função de staff, considere as afirmativas abaixo.

I. A escolha final do candidato cabe ao chefe ou gerente do órgão requisitante, mas, o responsável pela indicação dos melhores candidatos é o órgão de recursos humanos.

II. A tendência atual é para a centralização e a concentração de serviços de recrutamento e seleção, admissão, integração, treinamento e desenvolvimento, administração de salários e remuneração nas áreas de ARH.

III. A área de ARH está se transformando num tipo de consultoria interna para preparar e orientar os gerentes para a nova realidade.

IV. Quando não existe uma distinção clara entre linha e staff nas organizações, tende a ocorrer conflitos sobre quem tem autoridade de tomar as decisões sobre pessoas.

V. Pelo princípio da responsabilidade de linha e função de staff deve-se descentralizar a gestão das pessoas no nível das gerências de linha, de um lado, enquanto de outro, se mantém a função de assessoria e consultoria interna através do órgão e de RH.

Está correto o que se afirma APENAS em

a) II e IV.

b) I, III e V.

c) I, III, IV e V.

d) III, IV e V.

e) II, III, IV e V.

10) (FCC DNOCS 2010) O efeito halo é um erro de avaliação que ocorre no processo de recrutamento e seleção de um candidato.

O efeito halo ocorre quando o entrevistador

a) assume que todas as características de um candidato são boas.

b) procura por pessoas com características semelhantes às suas.

c) assume uma determinada situação como regra básica do comportamento do candidato.

d) é preconceituoso com o candidato ou um grupo de pessoas.

e) tira conclusões precipitadas baseadas em expectativas anteriores ao processo seletivo.

11) (CESGRANRIO TJ-RO 2008) O recrutamento interno se traduz pelo preenchimento dos cargos vagos por funcionários selecionados e posteriormente promovidos pela organização, tendo as seguintes características:

Das características abaixo:

I - redução do custo de contratação, pela minimização de processos;

II - minimização do hiato funcional, dada a otimização operacional;

III - ampliação das unidades de controle, em virtude da qualificação funcional.

Representa(m) vantagem (ns) do processo de recrutamento interno SOMENTE a(s) característica(s)

a) I

b) II

c) I e II

d) I e III

e) II e III

12) (FCC TRT 23ª 2011) A entrevista não-diretiva caracteriza-se por ser uma entrevista

a) que apresenta um roteiro no qual o entrevistador faz perguntas abertas e previamente elaboradas no sentido de obter respostas definidas e fechadas.

b) cuja sequência e orientação fica a critério de cada entrevistador, que caminha dentro da linha de menor resistência ou da extensão de assuntos, sem se preocupar com sequência ou roteiro, mas com nível e profundidade que a entrevista pode alcançar.

c) que busca conhecer certos conceitos pessoais dos candidatos e que demandam certa liberdade para que o entrevistador possa captá-los adequadamente.

d) com perguntas previamente elaboradas, mas que permitem respostas abertas, ou seja, resposta livre por parte do candidato.

e) que obtém somente respostas fechadas por parte dos candidatos.

13) (COPEVE UFAL 2011) Para contratar novos funcionários, uma organização necessita que seu setor de recursos humanos utilize técnicas e instrumentos que auxilie as gerências imediatas a identificar profissionais adequados para cada uma das funções requeridas. Em tal contexto, pode ser utilizada uma técnica específica que envolve fazer as mesmas perguntas a todos os candidatos ao cargo e comparar as respostas a partir de um padrão estabelecido. Essa técnica é conhecida como

a) recrutamento.

b) avaliação em grupo.

c) entrevista estruturada.

d) seleção.

e) dinâmica de grupo.

14) (CESGRANRIO TERMOMACAÉ 2009) Em uma empresa, uma tarefa típica da atividade de recrutamento de pessoal, com vistas à contratação de novos funcionários, é a

a) realização de contatos com escolas e universidades.

b) realização de entrevista preliminar.

c) realização de entrevista técnica.

d) aplicação de testes de seleção.

e) aplicação de técnicas de simulação.

15) (FCC MPE-SE 2009) No processo de recrutamento interno, a promoção é um tipo de movimentação

a) indireta.

b) vertical.

c) horizontal.

d) vertical e horizontal.

e) horizontal direta.

16) (CONSULPLAN Pref. Laranjeiras 2005) Você tem recebido reclamações quanto ao atendimento aos clientes de sua empresa e, por isto, elaborou um programa de desenvolvimento para mudança comportamental e atitudinal de seus atendentes. Para avaliar os resultados deste programa você buscou identificar:

A) Quão bem utilizados foram os recursos financeiros.

B) Como o programa trouxe mudança de comportamento aos treinandos.

C) A reação dos treinandos ao programa e o seu aprendizado.

D) A reação dos treinandos com relação ao conteúdo desenvolvido.

E) A reação dos treinandos quanto aos métodos utilizados.

17) (CONSULPLAN CEPISA 2007) Quando se adota políticas de treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações, é primordial que se analise o ciclo de treinamento. Este ciclo compreende:

A) Levantamento das necessidades de treinamento; programação de treinamento; implementação, execução e avaliação dos resultados.

B) Levantamento das necessidades de treinamento; definição das técnicas de avaliação de desempenho; definição das pontuações atribuídas em cada técnica e análise dos resultados obtidos.

C) Levantamento das necessidades de treinamento; adoção de técnicas de recrutamento; definição dos planos de cargos e salários; implementação de políticas de remuneração e desenvolvimento de um banco de dados.

D) Levantamento das necessidades de treinamento; utilização de staff; definição de critérios de remuneração, de avaliação de desempenho e cobrança rígida de metas a serem atingidas.

E) Levantamento das necessidades de treinamento; definição dos planos de carreira da equipe; observação dos trabalhos a serem desenvolvidos e implantação de critérios de controle.

18) (CONSULPLAN SG. PALHA-ES 2008) Treinamento e desenvolvimento é um dos processos desenvolvidos pela gestão de recursos humanos. São considerados etapas do ciclo de treinamento, EXCETO:

A) Diagnóstico.

B) Programação de treinamento para atender às necessidades.

C) Implementação e execução.

D) Avaliação dos resultados.

E) *Downsizing.*

19) (CONSULPLAN RESENDE-RJ 2010) Quando se trata do processo de desenvolver pessoas, leva-se em consideração a educação profissional e o desenvolvimento de habilidades e de competências das pessoas para o desenvolvimento de funções. Logo, o ciclo de treinamento compreende as seguintes etapas, EXCETO:

A) Levantamento das necessidades de treinamento.

B) Diagnóstico do ambiente externo da organização para o treinamento.

C) Programação do treinamento.

D) Execução do treinamento.

E) Avaliação do treinamento.

20) (FCC TRT 8ª 2010) Na técnica de instrução programada pode-se utilizar de dois sistemas: o linear ou extrínseco e o ramificado ou intrínseco. O sistema linear parte da premissa de que

a) os erros inibem o aprendizado do aluno.

b) os erros são essenciais para a aprendizagem do aluno.

c) erros não devem ocorrer.

d) as questões do programa devem ser sob a forma de múltipla escolha.

e) as respostas devem ser dissertativas.

21) (FCC TRT 8ª 2010) O processo de treinamento é composto de quatro etapas:

a) diagnóstico de necessidades; definição de recursos; aplicação e acompanhamento.

b) programação; organização dos recursos disponíveis; implantação ou realização do treinamento em si e avaliação dos resultados.

c) elaboração do conteúdo; escolha de recursos; convocação e aplicação.

d) comunicação aos participantes; definição das dinâmicas; aplicação e avaliação de reação.

e) levantamento de necessidades; análise das necessidades; definição de indicadores de aprendizagem e implantação da programação de treinamento.

22) (FCC TJ-AP 2009) O que diferencia o treinamento do desenvolvimento enquanto métodos de aprendizagem é que o primeiro

a) exercita a repetição na prática e o segundo, visa o aperfeiçoamento do raciocínio abstrato.

b) orienta-se para as habilidades e capacidades presentes e o segundo, foca habilidades e capacidades necessárias em cargos futuros.

c) desenvolve habilidades técnicas e o segundo, competências comportamentais.

d) enfatiza o conhecimento formal e o segundo, os conhecimentos tácitos.

e) prioriza a mudança de comportamentos e o segundo, desenvolve a visão estratégica.

23) (FCC TRF 1ª 2006) Uma política adequada de recursos humanos no setor público deve combinar programas de treinamento com programas de desenvolvimento. Programas de treinamento

a) visam capacitar o servidor para realizar novas atividades; programas de desenvolvimento têm como objetivo desenvolver o potencial do servidor nas atividades atuais.

b) procuram melhorar as habilidades individuais; programas de desenvolvimento têm como objetivo potencializar o trabalho em grupo.

c) focam o aperfeiçoamento do desempenho do servidor nas atividades atuais; programas de desenvolvimento focalizam habilidades necessárias para as atividades de trabalho futuras.

d) incentivam o uso do planejamento estratégico; programas de desenvolvimento visam capacitar para o planejamento situacional.

e) corrigem deficiências no desenho organizacional; programas de desenvolvimento atualizam os métodos de gestão da informação.

24) (FCC TRF 2ª 2007) De acordo com o modelo de Hamblin de níveis de avaliação no treinamento, quando o treinando, após participar de um processo de treinamento que gostou e demonstra ter aprendido, embora continue a executar a tarefa sob sua responsabilidade pelo mesmo método utilizado antes do treinamento, retrata o nível de avaliação de

a) avaliação de resultados finais.

b) aprendizado.

c) avaliação de valores.

d) reação.

e) comportamento.

25) (CONSULPLAN EMATER-RN 2005) Avaliação de desempenho; entrevistas com gerentes e supervisores; reuniões interdepartamentais; aplicações de questionários são meios utilizados para a elaboração:

A) Da programação de treinamento.

B) Do orçamento de treinamento.

C) Do plano de carreiras.

D) Do levantamento de necessidades de treinamento.

E) N.R.A

26) (CONSULPLAN SESAP-RN 2008) Um dos processos da área de Recursos Humanos é o de desenvolver pessoas. Esse processo envolve o ciclo de treinamento. São etapas do ciclo de treinamento, EXCETO:

A) Programação de treinamento.

B) Levantamento das necessidades de treinamento.

C) Avaliação dos resultados.

D) Manualização dos processos de treinamento.

E) Implementação e execução do treinamento.

27) (FCC TRT-23ª 2011) O levantamento de necessidades de treinamento representa

a) a maneira de mensurar se o desempenho dos colaboradores está dentro daquilo que foi definido nas descrições de cargo, assim como da possibilidade de se alinhar o desejo dos colaboradores às possibilidades de desenvolvimento que a empresa possa oferecer.

b) uma avaliação das condições das estruturas organizacionais e dos recursos presentes na empresa, que podem impactar o desempenho das pessoas, bem como do ambiente de trabalho.

c) uma avaliação das condições emocionais de cada colaborador, dos recursos de trabalho oferecidos pelo mercado e do clima organizacional.

d) uma avaliação das condições de produção e de produtividade da empresa, bem como dos aspectos de comportamento humano e relacionamento interpessoal.

e) a etapa primordial para o estabelecimento dos objetivos de aprendizagem a serem alcançados com a implantação dos processos de avaliação de desempenho.

28) (ESAF CVM 2010) A etapa do diagnóstico das necessidades e dos problemas de treinamento é chamada de Levantamento das Necessidades de Treinamento e podem ocorrer em três diferentes níveis de análise a saber:

a) do mercado, departamental e das pessoas.

b) do mercado, da organização e das pessoas.

c) da organização, das equipes e das pessoas.

d) da organização, departamental e das tarefas e operações.

e) da organização, das equipes e das tarefas e operações.

29) (CONSULPLAN SESAP-RN 2008) Cleosvaldo Antunes Melo está para ser contratado por uma empresa para assumir o cargo de engenheiro de produção e, após uma entrevista de seleção, o entrevistador anotou em sua avaliação que ele possui as habilidades técnicas que são exigidas pelo cargo. O entrevistador, portanto, afirmou que:

A) Cleosvaldo possui uma visão da organização como um todo, facilidade para trabalhar com ideias, conceitos e teorias.

B) Cleosvaldo possui conhecimento científico para lidar com situações que exigem controle emocional e equilíbrio.

C) Cleosvaldo possui facilidade de relacionamento interpessoal e em equipe e capacidade de comunicação.

D) Cleosvaldo possui capacidade de emitir feedback sobre o comportamento das pessoas na organização e analisar as consequências desse comportamento.

E) Cleosvaldo possui conhecimento especializado e facilidade na execução de tarefas específicas relacionadas com o trabalho e com os procedimentos para a sua realização.

30) (CONSULPLAN FERVEDOURO-MG 2006) Marque a alternativa correta:

A) Liderança é um processo sem influência interpessoal para atingir uma meta.

B) A liderança sempre envolve influência por parte do líder (influenciador) para afetar (influenciar) o comportamento de um seguidor (influenciado) ou seguidores numa situação.

C) O papel de líder é sempre desempenhado continuamente por um mesmo indivíduo.

D) Todas as alternativas estão corretas.

E) Nenhuma das alternativas está correta.

Gabarito:

1)	D	2)	B	3)	C	4)	C	5)	C	6)	A	7)	X
8)	D	9)	C	10)	A	11)	C	12)	B	13)	C	14)	A
15)	B	16)	B	17)	A	18)	E	19)	B	20)	A	21)	B
22)	B	23)	C	24)	E	25)	D	26)	D	27)	D	28)	D
29)	E	30)	B										

Um grande abraço e bons estudos!!!