

Aula 02

*ALEMA (Técnico de Gestão -
Administrador de RH) Conhecimentos
Específicos - 2021 (Pós-Edital)*

Autor:
Rodrigo Rennó

10 de Janeiro de 2022

AULA 2 : RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL

Olá pessoal, tudo bem?

Nessa aula, iremos cobrir o seguinte tópico:

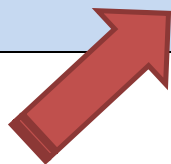
- Recrutamento e seleção de pessoal.

Espero que gostem da aula!

Quer receber **dicas de estudo e conteúdo gratuito de Administração** em seu **e-mail**?

Cadastre-se na nossa **lista exclusiva**, no link a seguir:

<http://goo.gl/EUKHHs>



Sumário

<i>Aula 2: Recrutamento e seleção de pessoal.....</i>	<i>1</i>
<i>Formas de Contato e Acesso à Dicas e Conteúdos Gratuitos.....</i>	<i>3</i>
<i>Fórum de Dúvidas.....</i>	<i>3</i>
<i>Canal no Telegram – www.t.me/rodrigorenno.....</i>	<i>3</i>
<i>Recrutamento e seleção de pessoas no serviço público.....</i>	<i>5</i>
<i>Recrutamento.....</i>	<i>5</i>
<i>Fontes do Recrutamento.....</i>	<i>6</i>
<i>Recrutamento Interno, Externo e Misto.....</i>	<i>7</i>
<i>Movimentação.....</i>	<i>11</i>
<i>Mercado de Trabalho e Mercado de Recursos Humanos.....</i>	<i>13</i>
<i>Seleção de Pessoas.....</i>	<i>15</i>
<i>Modelos de Colocação, Seleção e Classificação de Candidatos.....</i>	<i>16</i>
<i>Etapas do Processo de Seleção.....</i>	<i>19</i>
<i>Estágios de Seleção.....</i>	<i>20</i>
<i>Perfil Profissiográfico.....</i>	<i>21</i>
<i>Técnicas de Seleção.....</i>	<i>22</i>
<i>Provas ou Testes de Conhecimentos.....</i>	<i>23</i>
<i>Testes Psicológicos ou Psicométricos.....</i>	<i>24</i>
<i>Técnicas de Simulação.....</i>	<i>25</i>
<i>Testes de Personalidade.....</i>	<i>26</i>
<i>Entrevistas.....</i>	<i>27</i>
<i>Características do Recrutamento e Seleção nos Órgãos Públicos.....</i>	<i>30</i>
<i>Resumo.....</i>	<i>32</i>
<i>Questões Comentadas.....</i>	<i>38</i>
<i>Lista de Questões Trabalhadas na Aula.....</i>	<i>55</i>
<i>Gabarito.....</i>	<i>64</i>
<i>Bibliografia.....</i>	<i>65</i>

FORMAS DE CONTATO E ACESSO À DICAS E CONTEÚDOS GRATUITOS

Fórum de Dúvidas

Nós estaremos à sua disposição no **fórum de dúvidas** para tirar qualquer dúvida que possa surgir.

Desta forma, fique à vontade para entrar lá e tirar suas dúvidas. Iremos respondê-las o mais rápido possível.



Canal no Telegram – www.t.me/rodrigorenno

Gostaria agora de te convidar para participar do meu **canal do Telegram**.

O **Telegram** é um aplicativo muito semelhante ao “whatsapp”. Contudo, o Telegram possui várias vantagens em relação ao “whatsapp”. As principais são as seguintes:

1. No Telegram, **as dicas e os materiais ficam sempre salvos no canal**, independente do momento que você ingressar no grupo. Assim, você vai ter acesso a tudo o que for postado no canal;
2. No Telegram, **posso mandar questões interativas e pesquisas**. Muitas vezes escolho os temas e tópicos que irei trabalhar depois de perguntar aos alunos do canal;
3. **Somente eu** (dono do canal), **posso mandar mensagens nele**. Portanto, você não ficará recebendo mensagens aleatórias de “bom dia”, “boa tarde” e “boa noite”. **Você receberá apenas conteúdos focados, diretos e objetivos**.

4. "Mas e se eu quiser participar?" - Se você quiser conversar e trocar ideias comigo ou outros alunos, você poderá participar também do grupo interno do canal, onde as mensagens são liberadas. Assim, só entra no debate interno quem quiser...

Criei esse canal no Telegram com o objetivo principal de poder estreitar a comunicação com você. Nele eu disponibilizo muitas dicas, vídeos novos, comento questões e envio conteúdos gratuitos, através de arquivos em texto, em áudio e em vídeo!



O link de acesso ao meu canal do Telegram é esse: <http://t.me/rodrigorenno>

O canal foi feito especialmente para você! Vai ser muito bom te ver por lá! 😊

Vamos para a aula?

Um grande abraço,
Rodrigo Rennó

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO

Um dos processos mais importantes, o processo de agregar pessoas é composto pelas atividades de **recrutamento** e **seleção**. Desta forma, necessitamos atrair as pessoas que tem o perfil que a organização precisa para cada cargo, do modo mais rápido e menos dispendioso (caro) possível.

O recrutamento busca a atração ou captação de candidatos para o processo de seleção, que se responsabilizará, então, pela escolha do candidato mais adequado.

RECRUTAMENTO

As pessoas não nascem associadas a uma organização. Assim sendo, existe a necessidade de que “algo” as atraia para uma empresa em particular. O processo que busca atrair esses candidatos chama-se **recrutamento**.

Naturalmente, as pessoas não podem adivinhar quando uma vaga é aberta em uma instituição. Para que elas se apresentem, as organizações precisam comunicar para o público externo que existe uma necessidade de pessoal e atrair pessoas que tenham o perfil desejado para esta vaga.

Portanto, esta atividade **inclui, portanto, a comunicação e a atração destas pessoas**, buscando um número razoável de candidatos com o perfil desejado. O recrutamento pode ser feito por apenas uma pessoa, mas pode envolver uma equipe de profissionais de RH. Além disso, existem empresas que terceirizam a atividade de recrutamento.

De um modo geral, quanto mais pessoas com um perfil correto sejam atraídas para o processo seletivo, melhor desempenho teve o recrutamento.

De acordo com Marras¹, são três os principais fatores que afetam as necessidades de recrutamento de uma organização: o *Turnover* (rotatividade de funcionários), o aumento de quadro planejado e o aumento de quadro circunstancial (como a contratação de vendedores temporários no Natal, por exemplo).



¹ (Marras, 2011)

(FUNPERSP-JUD – ANALISTA) O recrutamento é um processo comparativo de decisão e escolha que visa encontrar o profissional certo para, no momento oportuno, ocupar determinado cargo.

Comentários

Negativo. Quem faz o processo de comparação e escolha entre os candidatos é o processo de seleção, não o de recrutamento. O recrutamento apenas atrai o máximo de candidatos adequados possíveis para que possam ser selecionados pelo processo seletivo.

Gabarito: errada

(TELEBRÁS – ANALISTA) O recrutamento de pessoal, processo que pode ser interno ou externo, tem por finalidade a captação de recursos humanos para a organização.

Comentários

Perfeito. O recrutamento busca atrair candidatos com o perfil desejado pela organização para o processo seletivo, de modo que ela possa depois selecionar os melhores para que sejam contratados.

Gabarito: correta

Fontes do Recrutamento

Quando precisamos atrair pessoas para o processo seletivo, podemos utilizar uma série de fontes, ou instâncias, de recrutamento. As principais são as seguintes²:

Fontes de Recrutamento	Descrição
Banco de Dados Interno	O banco de dados é formado através do recebimento de currículos no dia-a-dia.
Indicações	Uma fonte comum de candidatos é a indicação por funcionários, clientes e fornecedores. Assim que uma vaga é aberta, o recrutador distribui a informação interna e externamente.
Cartazes Internos e Externos	A colocação de cartazes de abertura de vagas ainda é muito utilizada em indústrias.

² (Marras, 2011)

Consultorias de <i>Outplacement</i>	São consultorias contratadas por empresas para recolocarem seus profissionais demitidos. Assim, tem todo o interesse em oferecer esses profissionais para outras empresas.
Agências de Emprego	Oferecem o serviço de recrutamento de profissionais de nível operacional até o nível tático. Normalmente, fazem apenas uma triagem com currículos no perfil desejado.
Consultorias de <i>Replacement</i>	São contratados pelas pessoas físicas e tentam recolocar seus clientes (os candidatos) no mercado de trabalho.
Consultorias em Recrutamento e Seleção	Oferecem um serviço semelhante ao das agências de emprego, mas em um nível mais sofisticado, para cargos mais altos. Assim, cobram mais caro e oferecem um serviço mais elaborado, indo a empresa e entrevistando candidatos, por exemplo.
<i>Headhunter</i>	São os “caçadores de cabeça”. Oferecem um serviço ainda mais exclusivo do que as consultorias de R&S. Normalmente, são utilizados para buscar candidatos aos cargos mais altos da instituição.
Mídia	Algumas vezes as empresas utilizam anúncios em jornais, revistas especializadas, rádios, dentre outros meios.

Recrutamento Interno, Externo e Misto

Dentro do recrutamento, temos duas possibilidades de foco: o **recrutamento interno** e o **recrutamento externo**. O **recrutamento interno** ocorre quando a empresa busca atrair **pessoas que já trabalham na empresa**. No caso de serem escolhidas, estas pessoas são transferidas ou promovidas para cargos mais elevados.

Já o **recrutamento externo** ocorre quando a empresa busca atrair **pessoas de fora da mesma**. Ou seja, busca atrair pessoas no mercado de trabalho em geral. Cada tipo de

recrutamento tem suas vantagens e desvantagens. Vamos ver nos quadros abaixo as principais vantagens e desvantagens do recrutamento interno:

Vantagens do Recrutamento Interno	Desvantagens do Recrutamento Interno
<ul style="list-style-type: none">• Motiva os funcionários;• Não requer socialização dos "novos" funcionários;• Custa menos e é mais rápida;• Seleção fica mais fácil, pois as pessoas já são conhecidas;• Incentiva a fidelidade;• Funciona melhor em uma situação de estabilidade.	<ul style="list-style-type: none">• Mantém o "status quo";• A empresa não recebe novas ideias e pontos de vista;• A cultura organizacional pode ficar extremamente conservadora;• Pode gerar o fenômeno conhecido como "princípio de Peter".

Figura 1 - Recrutamento interno

Desta forma, o recrutamento interno possibilita uma “noção de carreira” aos funcionários da organização. Isto ocorre, pois estes entendem que a organização “reservará” os cargos mais altos aos funcionários já existentes. Assim sendo, estes funcionários se sentirão mais incentivados a manter sua trajetória profissional dentro da organização.

Outro aspecto interessante é a maior facilidade para selecionar. Como todos os “candidatos” já trabalham na empresa, fica muito mais fácil selecioná-los, pois a organização já tem um “histórico” de suas atividades e desempenhos.

Além disso, fica mais barato e rápido, pois não é necessário utilizar nenhum serviço de recrutamento externo. Muitas vezes, apenas um anúncio no mural da empresa ou na intranet já informa aos possíveis candidatos que as vagas estão disponíveis.

Um ponto negativo que pode ocorrer quando a empresa opta por utilizar exclusivamente o recrutamento interno é o que conhecemos por “**Princípio de Peter**”: a empresa segue promovendo seus funcionários muito além do ponto em que eles se mostram capacitados.

Assim, eles são promovidos até o “máximo ponto da sua incompetência”. Imagine um grande vendedor. Ele detém o perfil perfeito para atuar como vendedor, mas acaba sendo promovido constantemente até tornar-se diretor comercial.

Neste cargo, ele precisa de outras habilidades e conhecimentos para ter sucesso. Desta forma, acaba sendo promovido até o ponto em que não consegue mais entregar resultados para a organização. Deste modo, o recrutamento interno deve ser aplicado somente quando ele é visto como o mais adequado.

Desta forma, se a empresa não traz pessoas de fora acaba correndo o risco de ficar menos dinâmica e diversificada, pois as pessoas não recebem aquele “gás novo” que existe quando uma pessoa de fora (com outras experiências e outro modo de pensar) entra na organização.

O recrutamento externo ainda possibilita a entrada de pessoas com uma “visão de mundo” e perspectivas novas, o que pode tornar a cultura organizacional da instituição mais adaptativa e flexível aos novos desafios. Entretanto, este recrutamento leva mais tempo e demanda investimentos na socialização dos novos funcionários.

De forma geral, se diz que o recrutamento interno funciona melhor em empresas que funcionam em um ambiente estável. Já o recrutamento externo também tem suas vantagens e desvantagens, como podemos ver abaixo:

Vantagens do Recrutamento Externo	Desvantagens do Recrutamento Externo
<ul style="list-style-type: none">• Possibilita a entrada de novas ideias e modos de pensar;• Aumenta o capital humano e intelectual;• Renova a cultura organizacional.	<ul style="list-style-type: none">• Desestimula os atuais funcionários;• Diminui a fidelidade dos funcionários;• Custa mais caro;• Requer um sistema de socialização destes novos integrantes;• Necessita de técnicas mais apuradas de seleção, pois não se conhece bem as pessoas;• Pode ter impacto na política de remuneração das empresas.

Figura 2 - Recrutamento externo

Desta forma, a maioria das empresas opta por balancear o recrutamento externo com o interno, pois possibilita a organização receber um fluxo de novas ideias e pessoas sem desmotivar os atuais funcionários em demasia.

Na prática, entretanto, as empresas não optam sempre pelo recrutamento interno ou externo. Em alguns casos escolhem o recrutamento interno e em outros escolhem o recrutamento externo.

A utilização conjunta do recrutamento interno e do recrutamento externo, seja no mesmo momento ou em momentos distintos, é chamada de **recrutamento misto**³.

Recrutamento Interno

- O recrutamento é feito com o aproveitamento dos atuais funcionários da organização.

Recrutamento Externo

- O recrutamento visa atrair pessoas de fora da empresa.

Recrutamento Misto

- A empresa utiliza tanto o recrutamento interno, quanto o externo. Isto pode ocorrer no mesmo momento ou em momentos distintos.



(HEMOBRÁS - ADMINISTRADOR) Se uma organização que tenha uma cultura organizacional adequada a suas estratégias competitivas, busque motivar seu quadro de pessoal e necessite recrutar pessoas para determinado posto de trabalho, então o recrutamento externo é o mais adequado para atender aos seus objetivos.

Comentários:

Se a cultura da organização está adequada aos seus objetivos estratégicos e ela busque motivar seu pessoal, a melhor alternativa seria o recrutamento interno, e não o externo. No recrutamento interno, os próprios funcionários são os candidatos aos cargos que vão sendo abertos.

Essa modalidade é mais barata e rápida, pois todos os candidatos já são conhecidos e já estão dentro da organização! Não há também a necessidade de sociabilizar o novo membro na organização, pois todos já o conhecem, e ele já está ambientado.

Gabarito: errada

³ (Ribas & Salim, 2013)

(SEC. CRIANÇA-DF - ESPECIALISTA) Assinale a alternativa que apresenta as características do recrutamento externo

A) Os candidatos já são conhecidos pela organização, passaram por testes de seleção, passaram por programas de treinamento e foram avaliados quanto ao seu desempenho.

B) As oportunidades de emprego são oferecidas aos próprios funcionários, que podem subir a postos melhores e desenvolver sua carreira profissional dentro da organização.

C) Os cargos são preenchidos por funcionários, que são selecionados e promovidos dentro da organização.

D) É ideal para situações de estabilidade e pouca mudança ambiental.

E) Os candidatos não são conhecidos pela organização e precisam ser testados e avaliados pelo processo seletivo.

Comentários

Todas as alternativas, menos a letra E, são relacionadas ao recrutamento interno. Só a letra E, que menciona que os candidatos não são conhecidos pela organização, está mesmo correta e é mesmo o gabarito.

Gabarito: letra E

(ANEEL - ANAL. ADM) Para evitar a ocorrência do “princípio de Peter”, o gerente de RH deve utilizar o recrutamento interno.

Comentários:

O princípio de Peter diz basicamente que: “Em um sistema hierárquico, todo funcionário tende a ser promovido até o seu nível de incompetência”. Seria a situação de um grande vendedor, por exemplo, que ao ser promovido a gerente de vendas, descobre que não tem as habilidades e o perfil necessários ao novo cargo.

Com isso, ficará “preso” em uma posição na qual é incompetente. Esta situação é comum de ocorrer quando o recrutamento interno é mal executado.

Gabarito: errada

Movimentação

Quando um cargo é ocupado por um profissional que já trabalha na instituição, através de um processo de recrutamento interno, chamamos isso de movimentação.

Essa movimentação pode ocorrer de três formas: vertical, horizontal e diagonal. A **movimentação vertical** acontece quando aquele profissional foi **promovido** de cargo, com aumento salarial.

Já a **movimentação diagonal** ocorre quando o profissional foi transferido para outro setor, mas com uma promoção para um cargo mais importante.

Finalmente, a **movimentação horizontal** acontece quando o profissional é transferido para outro setor ou departamento, mas sem uma promoção.

Movimentação Vertical	Movimentação Diagonal	Movimentação Horizontal
<ul style="list-style-type: none"> Promoção de cargo 	<ul style="list-style-type: none"> Transferência com promoção 	<ul style="list-style-type: none"> Transferência para outro setor

A **promoção** de um profissional pode ocorrer, por sua parte, de modo horizontal e de modo vertical. A **promoção vertical** ocorre quando o funcionário passa a ocupar um **cargo de nível superior** ao que ele ocupava anteriormente.

Já a **promoção horizontal** ocorre quando o profissional passa a ganhar um salário maior, mas o indivíduo continua ocupando um cargo com o mesmo nível do que o cargo que ocupava antes. É também chamada de promoção ou aumento por mérito ou merecimento.



(SGA/AC - ADMINISTRADOR) A promoção é uma forma de recrutamento interno com movimentação horizontal.

Comentários:

A promoção não leva a movimentação horizontal (que ocorre nas transferências), mas leva sim a movimentação vertical, ou seja, para cima! Esta movimentação ocorre nos níveis hierárquicos da organização.

Gabarito: errada

(MP/SE – ADMINISTRADOR) No processo de recrutamento interno, a promoção é um tipo de movimentação

- (A) vertical.
- (B) horizontal.
- (C) vertical e horizontal.
- (D) horizontal direta.
- (E) indireta.

Comentários

De acordo com o Chiavenato, existem três tipos de movimentação dentro de uma organização: a vertical (que ocorre com a promoção), a horizontal (que ocorre com a transferência) e a diagonal (quando existe a transferência associada à promoção).

Assim sendo, se um empregado foi promovido, teve uma movimentação vertical.

Gabarito: letra A

MERCADO DE TRABALHO E MERCADO DE RECURSOS HUMANOS

O **mercado de trabalho (MT)** seria o mercado de oferta de trabalho (ou de emprego) pelas empresas. Portanto, quanto maior o número de empresas em uma região, maior o tamanho do mercado de trabalho e a disponibilidade de oportunidades para os trabalhadores.

Já o **mercado de recursos humanos (MRH)**, é o conjunto de pessoas que está disposta e capaz de trabalhar em uma certa região. Esse mercado engloba tanto as pessoas já **empregadas**, quanto as **desempregadas** (mas dispostas a trabalhar) na região.

Mercado de Trabalho (MT)

- Oferta de trabalho (ou de emprego) pelas empresas

Mercado de Recursos Humanos (MRH)

- Conjunto de pessoas que está disposta e capaz de trabalhar em uma certa região
- Empregados e desempregados (aptos)

O **mercado de trabalho pode estar em oferta ou em procura**. Um **mercado de trabalho em oferta** ocorre quando temos muitas vagas de trabalho na região. Nessa situação, as empresas precisam fazer esforços maiores para contratar seus funcionários e exigir menos (em termos de qualificação, por exemplo) dos candidatos.

Já em um **mercado de trabalho em procura** ocorre o contrário: poucas vagas de trabalho disponíveis. Como as oportunidades para os trabalhadores são menores, estes se veem obrigados a aceitar condições piores de remuneração.

A empresa pode, portanto, ficar mais exigente com seus candidatos e terá um esforço menor para conseguir preencher suas vagas.

Mercado de trabalho em oferta

- Empresa precisa fazer maior esforço para contratar;
- Precisa oferecer maior remuneração e benefícios;
- Terá de baixar as exigências;
- Recrutamento externo ficará mais caro.

Mercado de trabalho em procura

- Empresa pode fazer menor esforço para contratar;
- Pode oferecer menor remuneração e benefícios;
- Poderá exigir mais;
- Recrutamento externo ficará mais barato.

O **Mercado de Recursos Humanos** também pode estar em **oferta** e em **procura**. Quando o **MRH está em oferta**, os candidatos estão buscando poucas vagas. Ou seja, temos muitos candidatos aptos para poucas vagas.

O contrário ocorre quando o **MRH está em procura**. Nesta situação, temos poucos candidatos buscando vagas e, portanto, as empresas têm mais dificuldades de encontrar bons candidatos.

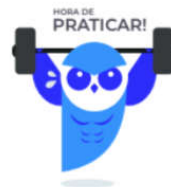
Repare que **quando temos um Mercado de Trabalho (MT) em oferta, temos um Mercado de Recursos Humanos (MRH) em procura**.

Mercado de Recursos Humanos em oferta

- Muitos candidatos para poucas vagas;
- Empregados precisam baixar as expectativas e exigências;
- Mais difícil arrumar colocação;

Mercado de Recursos Humanos em procura

- Poucos candidatos para muitas vagas;
- Empregados podem ser mais exigentes;
- Nível salarial costuma subir;
- Arrumar colocação se torna mais fácil.



(TJ-RO – PEDAGOGO) O mercado de trabalho (MT) refere-se às oportunidades de emprego e vagas existentes nas empresas e o mercado de recursos humanos (MRH) refere-se ao número de candidatos a emprego. O MRH pode estar total ou parcialmente contido no MT. Considera-se que o MRH é de oferta quando há abundância de candidatos e que ele é de procura quando há escassez de candidatos. São comportamentos comuns das organizações no MT em oferta:

- a) competição entre empresas para obter candidatos e redução dos investimentos em recrutamento;
- b) redução das exigências aos candidatos e redução dos investimentos em treinamento;
- c) políticas de fixação do pessoal e ênfase no recrutamento interno;
- d) redução dos investimentos em benefícios sociais e redução do recrutamento externo;
- e) orientação para o trabalho e políticas de substituição de pessoal.

Comentários

A letra A está errada, pois quando o MT está em oferta precisamos gastar mais no recrutamento.

O erro da letra B é que quando o MT está em oferta precisamos gastar mais com treinamento.

Já a letra C está certa e é o nosso gabarito. Quando está difícil achar bons profissionais no mercado, precisamos valorizar os atuais funcionários.

Por esse mesmo motivo, a letra D está errada. Não devemos reduzir os investimentos em benefícios nessa situação.

Finalmente, a letra E está errada. Em um MT em oferta, precisamos manter/fidelizar o pessoal e não buscar a substituição.

Gabarito: letra C

SELEÇÃO DE PESSOAS

Após o trabalho de recrutar as pessoas para os cargos vagos na empresa, é necessário selecioná-las. Desta maneira, a seleção é o processo de escolher o melhor candidato para um determinado cargo ou empresa⁴.

Para que a seleção seja bem-feita, é importante conhecer as características do cargo, como: o tipo de atividades envolvidas, o nível de responsabilidade e o perfil desejado do ocupante.

Um processo de seleção é considerado eficiente quando consegue “peneirar” da melhor forma uma gama grande de candidatos. Assim sendo, uma das maneiras de se calcular isto se dá através do coeficiente de seleção.

Ele é calculado através da divisão do número de pessoas admitidas em relação ao número de pessoas que passaram pelo processo de seleção. Desta forma, quanto menor este índice, maior terá sido a eficiência do processo.

Além disso, não só as características técnicas das pessoas, mas também os aspectos comportamentais e psicológicos dos candidatos devem ser analisados.

⁴ (Vilas Boas & Andrade, 2009)



(SGA/AC - ADMINISTRADOR) O processo de seleção tem por objetivo buscar, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados para os cargos disponíveis na organização.

Comentários:

O objetivo do processo de seleção é exatamente este. A função do recrutamento é atrair candidatos em bom número e com o perfil desejado, para facilitar o trabalho da seleção, que deve comparar os candidatos entre si e em relação ao cargo em questão. Questão bem tranquila.

Gabarito: correta

(PGE – ANALISTA) Seleção é a escolha do candidato que potencialmente melhor atenda às características da vaga divulgada no processo de recrutamento.

Comentários

Exato. O processo de seleção envolve uma escolha do candidato mais adequado ao cargo que temos disponível. Ou seja, iremos escolher o profissional mais adequado ao perfil e às características do cargo.

Gabarito: certa

Modelos de Colocação, Seleção e Classificação de Candidatos

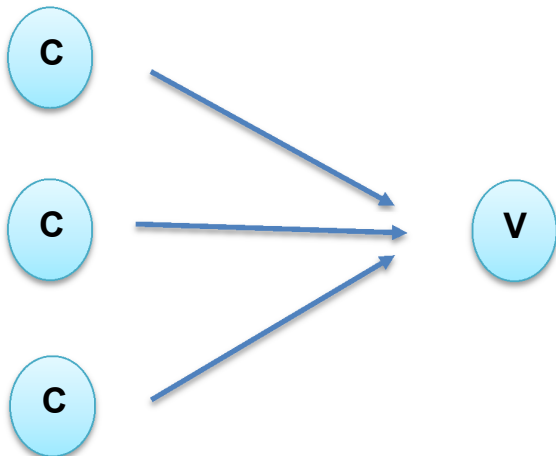
Em processos seletivos, muitas vezes a instituição se vê tendo que tomar decisões sobre múltiplos candidatos e vagas. Para isso, Chiavenato⁵ detalhou três modelos de decisão sobre candidatos: **colocação**, **seleção** e **classificação**.

O **modelo de colocação** envolve apenas um candidato para apenas uma vaga. Como temos apenas um candidato para a vaga, não podemos rejeitá-lo.

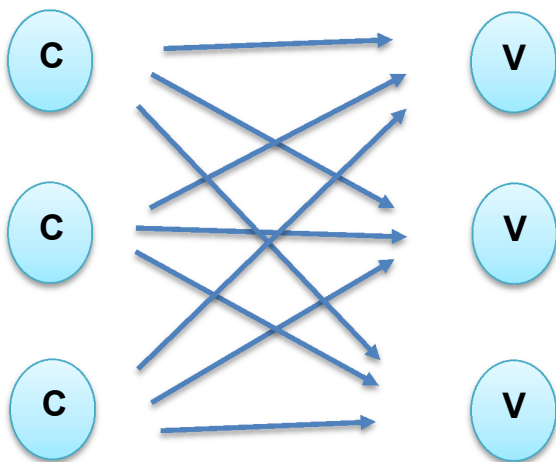
⁵ (Chiavenato, 2004)



Já o **modelo de seleção** envolve múltiplos candidatos desejando apenas uma vaga, como podemos ver no gráfico abaixo:



Finalmente, temos o **modelo de classificação**, com múltiplos candidatos interessados em diversas vagas diferentes, ou que podem ser utilizados em diversas posições distintas:



Este modelo é visto como mais completo e abrangente, por aproveitar melhor os candidatos e reduzir os custos envolvidos no processo.



(DPE-AM - ANALISTA) A seleção de pessoas é uma etapa logicamente subsequente à de recrutamento. O objetivo básico do recrutamento é abastecer o processo seletivo de candidatos e o da seleção é escolher os candidatos adequados às necessidades da organização. Como processo, a seleção pode se dar de acordo com diferentes modelos, entre os quais, o modelo de colocação

- a) quando há vários candidatos e apenas uma vaga passível de ser ocupada, destinada ao melhor colocado.
- b) no qual os candidatos selecionados são classificados para os diferentes postos de trabalho disponíveis.
- c) em que há somente um candidato e uma vaga, devendo a mesma ser preenchida sem rejeição ao candidato.
- d) do qual decorre um vício no processo, que pode ser nepotismo ou corporativismo.
- e) que direciona os candidatos selecionados à posição mais adequada ao perfil correspondente.

Comentários:

Em processos seletivos, muitas vezes a instituição se vê tendo que tomar decisões sobre múltiplos candidatos e vagas. Para isso, Chiavenato⁶ detalhou três modelos de decisão sobre candidatos: **colocação**, **seleção** e **classificação**.

O **modelo de colocação** envolve apenas um candidato para apenas uma vaga. Como temos apenas um candidato para a vaga, não podemos rejeitá-lo. Já o **modelo de seleção** envolve múltiplos candidatos desejando apenas uma vaga.

Finalmente, temos o **modelo de classificação**, com múltiplos candidatos interessados em diversas vagas diferentes, ou que podem ser utilizados em diversas posições distintas.

Gabarito: letra C

(PETROBRÁS – TÉCNICO) Um processo de decisão na seleção de pessoal envolve diferentes comportamentos por parte do órgão encarregado dessa seleção, em função do número de candidatos e das diferentes formas de tratamento ou resoluções.

Em um processo seletivo que envolve somente um candidato e somente uma vaga a ser preenchida, a decisão a ser adotada estará baseada no modelo

- A) institucional.
- B) de seleção.

⁶ (Chiavenato, 2004)

C) de colocação.

D) de comparação.

E) de classificação.

Comentários

Chiavenato detalhou três modelos de decisão sobre candidatos: colocação, seleção e classificação.

O modelo de colocação envolve apenas um candidato para apenas uma vaga. Como temos apenas um candidato para a vaga, não podemos rejeitá-lo.

Já o modelo de seleção envolve múltiplos candidatos desejando apenas uma vaga.

Finalmente, o modelo de classificação envolve múltiplos candidatos interessados em diversas vagas diferentes, ou que podem ser utilizados em diversas posições distintas.

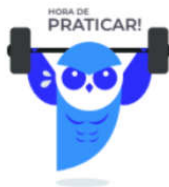
Gabarito: letra C

1

Etapas do Processo de Seleção

De acordo com Robbins, o processo de seleção é composto de três etapas⁷:

- ✓ **Seleção Inicial:** É a etapa onde ocorrem as **triagens preliminares**, buscando verificar se o candidato possui as qualificações básicas necessárias do desempenho do cargo. Exemplo: formulários, análise de currículo, verificação de antecedentes.
- ✓ **Seleção Substantiva:** Depois que os candidatos já foram peneirados, temos a etapa de seleção substantiva. Nela, buscamos determinar **quais candidatos são mais qualificados** ao desempenho do cargo. Exemplo: testes escritos, testes de desempenho e entrevistas.
- ✓ **Seleção Contingente:** Depois que o candidato foi considerado “mais bem qualificado”, buscamos realizar um tipo de “verificação final”, **antes de se fazer uma proposta de emprego** ao candidato. Exemplo: exames toxicológicos e verificação de antecedentes.



⁷ (Robbins, 2004)

(COMPESA – ANALISTA) Após a triagem em processo seletivo para uma vaga de emprego, dez candidatos são convocados para a fase seguinte, de seleção substantiva.

Assinale a opção de apresenta um instrumento adequado para essa etapa da seleção.

- a) Verificação de antecedentes.
- b) Resolução de estudo de caso.
- c) Aplicação de formulário situacional.
- d) Avaliação toxicológica.
- e) Avaliação em “círculos de sensibilidade”.

Comentários

A banca está pedindo a classificação do Robbins, que divide as etapas em: seleção inicial, substantiva e contingente. A letra A está associada à primeira etapa: a seleção inicial.

A letra B está certa. Uma resolução de ² estudo de caso seria um exemplo de seleção substantiva. Já a letra C seria uma seleção inicial.

A letra D pode ser apontada como uma seleção contingente. Finalmente, a letra E não existe.

Gabarito: letra B

Estágios de Seleção

Muitas vezes o processo seletivo envolve mais do que uma técnica de seleção. Podemos classificar os processos seletivos de acordo com a seguinte tipologia:

Tipos	Descrição
Seleção de Estágio Único	As decisões são tomadas tendo como base o resultado de apenas um teste efetuado
Seleção de Dois Estágios	Processo seletivo mais elaborado, que ocorre quando é montado tendo como base duas técnicas de seleção e duas decisões.
Seleção de Três Estágios	É utilizado com base em três fases, com três técnicas de seleção distintas.



(CNJ – ANALISTA) Um dos processos de seleção de pessoal é a seleção sequencial de dois estágios de decisão. Nesse processo, o primeiro estágio é insuficiente para uma decisão definitiva, havendo a aplicação de uma segunda técnica seletiva que subsidiará a decisão final.

Comentários:

Perfeito. O processo seletivo com dois estágios é escolhido quando necessitamos de mais uma técnica seletiva para tomarmos uma decisão final.

Gabarito: correta.

1

Perfil Profissiográfico

Antes de que possamos escolher nosso candidato entre os diversos que foram atraídos pelo processo de recrutamento, devemos conhecer melhor o cargo a que esse profissional deverá atuar, concorda?

Existem diversas maneiras pelas quais iremos obter informações sobre o cargo, formando um perfil ideal de profissional a trabalhar nele. Esse perfil é chamado de **perfil profissiográfico**. As técnicas utilizadas para obter informações sobre o cargo são as seguintes:

Procedimentos	Descrição
Descrição e análise do cargo	Na descrição, temos o levantamento das tarefas, responsabilidades e atribuições do cargo (aspectos intrínsecos) e na análise do cargo fazemos o levantamento dos conhecimentos, habilidades e aptidões demandadas dos seus ocupantes (aspectos extrínsecos).
Técnica dos incidentes críticos	Anotação sistemática e criteriosa de todos os aspectos que chamam a atenção, ou seja, que são muito positivos ou negativos.

Requisição de Pessoal	É o pedido de pessoal por parte do gerente de linha, com as características do cargo e do profissional desejado.
Análise do cargo no mercado	Quando a empresa não detém informações sobre o cargo, podemos fazer uma pesquisa no mercado em empresas com cargos semelhantes, que possam ser utilizados como comparação.
Hipótese de trabalho	Normalmente usada quando o cargo é novo, ou não comum e deve-se montar uma “simulação” de quais seriam os requisitos que o ocupante deve ter para que consiga executar as tarefas necessárias.



(ANEEL - ANAL. ADM) O gerente de RH que busca adotar um processo decisório na seleção de pessoal para um cargo inovador e que nunca foi pensado deverá elaborar o perfil profissiográfico utilizando a técnica de hipótese de trabalho.

Comentários:

Na colheita de informações sobre o cargo a ser suprido, existem várias técnicas. A hipótese de trabalho é geralmente utilizada quando não há como utilizar nenhuma outra técnica, ou seja, o cargo é novo, ou não comum e deve-se montar uma “simulação” de quais seriam os requisitos que o ocupante deve ter para que consiga executar as tarefas necessárias.

Gabarito: correta

Técnicas de Seleção

Para selecionarmos os melhores candidatos, existem diversas técnicas envolvidas. Abaixo, no gráfico, podemos ver as principais:

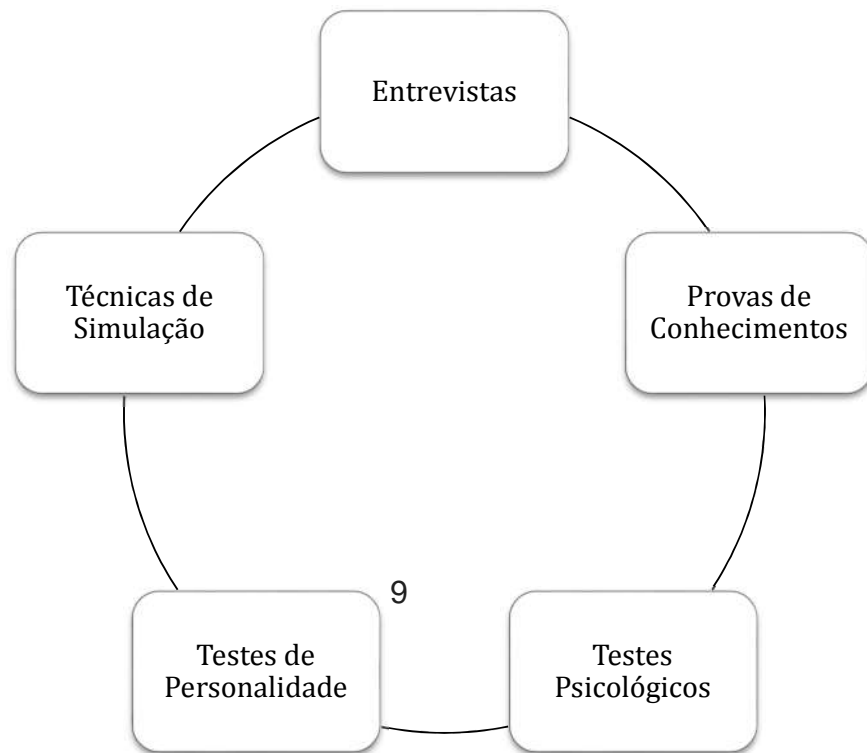


Figura 3 - Técnicas de seleção

Provas ou Testes de Conhecimentos

Os **testes de conhecimentos** são utilizados quando a organização necessita conhecer a proficiência de um candidato em algum tema ou assunto. Desta forma, são utilizadas provas orais, provas escritas ou de realização para aferir o nível de domínio do indivíduo naquela matéria.

Este é o método primordialmente utilizado no setor público, bem como em universidades⁸.

As provas de realização são, como o próprio nome diz, atividades em que o candidato é posto para realizar uma tarefa semelhante ou igual à que terá de realizar no cargo. Assim sendo, se a empresa necessita de motoristas de caminhão, faz um teste de direção, por exemplo.

Já as provas escritas são as mais utilizadas nas organizações. Uma de suas vantagens é que se presta a analisar um número grande de candidatos. Desta forma, se encaixam bem em certas empresas que recebem milhares de candidatos às suas vagas.

Podemos ver abaixo as principais características do método:

⁸ (Vilas Boas & Andrade, 2009)

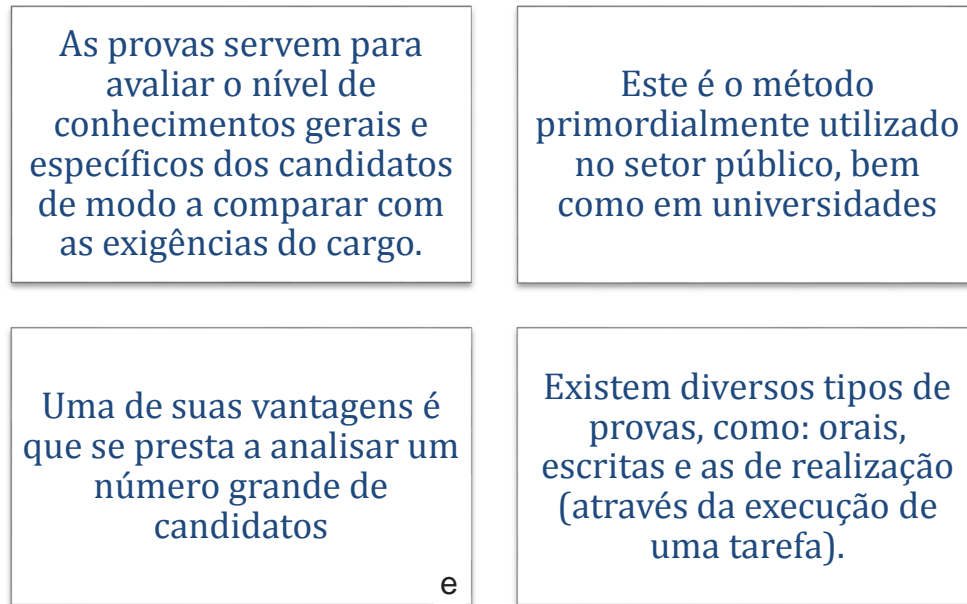


Figura 4 - Provas de Conhecimento - principais características

Testes Psicológicos ou Psicométricos

Enquanto os testes de conhecimento buscam medir a capacidade atual dos candidatos, os **testes psicológicos** (ou psicométricos) procuram aferir o **potencial futuro**, ou seja, sua **aptidão**. Portanto, a aptidão é uma predisposição natural que uma pessoa tem para realizar certa atividade ou tarefa. É o que chamamos popularmente de “dom”.

Assim sendo, os testes psicológicos buscam avaliar quais são as aptidões do candidato, de forma a prever seu comportamento no contexto do trabalho. No caso de profissionais com pouca experiência, este teste é bastante indicador.

Podemos ver abaixo as principais características do método:

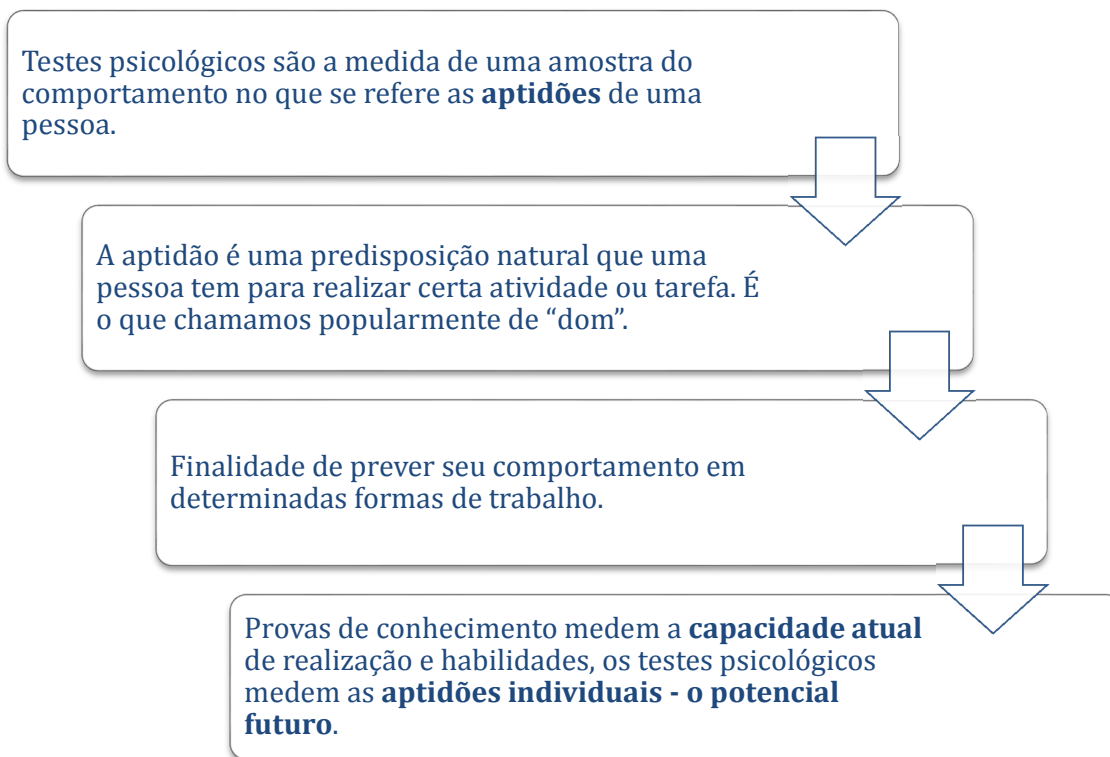


Figura 5 - Testes Psicológicos - principais características

Técnicas de Simulação

Já as **técnicas de simulação** são, essencialmente, dinâmicas de grupo, em que os candidatos são agrupados para que interajam uns com os outros e demonstrem suas reações.

De acordo com Chiavenato⁹, **a principal técnica de simulação é o psicodrama**. Estas técnicas são utilizadas como complemento das outras técnicas, e são mais indicadas aos cargos que necessitam de uma grande habilidade interpessoal, como as diretorias, gerências, áreas de atendimento ao público, etc.

Podemos ver abaixo as principais características do método:

⁹ (Chiavenato, 2004)

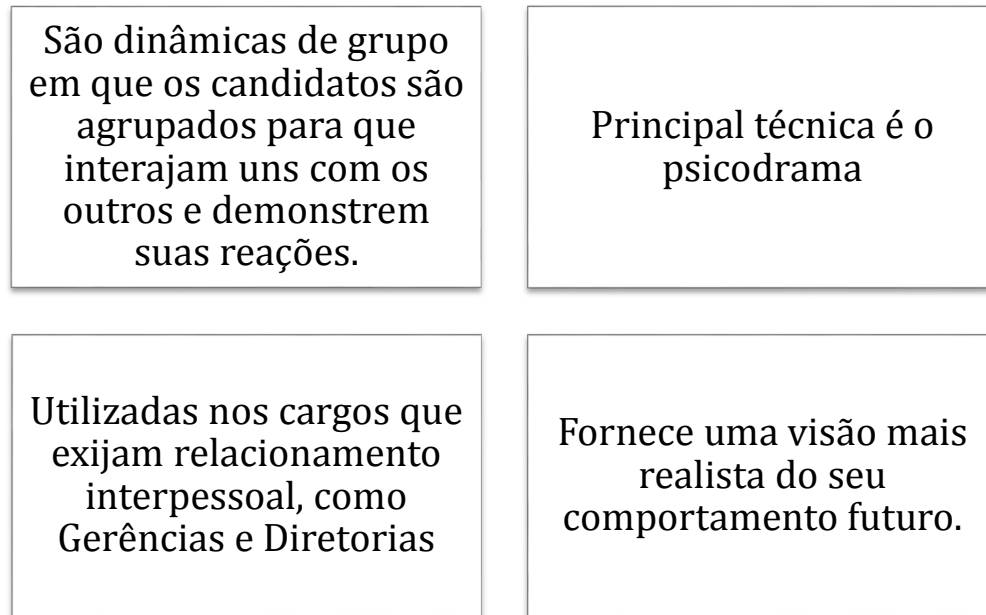


Figura 6 - Testes de Simulação - principais características

Testes de Personalidade

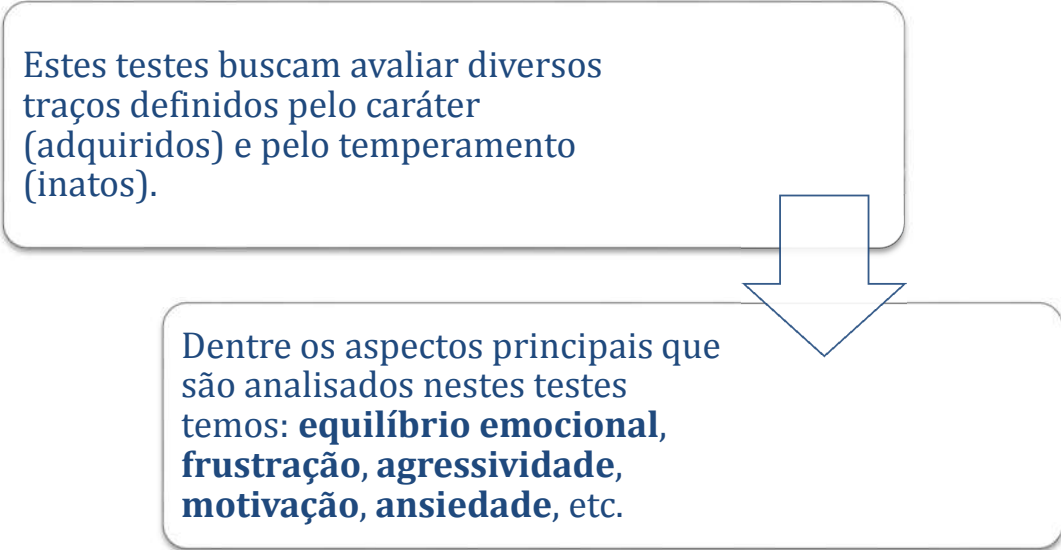
Outra técnica de seleção são os **testes de personalidade**. Estes testes buscam avaliar diversos traços definidos pelo caráter (adquiridos) e pelo temperamento (inatos)¹⁰. Dentre os aspectos principais que são analisados nestes testes temos: **equilíbrio emocional, frustração, agressividade, motivação, ansiedade**, etc.

Como estes testes de personalidade são mais caros, somente são utilizados em casos especiais ou em cargos da alta direção¹¹.

¹⁰ (Vilas Boas & Andrade, 2009)

¹¹ (Chiavenato, 2004)

Estes testes buscam avaliar diversos traços definidos pelo caráter (adquiridos) e pelo temperamento (inatos).



```
graph TD; A[Estes testes buscam avaliar diversos traços definidos pelo caráter (adquiridos) e pelo temperamento (inatos).] --> B[Dentre os aspectos principais que são analisados nestes testes temos: equilíbrio emocional, frustração, agressividade, motivação, ansiedade, etc.];
```

Dentre os aspectos principais que são analisados nestes testes temos: **equilíbrio emocional, frustração, agressividade, motivação, ansiedade**, etc.

Figura 7 - Testes de Personalidade - principais características

Entrevistas

Finalmente, temos as **entrevistas**, que são as técnicas mais utilizadas no meio organizacional. Estas entrevistas podem ter diversas funções, desde uma triagem inicial de candidatos até a entrevista de desligamento da empresa.

Normalmente, uma entrevista permite que a equipe de recrutamento e seleção tenha um contato direto com o candidato, facilitando assim eliminar diversas dúvidas e comparar candidatos entre si.

Como envolve o trabalho humano, tem como problema principal a subjetividade, pois a avaliação necessariamente dependerá do ponto de vista do entrevistador e sua visão de mundo.

Deste modo, as entrevistas podem ensejar erros ou distorções que prejudicam a escolha, entre os quais o denominado “efeito halo”.

O **efeito de halo** é a tendência do avaliador de se concentrar em apenas um aspecto do avaliado, sem considerar suas outras características com imparcialidade¹².

Da mesma forma, a comunicação entre o entrevistado e entrevistador tem os problemas comuns a toda comunicação humana, como ruídos e problemas de percepção.

¹² (Marras, 2011)

Prós	Contras
Permite contato pessoal com o candidato	Técnica altamente subjetiva e tem forte margem de erro e de variação
Permite a avaliação de como o candidato se comporta e suas reações	Exige treinamento do entrevistador
	Torna a comparação dos candidatos uma tarefa difícil.

Figura 8 - Vantagens e desvantagens das Entrevistas

Assim sendo, o entrevistador deve ser bem treinado e a entrevista deve ser planejada anteriormente, de forma a avaliar o candidato da melhor forma possível.

As entrevistas podem ser classificadas nestes tipos abaixo¹³:

Tipos de Entrevistas	Descrição
Dirigidas ou Estruturadas	Baseia-se em um método previamente planejado do “que” e “como” fazer ao longo da entrevista. Prevê que todas as perguntas básicas que deverão ser apresentadas aos candidatos sejam feitas de modo sistemático
Não dirigidas ou não estruturadas	Não segue um “caminho” ou padrão obrigatório de perguntas aos candidatos. Busca registrar as informações necessárias, mas sem um roteiro determinado, deixando o ritmo da entrevista por conta do entrevistador e do entrevistado.

Outra classificação as divide em diretivas e não diretivas.

- ✓ **Diretiva** – Define o tipo de resposta desejada, mas não especifica as questões, deixando as perguntas ao critério do entrevistador.
- ✓ **Não diretiva** - Não define nem as questões nem as respostas requeridas. São denominadas entrevistas não diretivas, exploratórias, informais. São entrevistas totalmente livres, cuja sequência e orientação ficam a cargo de cada entrevistador.

Vamos ver um resumo desta técnica abaixo?

¹³ (Marras, 2011)

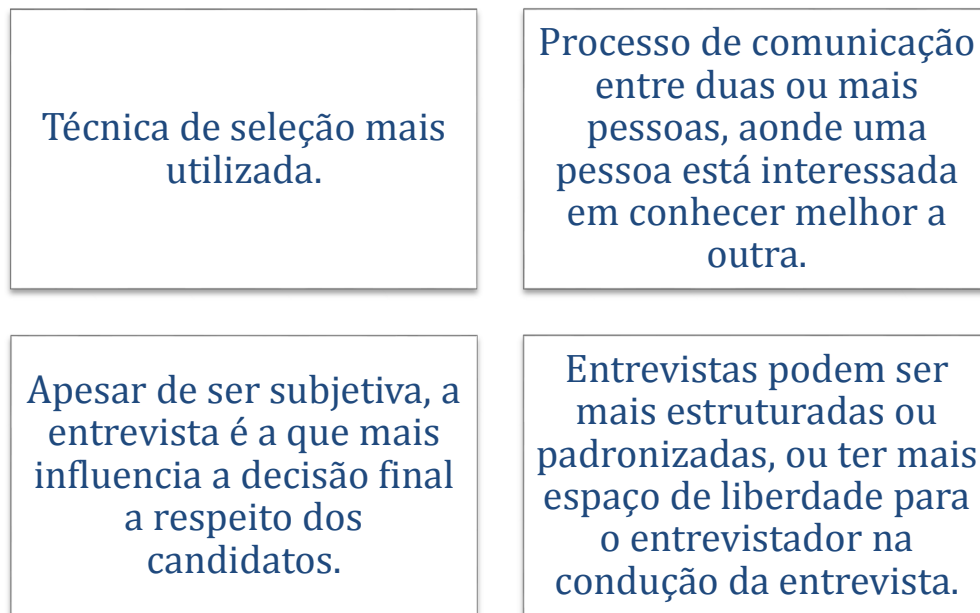
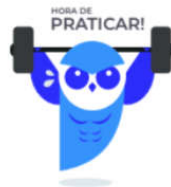


Figura 9 - Entrevistas - características básicas



(HEMOBRÁS/ ADMINISTRADOR) As técnicas de seleção de pessoas visam identificar, com rapidez e confiabilidade, o candidato mais adequado ao cargo a ser ocupado. Nesse sentido, os testes psicométricos são os mais adequados para avaliar conhecimentos e habilidades dos candidatos.

Comentários:

Testes psicométricos medem aptidões, e não conhecimentos e habilidades. Os testes que são adequados para medir conhecimentos e habilidades atuais são as provas de conhecimentos e habilidades (meio óbvio, não?), como os testes escritos, testes orais e as de realização (como as provas práticas).

Enquanto estas provas de conhecimentos medem a capacidade atual do candidato, os testes psicométricos medem o potencial dele, o que ele pode desenvolver no futuro.

Gabarito: errada

(EBSERH – ENFERMEIRO) Em relação aos métodos de seleção de pessoal, a entrevista bem construída apresenta bom grau de confiança e validade, proporciona interação direta com o candidato e permite avaliar como ele se comporta e reage, porém pode apresentar grande margem de erro.

Comentários:

Uma entrevista bem construída realmente possibilita que a equipe de recrutamento e seleção tenha um contato direto com o candidato, facilitando assim eliminar diversas dúvidas e comparar candidatos entre si.

Naturalmente, como envolve o trabalho humano, tem como problema principal a subjetividade, pois a avaliação necessariamente dependerá do ponto de vista do entrevistador e sua visão de mundo. Por isso, existe essa margem de erro.

Gabarito: correta.

Características do Recrutamento e Seleção nos Órgãos Públicos

Como no setor público o planejamento das necessidades de pessoal é algo raro, normalmente as contratações ocorrem quando existe um quadro de carência extrema do órgão ou quando o gestor público que comanda o setor tem poder político e quer reforçar o quadro de “seu” órgão.

Assim, de acordo com Costin, somente em tempos recentes passaram a existir concursos anuais para alguns órgãos públicos. De acordo com a autora¹⁴:

“Só recentemente alguns estados e o Governo Federal começaram a preparar concursos anuais a partir de um diagnóstico de carências profissionais concretas. Normalmente o que ocorre é uma mistura de clientelismo, com indicação de pessoas para os ainda numerosos cargos de confiança com base em compromissos políticos e um atendimento de demandas emergenciais”

A importância de concursos frequentes é a de constantemente introduzir “sangue novo” nos quadros de pessoal.

Desta forma, os órgãos estão sempre recebendo pessoas com novas experiências e conhecimentos e que, a princípio, almejam ingressar na instituição.

Em relação a este último ponto, existe outra preocupação. A prática de se efetuar concursos públicos com um prazo de duração máximo e classificar um grande número de candidatos excedentes (o prazo máximo é de dois anos, renováveis por mais dois anos), apesar de “dar menos trabalho” e flexibilidade (pois a administração tem sempre um “estoque” de candidatos para “cobrir” necessidades não previstas), tem ramificações negativas.

Esta prática resulta em ingressantes menos capacitados (em média) e não cria uma cultura organizacional que valorize a gestão do conhecimento (pois concursos frequentes “forçam” a criação de um processo de treinamento formal e de capacitação constante destes novos servidores).

Entretanto, muitos órgãos têm dificuldade de lançar concursos por aspectos políticos. Assim, quando conseguem lançar um concurso preferem deixá-lo com um grande prazo de validade, de modo a ter como atender demandas futuras.

¹⁴ (Costin, 2010)

Enquanto o prazo do concurso está válido, a Administração Pública não pode convocar candidatos de concursos mais recentes. Assim, muitos órgãos mais “maduros” em sua gestão de pessoas têm buscado realizar concursos com um prazo mais curto de validade.

Ao contrário da iniciativa privada, que pode restringir o acesso ao processo seletivo, a Administração Pública deve obedecer ao princípio da isonomia.

Assim, uma empresa privada pode, por exemplo, decidir que só contratará quem tiver mais de dois anos de experiência, ou que se formou em uma universidade pública. O Estado não pode agir assim.

O Estado só pode restringir o acesso quando existir alguma lei que limite o acesso a certas atividades (como no caso dos advogados, médicos, etc.) ou quando existir um motivo razoável para que esta restrição seja feita (como é o caso de policiais, que devem fazer testes de aptidão física, por exemplo).

Além disso, a administração pode “direcionar” os testes de conhecimentos para que o concurso acabe resultando em candidatos que tenham os conhecimentos desejados. Assim, os temas inseridos nas provas devem ter aderência aos conhecimentos efetivamente utilizados pelo servidor no contexto do seu trabalho.

Outra dificuldade dos processos seletivos públicos (concursos públicos) é que seus processos têm como base os testes de conhecimento, com provas escritas e de múltipla escolha.

Estes testes avaliam, obviamente, os conhecimentos dos candidatos, mas não captam muitas das habilidades necessárias ou as atitudes (como o equilíbrio emocional, a iniciativa, a ambição, etc.).

Com isso, muitos órgãos estão buscando inserir outras etapas no processo seletivo que consigam “mapear” as habilidades e atitudes, como: cursos de formação e testes psicológicos (como os psicotécnicos).

RESUMO

Recrutamento e seleção de pessoas no serviço público

O recrutamento busca a atração ou captação de candidatos para o processo de seleção, que se responsabilizará, então, pela escolha do candidato mais adequado.

Recrutamento

Esta atividade inclui a comunicação e a atração destas pessoas, buscando um número razoável de candidatos com o perfil desejado. O recrutamento pode ser feito por apenas uma pessoa, mas pode envolver uma equipe de profissionais de RH. Além disso, existem empresas que terceirizam a atividade de recrutamento.

De um modo geral, quanto mais pessoas com um perfil correto sejam atraídas para o processo seletivo, melhor desempenho teve o recrutamento.

São três os principais fatores que afetam as necessidades de recrutamento de uma organização: o *Turnover* (rotatividade de funcionários), o aumento de quadro planejado e o aumento de quadro circunstancial.

<i>Fontes de Recrutamento</i>	<i>Descrição</i>
Banco de Dados Interno	O banco de dados é formado através do recebimento de currículos no dia-a-dia.
Indicações	Uma fonte comum de candidatos é a indicação por funcionários, clientes e fornecedores. Assim que uma vaga é aberta, o recrutador distribui a informação interna e externamente.
Cartazes Internos e Externos	A colocação de cartazes de abertura de vagas ainda é muito utilizada em indústrias.
Consultorias de Outplacement	São consultorias contratadas por empresas para recolocarem seus profissionais demitidos. Assim, tem todo o interesse em oferecer esses profissionais para outras empresas.
Agências de Emprego	Oferecem o serviço de recrutamento de profissionais de nível operacional até o nível tático. Normalmente, fazem apenas uma triagem com currículos no perfil desejado.
Consultorias de Replacement	São contratados pelas pessoas físicas e tentam recolocar seus clientes (os candidatos) no mercado de trabalho.

Consultorias em Recrutamento e Seleção	Oferecem um serviço semelhante ao das agências de emprego, mas em um nível mais sofisticado, para cargos mais altos. Assim, cobram mais caro e oferecem um serviço mais elaborado, indo a empresa e entrevistando candidatos, por exemplo.
Headhunter	São os "caçadores de cabeça". Oferecem um serviço ainda mais exclusivo do que as consultorias de R&S. Normalmente, são utilizados para buscar candidatos aos cargos mais altos da instituição.
Mídia	Algumas vezes as empresas utilizam anúncios em jornais, revistas especializadas, rádios, dentre outros meios.

Recrutamento Interno, Externo e Misto

Dentro do recrutamento, temos duas possibilidades de foco: o recrutamento interno e o recrutamento externo.

- O **recrutamento interno** ocorre quando a empresa busca atrair pessoas que já trabalham na empresa.
- Já o **recrutamento externo** ocorre quando a empresa busca atrair pessoas de fora da mesma. Ou seja, busca atrair pessoas no mercado de trabalho em geral.
- A utilização conjunta do recrutamento interno e do recrutamento externo, seja no mesmo momento ou em momentos distintos, é chamada de **recrutamento misto**.

Vantagens do Recrutamento Interno:

- Motiva os funcionários;
- Não requer socialização dos "novos" funcionários;
- Custa menos e é mais rápida;
- Seleção fica mais fácil, pois as pessoas já são conhecidas;
- Incentiva a fidelidade;
- Funciona melhor em uma situação de estabilidade.

Desvantagens do Recrutamento Interno:

- Mantém o "status quo";
- A empresa não recebe novas ideias e pontos de vista;
- A cultura organizacional pode ficar extremamente conservadora;
- Pode gerar o fenômeno conhecido como "princípio de Peter".

Vantagens do Recrutamento Externo:

- Possibilita a entrada de novas ideias e modos de pensar;
- Aumenta o capital humano e intelectual;
- Renova a cultura organizacional.

Desvantagens do Recrutamento Externo:

- Desestimula os atuais funcionários;
- Diminui a fidelidade dos funcionários;
- Custa mais caro;
- Requer um sistema de socialização destes novos integrantes;
- Necessita de técnicas mais apuradas de seleção, pois não se conhece bem as pessoas.

Movimentação

Quando um cargo é ocupado por um profissional que já trabalha na instituição, através de um processo de recrutamento interno, chamamos isso de movimentação.

Movimentação vertical: acontece quando aquele profissional foi **promovido** de cargo, com aumento salarial.

Movimentação diagonal: ocorre quando o profissional foi transferido para outro setor, mas com uma promoção para um cargo mais importante.

Movimentação horizontal: acontece quando o profissional é transferido para outro setor ou departamento, mas sem uma promoção.

Promoção vertical: ocorre quando o funcionário passa a ocupar um **cargo de nível superior** ao que ele ocupava anteriormente.

Promoção horizontal: ocorre quando o profissional passa a ganhar um salário maior, mas o indivíduo continua ocupando um cargo com o mesmo nível do que o cargo que ocupava antes. É também chamada de promoção ou aumento por mérito ou merecimento.

Seleção de Pessoas

A seleção é o processo de escolher o melhor candidato para um determinado cargo ou empresa.

Um processo de seleção é considerado eficiente quando consegue “peneirar” da melhor forma uma gama grande de candidatos. Além disso, não só as características técnicas das pessoas, mas também os aspectos comportamentais e psicológicos dos candidatos devem ser analisados.

Modelos de Colocação, Seleção e Classificação de Candidatos

Modelo de colocação: envolve apenas um candidato para apenas uma vaga. Como temos apenas um candidato para a vaga, não podemos rejeitá-lo.

Modelo de seleção: envolve múltiplos candidatos desejando apenas uma vaga

Modelo de classificação: com múltiplos candidatos interessados em diversas vagas diferentes, ou que podem ser utilizados em diversas posições distintas

Estágios de Seleção

Tipos	Descrição
Seleção de Estágio Único	As decisões são tomadas tendo como base o resultado de apenas um teste efetuado
Seleção de Dois Estágios	Processo seletivo mais elaborado, que ocorre quando é montado tendo como base duas técnicas de seleção e duas decisões.
Seleção de Três Estágios	É utilizado com base em três fases, com três técnicas de seleção distintas.

<i>Perfil Profissiográfico</i>	
Procedimentos	Descrição
Descrição e análise do cargo	Na descrição, temos o levantamento das tarefas, responsabilidades e atribuições do cargo (aspectos intrínsecos) e na análise do cargo fazemos o levantamento dos conhecimentos, habilidades e aptidões demandadas dos seus ocupantes (aspectos extrínsecos).
Técnica dos incidentes críticos	Anotação sistemática e criteriosa de todos os aspectos que chamam a atenção, ou seja, que são muito positivos ou negativos.
Requisição de Pessoal	É o pedido de pessoal por parte do gerente de linha, com as características do cargo e do profissional desejado.
Análise do cargo no mercado	Quando a empresa não detém informações sobre o cargo, podemos fazer uma pesquisa no mercado em empresas com cargos semelhantes, que possam ser utilizados como comparação.
Hipótese de trabalho	Normalmente usada quando o cargo é novo, ou não comum e deve-se montar uma "simulação" de quais seriam os requisitos que o ocupante deve ter para que consiga executar as tarefas necessárias.
<i>Técnicas de Seleção</i>	
Provas ou Testes de Conhecimentos	
Os testes de conhecimentos são utilizados quando a organização necessita conhecer a proficiência de um candidato em algum tema ou assunto. Desta forma, são utilizadas provas orais, provas escritas ou de realização para aferir o nível de domínio do indivíduo naquela matéria. Este é o método primordialmente utilizado no setor público, bem como em universidades. As provas de realização são atividades em que o candidato é posto para realizar uma tarefa semelhante ou igual à que terá de realizar no cargo.	
Testes Psicológicos ou Psicométricos	
Procuram aferir o potencial futuro , ou seja, sua aptidão . Portanto, a aptidão é uma predisposição natural que uma pessoa tem para realizar certa atividade ou tarefa.	
Técnicas de Simulação	
São, essencialmente, dinâmicas de grupo, em que os candidatos são agrupados para que interajam uns com os outros e demonstrem suas reações.	
A principal técnica de simulação é o psicodrama. Estas técnicas são utilizadas como complemento das outras técnicas, e são mais indicadas aos cargos que necessitam de uma	

grande habilidade interpessoal, como as diretorias, gerências, áreas de atendimento ao público, etc.

Testes de Personalidade

Estes testes buscam avaliar diversos traços definidos pelo caráter (adquiridos) e pelo temperamento (inatos). Dentre os aspectos principais que são analisados nestes testes temos: **equilíbrio emocional, frustração, agressividade, motivação, ansiedade**, etc.

Como estes testes de personalidade são mais caros, somente são utilizados em casos especiais ou em cargos da alta direção.

Entrevistas

São as técnicas mais utilizadas no meio organizacional. Estas entrevistas podem ter diversas funções, desde uma triagem inicial de candidatos até a entrevista de desligamento da empresa. Normalmente, uma entrevista permite que a equipe de recrutamento e seleção tenha um contato direto com o candidato, facilitando assim eliminar diversas dúvidas e comparar candidatos entre si.

Prós	Contras
Permite contato pessoal com o candidato	Técnica altamente subjetiva e tem forte margem de erro e de variação
Permite a avaliação de como o candidato se comporta e suas reações	Exige treinamento do entrevistador
	Torna a comparação dos candidatos uma tarefa difícil.

Tipos de Entrevistas	Descrição
Dirigidas ou Estruturadas	Baseia-se em um método previamente planejado do “que” e “como” fazer ao longo da entrevista. Prevê que todas as perguntas básicas que deverão ser apresentadas aos candidatos sejam feitas de modo sistemático
Não dirigidas ou não estruturadas	Não segue um “caminho” ou padrão obrigatório de perguntas aos candidatos. Busca registrar as informações necessárias, mas sem um roteiro determinado, deixando o ritmo da entrevista por conta do entrevistador e do entrevistado.

Características do Recrutamento e Seleção nos Órgãos Públicos

- Normalmente as contratações ocorrem quando existe um quadro de carência extrema do órgão ou quando o gestor público que comanda o setor tem poder político e quer reforçar

o quadro somente em tempos recentes passaram a existir concursos anuais para alguns órgãos públicos.

- A importância de concursos frequentes é a de constantemente introduzir “sangue novo” nos quadros de pessoal.
- A prática de se efetuar concursos públicos com um prazo de duração máximo e classificar um grande número de candidatos excedentes (o prazo máximo é de dois anos, renováveis por mais dois anos) tem ramificações negativas: resulta em ingressantes menos capacitados (em média) e não cria uma cultura organizacional que valorize a gestão do conhecimento. Entretanto, muitos órgãos têm dificuldade de lançar concursos por aspectos políticos. Assim, quando conseguem lançar um concurso preferem deixá-lo com um grande prazo de validade, de modo a ter como atender demandas futuras.
- Ao contrário da iniciativa privada, que pode restringir o acesso ao processo seletivo, a Administração Pública deve obedecer ao princípio da isonomia.
- Outra dificuldade dos processos seletivos públicos (concursos públicos) é que seus processos têm como base os testes de conhecimento, com provas escritas e de múltipla escolha. Estes testes avaliam, obviamente, os conhecimentos dos candidatos, mas não captam muitas das habilidades necessárias ou as atitudes (como o equilíbrio emocional, a iniciativa, a ambição, etc.). Com isso, muitos órgãos estão buscando inserir outras etapas, como: cursos de formação e testes psicológicos (como os psicotécnicos).

QUESTÕES COMENTADAS



1. (FCC – SABESP – TÉCNICO – 2018)

A empresa Alfa passou por uma recente reestruturação e alguns cargos novos foram criados. Para preencher estes cargos, a empresa procurou, mediante ampla divulgação e utilização dos canais disponíveis, em sua própria estrutura e também no mercado, candidatos que apresentassem os perfis desejados, compatíveis com as vagas a serem preenchidas. A etapa assim descrita corresponde à atividade de:

- a) rotação de cargos, objetivando mudança de posições dentro da organização.
- b) seleção assistida, em substituição ao recrutamento tradicional, o qual é sempre externo.
- c) promoção interna e divulgação externa, que constituem diferentes abordagens para a etapa de seleção.
- d) recrutamento, em sua forma mista: de âmbito interno e externo, constituindo etapa precedente à seleção propriamente dita.
- e) seleção interna e recrutamento externo, utilizados simultaneamente como forma de assegurar a melhor escolha.

Comentários

A questão aborda o processo de recrutamento. Dentro dele, temos duas possibilidades de foco: o **recrutamento interno** e o **recrutamento externo**. O **recrutamento interno** ocorre quando a empresa busca atrair **pessoas que já trabalham na empresa**. No caso de serem escolhidas, estas pessoas são transferidas ou promovidas para cargos mais elevados.

Já o **recrutamento externo** ocorre quando a empresa busca atrair **pessoas de fora da mesma**. Ou seja, busca atrair pessoas no mercado de trabalho em geral.

Finalmente, a utilização conjunta do recrutamento interno e do recrutamento externo, seja no mesmo momento ou em momentos distintos, é chamada de **recrutamento misto**¹⁵.

Gabarito: letra D

2. (FCC - DPE-AM - ANALISTA – 2018)

¹⁵ (Ribas & Salim, 2013)

A seleção de pessoas é uma etapa logicamente subsequente à de recrutamento. O objetivo básico do recrutamento é abastecer o processo seletivo de candidatos e o da seleção é escolher os candidatos adequados às necessidades da organização. Como processo, a seleção pode se dar de acordo com diferentes modelos, entre os quais, o modelo de colocação

- a) quando há vários candidatos e apenas uma vaga passível de ser ocupada, destinada ao melhor colocado.
- b) no qual os candidatos selecionados são classificados para os diferentes postos de trabalho disponíveis.
- c) em que há somente um candidato e uma vaga, devendo a mesma ser preenchida sem rejeição ao candidato.
- d) do qual decorre um vício no processo, que pode ser nepotismo ou corporativismo.
- e) que direciona os candidatos selecionados à posição mais adequada ao perfil correspondente.

Comentários

Em processos seletivos, muitas vezes a instituição se vê tendo que tomar decisões sobre múltiplos candidatos e vagas. Para isso, Chiavenato¹⁶ detalhou três modelos de decisão sobre candidatos: **colocação**, **seleção** e **classificação**.

O **modelo de colocação** envolve apenas um candidato para apenas uma vaga. Como temos apenas um candidato para a vaga, não podemos rejeitá-lo. Já o **modelo de seleção** envolve múltiplos candidatos desejando apenas uma vaga.

Finalmente, temos o **modelo de classificação**, com múltiplos candidatos interessados em diversas vagas diferentes, ou que podem ser utilizados em diversas posições distintas.

Gabarito: letra C

3. (FCC – SABESP – ANALISTA – 2014)

Considere as informações abaixo.

Na coluna da esquerda, quatro etapas do processo de seleção; na coluna da direita, quatro características associadas a cada uma dessas etapas.

Etapas de Seleção	Características das Etapas de Seleção
1. Entrevista	I. ação que permite o cotejo das informações prestadas pelo candidato.

¹⁶ (Chiavenato, 2004)

2. Testes (provas) de Seleção	II. técnica mais utilizada em seleção de pessoal no Brasil, permite contato face a face.
3. Verificação de Referências e Recomendações	III. ação que permite verificar se o candidato está fisicamente apto a desempenhar as funções essenciais do cargo.
4. Exame Médico	IV. instrumento que tenta mensurar algumas características (conhecimentos, habilidades) do candidato.

Apresenta, corretamente, a relação entre etapas e características:

- a) 1-II; 2-I; 3-III; 4-IV.
- b) 1-I; 2-II; 3-IV; 4-III.
- c) 1-III; 2-II; 3-I; 4-IV.
- d) 1-I; 2-III; 3-IV; 4-II.
- e) 1-II; 2-IV; 3-I; 4-III.

Comentários

Questão um pouco diferente da FCC, mas bem intuitiva. A banca inseriu algumas etapas consideradas “burocráticas” no processo de admissão de um funcionário, como os exames médicos.

A entrevista está ligada ao item II, que diz “técnica mais utilizada em seleção de pessoal no Brasil, permite contato face a face”. A verificação de referências e recomendações visa, naturalmente, checar se as informações prestadas pelo candidato estão corretas.

O exame médico visa checar as condições físicas do candidato e, finalmente, os testes e provas de seleção buscam avaliar os conhecimento e habilidades do candidato.

Gabarito: letra E

4. (FCC – MPE-AP – ANALISTA MINISTERIAL – 2012)

Funcionários da própria empresa, banco de dados interno, indicações, escolas e universidades, mídia, entre outros, são

- a) orientadores para definir a necessidade de promoções.
- b) orientadores que determinam os custos de um processo.
- c) variáveis de tempo que determinam o treinamento de pessoas.
- d) fontes a explorar na busca de recursos humanos.

e) fontes para desenhar os cargos da empresa.

Comentários

A questão não é muito clara na sua redação, mas alguns dos elementos citados pelo enunciado (bancos de dados, universidades e mídia, por exemplo) dão uma boa ajuda.

Todos esses elementos são externos à empresa, e não poderiam ser orientadores para treinamento e promoção de um funcionário. Eles poderiam sim ser fontes de novos funcionários para o processo de recrutamento. A letra D está correta.

Gabarito: letra D

5. (FCC – TRE/SP – ANALISTA – 2012)

A correta avaliação de qualquer programa de recrutamento baseia-se, principalmente: na rapidez de atendimento à requisição encaminhada pela unidade interessada; no número de candidatos potencialmente capacitados para cada vaga anunciada; no custo operacional relativamente baixo do recrutamento face à qualidade e quantidade dos candidatos encaminhados e

- a) na maior permanência dos candidatos no emprego ao serem efetivados.
- b) no grau de satisfação dos requisitantes quanto aos candidatos encaminhados para entrevista.
- c) no uso correto das fontes de recrutamento disponíveis no mercado.
- d) no grau de satisfação manifestado pelos candidatos admitidos após o prazo de experiência.
- e) na indicação dos recém-admitidos de novos candidatos para as vagas em aberto.

Comentários

Um programa de recrutamento é avaliado de acordo com sua capacidade de:

- ✓ Trazer rapidamente pessoas com o perfil desejado pelo setor requerente;
- ✓ Proporcionar um número grande de interessados nas vagas disponibilizadas;
- ✓ Ter um custo baixo frente à quantidade e a qualidade dos candidatos; e
- ✓ **Em uma permanência significativa dos candidatos escolhidos no cargo após a contratação.**

Gabarito: letra A

6. (FCC – TRE/CE – ANALISTA – 2012)

São desvantagens do recrutamento interno, que ele:

- a) afetar negativamente a motivação dos colaboradores que não forem aproveitados e ser mais custoso.
- b) manter quase inalterado o atual patrimônio humano da organização e facilitar o conservantismo.

- c) reduzir a fidelidade dos colaboradores que não forem aproveitados e ser mais custoso.
- d) possuir custo operacional elevado e reduzir os índices de favorabilidade nas pesquisas de clima.
- e) possuir baixa aceitação dos colaboradores da empresa para com o colega que pode assumir um trabalho que ainda não domina completamente e ter custo elevado.

Comentários

A letra A está errada, pois o recrutamento interno é mais barato, não mais custoso. Já a letra B está perfeita e é o gabarito da banca. Um dos problemas do recrutamento interno é a manutenção das pessoas que já estão trabalhando na empresa. Desse modo, o patrimônio humano se mantém e a organização não recebe aquele "gás" novo ao receber um profissional de fora.

A letra C mais uma vez não reflete um problema do recrutamento interno, mas sim do recrutamento externo. O mesmo pode ser dito das alternativas D e E.

Gabarito: letra B

7. (FCC – TRT/PA – ANALISTA ADM – 2010)

A Gestão de Pessoas é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos. Os seis processos básicos de Gestão de Pessoas são os processos de agregar; aplicar; recompensar; desenvolver; manter e monitorar pessoas. O processo de agregar pessoas é utilizado para

- (A) incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados de processos de provisão ou suprimento de pessoal.
- (B) acompanhar e controlar as atividades das novas pessoas que ingressam na corporação e de verificar seus resultados.
- (C) capacitar e incrementar a adaptação das novas pessoas às atividades que deverão exercer. Incluem seu treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento e das competências.
- (D) incentivar e satisfazer as necessidades individuais mais elevadas de cada novo membro da empresa, por meio do qual se garante a retenção de talentos.
- (E) criar condições psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem pesquisas de clima e programas de qualidade de vida.

Comentários

O processo de agregar pessoas se relaciona com a atração de novas pessoas para a organização. Desta forma, a letra A está correta e é o nosso gabarito. A provisão e o suprimento de pessoal se enquadram na inclusão de novas pessoas em uma organização, não é verdade?

A opção B se refere ao processo de monitorar pessoas. Já a letra C se refere ao processo de desenvolver pessoas. Incentivar e satisfazer as necessidades mais elevadas se relacionam ao processo de recompensar pessoas. Portanto, a letra D também está errada.

Finalmente, a letra E se refere ao processo de manter pessoas.

Gabarito: letra A

8. (FCC – TRT/PA – ANALISTA ADM – 2010)

A eficácia do processo seletivo se encontra no fato de conseguir trazer talentos para a empresa, tornando-a cada dia melhor com as novas aquisições e/ou movimentações internas. No entanto, algumas organizações preferem utilizar o quociente de seleção para mediar a eficácia dos processos seletivos. À medida que o quociente de seleção diminui,

- (A) obtêm-se dados sobre a satisfação dos candidatos quanto ao processo seletivo aplicado.
- (B) diminui a eficiência do processo.
- (C) estabiliza-se a eficiência do processo.
- (D) aumenta a eficiência do processo.
- (E) mantém-se a eficácia do processo.

Comentários

A eficácia do processo seletivo está relacionada ao fato da empresa ter encontrado um candidato dentro do perfil desejado. Já a eficiência deste processo está ligada à forma como este processo de seleção ocorreu.

Portanto, o coeficiente de seleção mede a eficiência do processo. Se ele diminuir, significa que o processo está aumentando sua eficiência, pois está conseguindo selecionar menos pessoas em um universo grande de candidatos.

Ou seja, imagine uma situação em que seu chefe lhe peça para você selecionar uma nova secretária para ele. Você deverá encaminhar no final do processo seletivo algumas candidatas para uma entrevista final com ele.

Será que ele gostará de entrevistar três candidatas finais ou preferirá entrevistar 42 candidatas? Com certeza ele não terá nem tempo nem disposição de entrevistar tantas pessoas, não é mesmo?

Gabarito: letra D

9. (FCC – TRT/PA – ANALISTA ADM – 2010)

Entre os principais testes de seleção estão os testes de conhecimento que normalmente são

- (A) escritos e avaliam conhecimentos específicos ou habilidades, como capacidade de articulação do pensamento e do raciocínio.
- (B) recomendados para verificar atitudes, como as relacionadas aos cargos de natureza operacional ou de produção.
- (C) utilizados para avaliar o potencial intelectual, comportamentos específicos e certos traços de personalidade dos candidatos.

(D) os únicos que indicam de forma clara e precisa a presença de um padrão de comportamento que garantirá o sucesso ou não do candidato na execução do trabalho que pretende realizar na empresa.

(E) indicados para identificar aspectos permanentes e consistentes do comportamento de uma pessoa.

Comentários

Os testes de conhecimento servem para avaliar as capacidades atuais dos candidatos. Eles podem ser escritos ou orais, mas os primeiros são mais comuns.

Gabarito: letra A

10. (FCC – MP/SE – ADMINISTRADOR – 2009)

As políticas que definem os procedimentos de recrutamento, seleção, integração e ambientação são políticas de

(A) avaliação de desempenho.

(B) relações trabalhistas.

(C) remuneração.

(D) provisão.

(E) cargos.

Comentários

A provisão é relacionada com os processos de recrutamento e seleção de pessoas para uma organização. Desta forma, envolve desde a busca no mercado de trabalho, a seleção dos melhores candidatos e até mesmo a socialização destes na nova empresa.

Gabarito: letra D

11. (FCC – MP/SE – ADMINISTRADOR – 2009)

No processo de recrutamento interno, a promoção é um tipo de movimentação

(A) vertical.

(B) horizontal.

(C) vertical e horizontal.

(D) horizontal direta.

(E) indireta.

Comentários

De acordo com o Chiavenato, existem três tipos de movimentação dentro de uma organização: a vertical (que ocorre com a promoção), a horizontal (que ocorre com a transferência) e a diagonal (quando existe a transferência associada à promoção).

Assim sendo, se um empregado foi promovido, teve uma movimentação vertical.

Gabarito: letra A

12. (AOCF – EBSEH – ANALISTA – 2015)

Assinale a alternativa que apresenta a forma ou processo de recrutamento de profissionais para a organização que é superior às demais.

- A) Recrutamento externo.
- B) Recrutamento interno.
- C) Recrutamento misto.
- D) Nenhuma das formas de recrutamento é superior à outra.
- E) Todas as formas de recrutamento são inferiores entre si.

Comentários

Não existe alternativa “superior”. De forma geral, se diz que o recrutamento interno funciona melhor em empresas que funcionam em um ambiente estável. Já o recrutamento externo também tem suas vantagens e desvantagens.

A maioria das empresas opta por balancear o recrutamento externo com o interno, pois possibilita a organização receber um fluxo de novas ideias e pessoas sem desmotivar os atuais funcionários em demasia.

Na prática, entretanto, as empresas não optam sempre pelo recrutamento interno ou externo. Em alguns casos escolhem o recrutamento interno e em outros escolhem o recrutamento externo.

Já a utilização conjunta do recrutamento interno e do recrutamento externo, seja no mesmo momento ou em momentos distintos, é chamada de **recrutamento misto**¹⁷. Tudo depende das estratégias e objetivos de cada organização.

Gabarito: letra D

13. (VUNESP – JABOTICABAL-SP - AGENTE – 2015)

Entre as funções gerais que permitem o suprimento ou a provisão de pessoas para a organização, há uma que representa a opção por indivíduos que melhor se adaptem a um determinado posto, que é a função de

- A) avaliação.

¹⁷ (Ribas & Salim, 2013)

- B) recrutamento.
- C) previsão.
- D) desenvolvimento.
- E) seleção.

Comentários

O recrutamento busca atrair candidatos para o processo seletivo, que é o responsável por comparar os candidatos e escolher o mais adequado para o cargo em questão.

Gabarito: letra E

14. (UFG – UFG - ASSISTENTE – 2015)

O recrutamento para uma organização pode ser realizado interna ou externamente. É uma desvantagem do recrutamento externo:

- A) inibir a mudança e a inovação na organização.
- B) limitar as escolhas aos trabalhadores atuais da organização.
- C) ser um processo mais caro e demorado.
- D) ter possibilidade de gerar conflito interno e frustração.

Comentários

A letra A está errada, pois o que pode inibir a mudança é o recrutamento interno, não o externo. O mesmo pode ser dito da letra B. Já a letra C está certa: o recrutamento externo custa mesmo mais caro e leva mais tempo para ser realizado.

Em relação a letra D, o recrutamento externo pode gerar mesmo uma frustração no pessoal interno, mas não o conflito. E mesmo o conflito não pode ser considerado sempre nocivo.

Gabarito: letra C

15. (FUNIVERSA – SEC. CRIANÇA-DF - ESPECIALISTA – 2015)

Assinale a alternativa que apresenta as características do recrutamento externo

- A) Os candidatos já são conhecidos pela organização, passaram por testes de seleção, passaram por programas de treinamento e foram avaliados quanto ao seu desempenho.
- B) As oportunidades de emprego são oferecidas aos próprios funcionários, que podem subir a postos melhores e desenvolver sua carreira profissional dentro da organização.
- C) Os cargos são preenchidos por funcionários, que são selecionados e promovidos dentro da organização.
- D) É ideal para situações de estabilidade e pouca mudança ambiental.

E) Os candidatos não são conhecidos pela organização e precisam ser testados e avaliados pelo processo seletivo.

Comentários

Todas as alternativas, menos a letra E, são relacionadas ao recrutamento interno. Só a letra E, que menciona que os candidatos não são conhecidos pela organização, está mesmo correta e é mesmo o gabarito.

Gabarito: letra E

16. (FUNCAB – SEPLAG-MG – GESTÃO PÚBLICA – 2014)

O recrutamento interno é o preenchimento das vagas e oportunidades, feito pelos funcionários da própria organização e possui como vantagem, dentre outras:

- A) a renovação da cultura organizacional.
- B) a motivação dos funcionários.
- C) a possibilidade de entrada de novas ideias e modo de pensar.
- D) o aumento do capital humano e intelectual.

Comentários

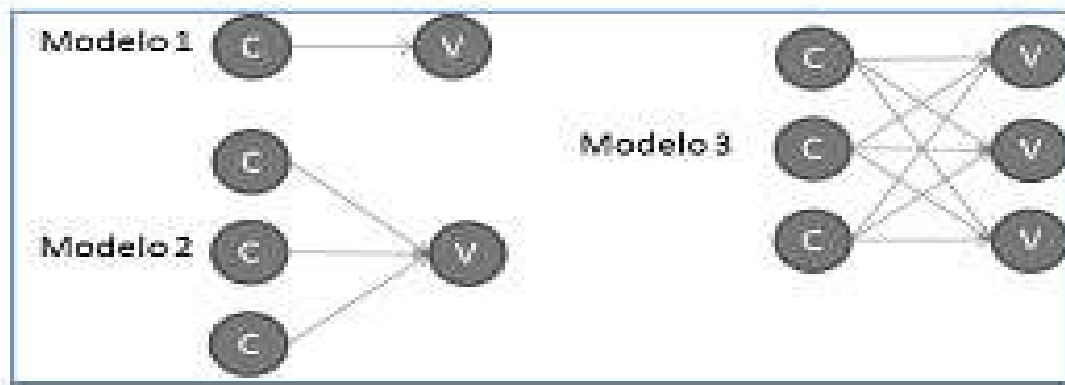
O recrutamento interno não renova a cultura organizacional e não permite a entrada de novas ideias, com o consequente aumento do capital humano da instituição.

O que o recrutamento interno pode gerar mesmo é o aumento da motivação interna, pois os atuais funcionários percebem que têm uma chance maior de crescer profissionalmente na organização.

Gabarito: letra B

17. (FGV – AL-BA – TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO – 2014)

Em um processo de seleção, de acordo com o tratamento a ser adotado em cada caso, podem ser adotados três modelos de decisão. Considerando isso, analise a figura a seguir. Considere "C" como candidato e "V" como vaga



Os modelos 1, 2 e 3 correspondem, respectivamente, aos modelos de

- A) classificação, colocação e seleção.
- B) classificação, seleção e colocação.
- C) colocação, classificação e seleção.
- D) colocação, seleção e classificação.
- E) seleção, colocação e classificação.

Comentários

Em processos seletivos, muitas vezes a instituição se vê tendo que tomar decisões sobre múltiplos candidatos e vagas. Para isso, Chiavenato¹⁸ detalhou três modelos de decisão sobre candidatos: **colocação**, **seleção** e **classificação**.

O modelo 1 é o modelo de colocação. Já o modelo 2 é o de seleção, envolve múltiplos candidatos desejando apenas uma vaga.

Finalmente, o modelo 3 é o modelo de classificação, com múltiplos candidatos interessados em diversas vagas diferentes, ou que podem ser utilizados em diversas posições distintas.

Gabarito: letra D

18. (FGV – AL-BA – TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO – 2014)

Sobre o recrutamento de pessoal em uma organização, assinale a opção que indica uma vantagem do recrutamento externo.

- A) Encoraja o desenvolvimento profissional do quadro de colaboradores.
- B) Fideliza o quadro de colaboradores à organização.
- C) Dispensa o processo de socialização dos selecionados.
- D) Otimiza o conhecimento acumulado da organização.
- E) Renova a cultura organizacional.

¹⁸ (Chiavenato, 2004)

Comentários

As letras A, B, C e D estão associadas com vantagens do recrutamento interno. Somente a letra E está relacionada com uma vantagem do recrutamento externo, que gera sim uma renovação nas ideias e na cultura organizacional.

Gabarito: letra E

19. (CESGRANRIO – PETROBRÁS – TÉCNICO – 2014)

Um processo de decisão na seleção de pessoal envolve diferentes comportamentos por parte do órgão encarregado dessa seleção, em função do número de candidatos e das diferentes formas de tratamento ou resoluções.

Em um processo seletivo que envolve somente um candidato e somente uma vaga a ser preenchida, a decisão a ser adotada estará baseada no modelo

- A) institucional.
- B) de seleção.
- C) de colocação.
- D) de comparação.
- E) de classificação.

Comentários

Chiavenato¹⁹ detalhou três modelos de decisão sobre candidatos: colocação, seleção e classificação.

O **modelo se colocação** envolve apenas um candidato para apenas uma vaga. Como temos apenas um candidato para a vaga, não podemos rejeitá-lo.

Já o modelo de seleção envolve múltiplos candidatos desejando apenas uma vaga.

Finalmente, o modelo de classificação envolve múltiplos candidatos interessados em diversas vagas diferentes, ou que podem ser utilizados em diversas posições distintas.

Gabarito: letra C

20. (CESPE – MPE- CE – ANALISTA – 2020)

O psicodrama é uma das técnicas que podem ser aplicadas no processo de seleção externo.

Comentários:

Positivo. As **técnicas de simulação** são, essencialmente, dinâmicas de grupo, em que os candidatos são agrupados para que interajam uns com os outros e demonstrem suas reações.

¹⁹ (Chiavenato, 2004)

De acordo com Chiavenato²⁰, **a principal técnica de simulação é o psicodrama**. Estas técnicas são utilizadas como complemento das outras técnicas, e são mais indicadas aos cargos que necessitam de uma grande habilidade interpessoal, como as diretorias, gerências, áreas de atendimento ao público, etc.

Gabarito: Certo

21. (CESPE – MPE- CE – ANALISTA – 2020)

A respeito de recrutamento e seleção, julgue o item subsecutivo.

As técnicas de recrutamento interno incluem promoção, transferência de colaboradores para outros departamentos, recomendação de outros funcionários, recontração de ex-funcionários e contatos com outras organizações.

Comentários:

A afirmativa começa correta, mas depois apresenta erros. O **recrutamento interno** ocorre quando a empresa busca atrair **pessoas que já trabalham na empresa**. No caso de serem escolhidas, estas pessoas são transferidas ou promovidas para cargos mais elevados.

Ora, se estamos recontraando ex-funcionários, isso não é mais um recrutamento interno, mas externo. O mesmo pode ser dito de contatos com outras organizações.

Gabarito: Errado

22. (CESPE – MPC – ANALISTA – 2019 - ADAPTADA)

Acerca das possíveis modalidades de recrutamento de pessoas, é correto afirmar que o recrutamento interno é reconhecidamente mais econômico que o recrutamento externo.

Comentários

Perfeito. Esse tipo de recrutamento é mais barato e rápido, pois não é necessário utilizar nenhum serviço de recrutamento externo. Muitas vezes, apenas um anúncio no mural da empresa ou na intranet já informa aos possíveis candidatos que as vagas estão disponíveis.

Gabarito: certa

23. (CESPE – PGE – ANALISTA – 2019)

Independentemente do ramo de negócio, o recrutamento externo tem baixo custo e contribui para reduzir a taxa de flutuação de pessoal na organização.

Comentários

²⁰ (Chiavenato, 2004)

O recrutamento externo é mais caro e demorado. Ele tem suas vantagens e desvantagens, como podemos ver abaixo:

Vantagens do Recrutamento Externo	Desvantagens do Recrutamento Externo
<ul style="list-style-type: none">• Possibilita a entrada de novas ideias e modos de pensar;• Aumenta o capital humano e intelectual;• Renova a cultura organizacional.	<ul style="list-style-type: none">• Desestimula os atuais funcionários;• Diminui a fidelidade dos funcionários;• Custa mais caro;• Requer um sistema de socialização destes novos integrantes;• Necessita de técnicas mais apuradas de seleção, pois não se conhece bem as pessoas;• Pode ter impacto na política de remuneração das empresas.

Figura 10 - Recrutamento externo

Portanto, o gabarito é questão errada.

Gabarito: errada

24. (CESPE – PGE – ANALISTA – 2019)

Existem três tipos de recrutamento: o interno, o externo e o misto.

Comentários

Dentro do recrutamento, temos duas possibilidades de foco: o **recrutamento interno** e o **recrutamento externo**. O **recrutamento interno** ocorre quando a empresa busca atrair **pessoas que já trabalham na empresa**. No caso de serem escolhidas, estas pessoas são transferidas ou promovidas para cargos mais elevados.

Já o **recrutamento externo** ocorre quando a empresa busca atrair **pessoas de fora da mesma**. Ou seja, busca atrair pessoas no mercado de trabalho em geral. A utilização conjunta do recrutamento interno e do recrutamento externo, seja no mesmo momento ou em momentos

Recrutamento Interno

- O recrutamento é feito com o aproveitamento dos atuais funcionários da organização.

Recrutamento Externo

- O recrutamento visa atrair pessoas de fora da empresa.

Recrutamento Misto

- A empresa utiliza tanto o recrutamento interno, quanto o externo. Isto pode ocorrer no mesmo momento ou em momentos distintos.

distintos, é chamada de **recrutamento misto**²¹.

Gabarito: certa

25. (CESPE – PGE – ANALISTA – 2019)

Seleção é a escolha do candidato que potencialmente melhor atenda às características da vaga divulgada no processo de recrutamento.

Comentários

Exato. O processo de seleção envolve uma escolha do candidato mais adequado ao cargo que temos disponível. Ou seja, iremos escolher o profissional mais adequado ao perfil e às características do cargo.

Gabarito: certa

26. (CESPE – PGE – ANALISTA – 2019)

O recrutamento interno tem como vantagens a valorização dos funcionários, o conhecimento prévio do desempenho e do potencial dos funcionários, um menor tempo de adaptação no cargo e a promoção do autodesenvolvimento.

²¹ (Ribas & Salim, 2013)

Comentários

Perfeito. Vamos ver nos quadros abaixo as principais vantagens e desvantagens do recrutamento interno:

Vantagens do Recrutamento Interno	Desvantagens do Recrutamento Interno
<ul style="list-style-type: none">• Motiva os funcionários;• Não requer socialização dos "novos" funcionários;• Custa menos e é mais rápida;• Seleção fica mais fácil, pois as pessoas já são conhecidas;• Incentiva a fidelidade;• Funciona melhor em uma situação de estabilidade.	<ul style="list-style-type: none">• Mantém o "status quo";• A empresa não recebe novas ideias e pontos de vista;• A cultura organizacional pode ficar extremamente conservadora;• Pode gerar o fenômeno conhecido como "princípio de Peter".

Figura 11 - Recrutamento interno

Gabarito: certa

27. (CESPE – PGE – ANALISTA – 2019)

No caso de recrutamento interno, relacionado com a política de plano de carreira da organização, a vaga ofertada destina-se a funcionário que componha o quadro de pessoal da organização e que atenda aos requisitos do cargo ao qual se destina a vaga.

Comentários

O recrutamento interno está focado nos atuais funcionários das empresas. Quando ela abre o processo seletivo para os colaboradores, mostra que existe um caminho para que eles cresçam dentro da empresa.

Gabarito: certa

28. (CESPE – PGE – ANALISTA – 2019)

Recrutamento consiste nos procedimentos de divulgação interna ou externa de vagas para atrair o maior número possível de interessados em ocupar as vagas disponíveis.

Comentários

O recrutamento **inclui a comunicação e a atração das pessoas**, buscando um número razoável de candidatos com o perfil desejado para as vagas de trabalho abertas na organização.

Gabarito: certa

29. (CESPE – EBSEH – ENFERMEIRO – 2018)

Em relação aos métodos de seleção de pessoal, a entrevista bem construída apresenta bom grau de confiança e validade, proporciona interação direta com o candidato e permite avaliar como ele se comporta e reage, porém pode apresentar grande margem de erro.

Comentários:

Uma entrevista bem construída realmente possibilita que a equipe de recrutamento e seleção tenha um contato direto com o candidato, facilitando assim eliminar diversas dúvidas e comparar candidatos entre si.

Naturalmente, como envolve o trabalho humano, tem como problema principal a subjetividade, pois a avaliação necessariamente dependerá do ponto de vista do entrevistador e sua visão de mundo. Por isso, existe essa margem de erro.

Gabarito: correta.

30. (CESPE – EBSEH – ANALISTA – 2018)

Uma das vantagens do recrutamento interno é o incentivo ao desenvolvimento pessoal dos funcionários atuais de uma organização.

Comentários

Exato. Quando a empresa utiliza o recrutamento interno, ela valoriza os profissionais “da casa”, mostrando que existe um caminho dentro da organização para a ascensão profissional.

Gabarito: certa

LISTA DE QUESTÕES TRABALHADAS NA AULA

1. (FCC – SABESP – TÉCNICO – 2018)

A empresa Alfa passou por uma recente reestruturação e alguns cargos novos foram criados. Para preencher estes cargos, a empresa procurou, mediante ampla divulgação e utilização dos canais disponíveis, em sua própria estrutura e também no mercado, candidatos que apresentassem os perfis desejados, compatíveis com as vagas a serem preenchidas. A etapa assim descrita corresponde à atividade de:

- a) rotação de cargos, objetivando mudança de posições dentro da organização.
- b) seleção assistida, em substituição ao recrutamento tradicional, o qual é sempre externo.
- c) promoção interna e divulgação externa, que constituem diferentes abordagens para a etapa de seleção.
- d) recrutamento, em sua forma mista: de âmbito interno e externo, constituindo etapa precedente à seleção propriamente dita.
- e) seleção interna e recrutamento externo, utilizados simultaneamente como forma de assegurar a melhor escolha.

2. (FCC - DPE-AM - ANALISTA – 2018)

A seleção de pessoas é uma etapa logicamente subsequente à de recrutamento. O objetivo básico do recrutamento é abastecer o processo seletivo de candidatos e o da seleção é escolher os candidatos adequados às necessidades da organização. Como processo, a seleção pode se dar de acordo com diferentes modelos, entre os quais, o modelo de colocação

- a) quando há vários candidatos e apenas uma vaga passível de ser ocupada, destinada ao melhor colocado.
- b) no qual os candidatos selecionados são classificados para os diferentes postos de trabalho disponíveis.
- c) em que há somente um candidato e uma vaga, devendo a mesma ser preenchida sem rejeição ao candidato.
- d) do qual decorre um vício no processo, que pode ser nepotismo ou corporativismo.
- e) que direciona os candidatos selecionados à posição mais adequada ao perfil correspondente.

3. (FCC – SABESP – ANALISTA – 2014)

Considere as informações abaixo.

Na coluna da esquerda, quatro etapas do processo de seleção; na coluna da direita, quatro características associadas a cada uma dessas etapas.

Etapas de Seleção	Características das Etapas de Seleção
1. Entrevista	I. ação que permite o cotejo das informações prestadas pelo candidato.
2. Testes (provas) de Seleção	II. técnica mais utilizada em seleção de pessoal no Brasil, permite contato face a face.
3. Verificação de Referências e Recomendações	III. ação que permite verificar se o candidato está fisicamente apto a desempenhar as funções essenciais do cargo.
4. Exame Médico	IV. instrumento que tenta mensurar algumas características (conhecimentos, habilidades) do candidato.

Apresenta, corretamente, a relação entre etapas e características:

- a) 1-II; 2-I; 3-III; 4-IV.
- b) 1-I; 2-II; 3-IV; 4-III.
- c) 1-III; 2-II; 3-I; 4-IV.
- d) 1-I; 2-III; 3-IV; 4-II.
- e) 1-II; 2-IV; 3-I; 4-III.

4. (FCC – MPE-AP – ANALISTA MINISTERIAL – 2012)

Funcionários da própria empresa, banco de dados interno, indicações, escolas e universidades, mídia, entre outros, são

- a) orientadores para definir a necessidade de promoções.
- b) orientadores que determinam os custos de um processo.
- c) variáveis de tempo que determinam o treinamento de pessoas.
- d) fontes a explorar na busca de recursos humanos.
- e) fontes para desenhar os cargos da empresa.

5. (FCC – TRE/SP – ANALISTA – 2012)

A correta avaliação de qualquer programa de recrutamento baseia-se, principalmente: na rapidez de atendimento à requisição encaminhada pela unidade interessada; no número de candidatos potencialmente capacitados para cada vaga anunciada; no custo operacional relativamente baixo do recrutamento face à qualidade e quantidade dos candidatos encaminhados e

- a) na maior permanência dos candidatos no emprego ao serem efetivados.
- b) no grau de satisfação dos requisitantes quanto aos candidatos encaminhados para entrevista.
- c) no uso correto das fontes de recrutamento disponíveis no mercado.
- d) no grau de satisfação manifestado pelos candidatos admitidos após o prazo de experiência.
- e) na indicação dos recém-admitidos de novos candidatos para as vagas em aberto.

6. (FCC – TRE/CE – ANALISTA – 2012)

São desvantagens do recrutamento interno, que ele:

- a) afetar negativamente a motivação dos colaboradores que não forem aproveitados e ser mais custoso.
- b) manter quase inalterado o atual patrimônio humano da organização e facilitar o conservantismo.
- c) reduzir a fidelidade dos colaboradores que não forem aproveitados e ser mais custoso.
- d) possuir custo operacional elevado e reduzir os índices de favorabilidade nas pesquisas de clima.
- e) possuir baixa aceitação dos colaboradores da empresa para com o colega que pode assumir um trabalho que ainda não domina completamente e ter custo elevado.

7. (FCC – TRT/PA – ANALISTA ADM – 2010)

A Gestão de Pessoas é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos. Os seis processos básicos de Gestão de Pessoas são os processos de agregar; aplicar; recompensar; desenvolver; manter e monitorar pessoas. O processo de agregar pessoas é utilizado para

- (A) incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados de processos de provisão ou suprimento de pessoal.
- (B) acompanhar e controlar as atividades das novas pessoas que ingressam na corporação e de verificar seus resultados.
- (C) capacitar e incrementar a adaptação das novas pessoas às atividades que deverão exercer. Incluem seu treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento e das competências.
- (D) incentivar e satisfazer as necessidades individuais mais elevadas de cada novo membro da empresa, por meio do qual se garante a retenção de talentos.

(E) criar condições psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem pesquisas de clima e programas de qualidade de vida.

8. (FCC – TRT/PA – ANALISTA ADM – 2010)

A eficácia do processo seletivo se encontra no fato de conseguir trazer talentos para a empresa, tornando-a cada dia melhor com as novas aquisições e/ou movimentações internas. No entanto, algumas organizações preferem utilizar o quociente de seleção para mediar a eficácia dos processos seletivos. À medida que o quociente de seleção diminui,

- (A) obtêm-se dados sobre a satisfação dos candidatos quanto ao processo seletivo aplicado.
- (B) diminui a eficiência do processo.
- (C) estabiliza-se a eficiência do processo.
- (D) aumenta a eficiência do processo.
- (E) mantém-se a eficácia do processo.

9. (FCC – TRT/PA – ANALISTA ADM – 2010)

Entre os principais testes de seleção estão os testes de conhecimento que normalmente são

- (A) escritos e avaliam conhecimentos específicos ou habilidades, como capacidade de articulação do pensamento e do raciocínio.
- (B) recomendados para verificar atitudes, como as relacionadas aos cargos de natureza operacional ou de produção.
- (C) utilizados para avaliar o potencial intelectual, comportamentos específicos e certos traços de personalidade dos candidatos.
- (D) os únicos que indicam de forma clara e precisa a presença de um padrão de comportamento que garantirá o sucesso ou não do candidato na execução do trabalho que pretende realizar na empresa.
- (E) indicados para identificar aspectos permanentes e consistentes do comportamento de uma pessoa.

10. (FCC – MP/SE – ADMINISTRADOR – 2009)

As políticas que definem os procedimentos de recrutamento, seleção, integração e ambientação são políticas de

- (A) avaliação de desempenho.
- (B) relações trabalhistas.
- (C) remuneração.
- (D) provisão.
- (E) cargos.

11. (FCC – MP/SE – ADMINISTRADOR – 2009)

No processo de recrutamento interno, a promoção é um tipo de movimentação

- (A) vertical.
- (B) horizontal.
- (C) vertical e horizontal.
- (D) horizontal direta.
- (E) indireta.

12. (AOCF – EBSEH – ANALISTA – 2015)

Assinale a alternativa que apresenta a forma ou processo de recrutamento de profissionais para a organização que é superior às demais.

- A) Recrutamento externo.
- B) Recrutamento interno.
- C) Recrutamento misto.
- D) Nenhuma das formas de recrutamento é superior à outra.
- E) Todas as formas de recrutamento são inferiores entre si.

13. (VUNESP – JABOTICABAL-SP - AGENTE – 2015)

Entre as funções gerais que permitem o suprimento ou a provisão de pessoas para a organização, há uma que representa a opção por indivíduos que melhor se adaptem a um determinado posto, que é a função de

- A) avaliação.
- B) recrutamento.
- C) previsão.
- D) desenvolvimento.
- E) seleção.

14. (UFG – UFG - ASSISTENTE – 2015)

O recrutamento para uma organização pode ser realizado interna ou externamente. É uma desvantagem do recrutamento externo:

- A) inibir a mudança e a inovação na organização.
- B) limitar as escolhas aos trabalhadores atuais da organização.
- C) ser um processo mais caro e demorado.

D) ter possibilidade de gerar conflito interno e frustração.

15. (FUNIVERSA – SEC. CRIANÇA-DF - ESPECIALISTA – 2015)

Assinale a alternativa que apresenta as características do recrutamento externo

- A) Os candidatos já são conhecidos pela organização, passaram por testes de seleção, passaram por programas de treinamento e foram avaliados quanto ao seu desempenho.
- B) As oportunidades de emprego são oferecidas aos próprios funcionários, que podem subir a postos melhores e desenvolver sua carreira profissional dentro da organização.
- C) Os cargos são preenchidos por funcionários, que são selecionados e promovidos dentro da organização.
- D) É ideal para situações de estabilidade e pouca mudança ambiental.
- E) Os candidatos não são conhecidos pela organização e precisam ser testados e avaliados pelo processo seletivo.

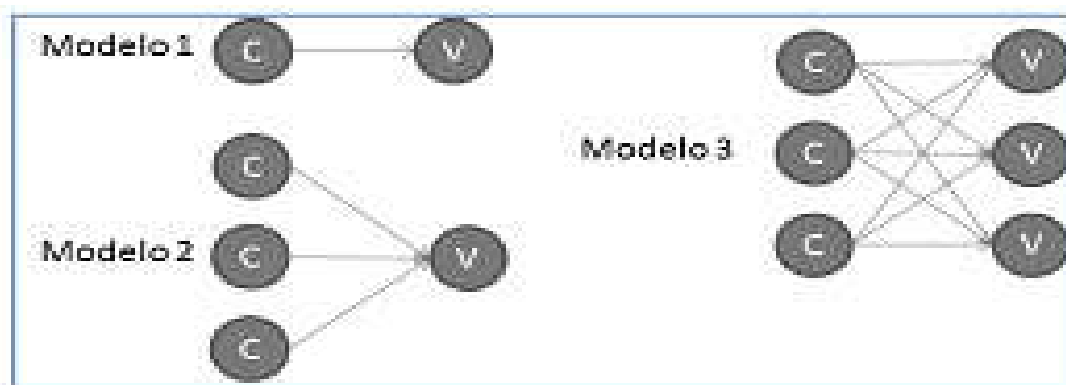
16. (FUNCAB – SEPLAG-MG – GESTÃO PÚBLICA – 2014)

O recrutamento interno é o preenchimento das vagas e oportunidades, feito pelos funcionários da própria organização e possui como vantagem, dentre outras:

- A) a renovação da cultura organizacional.
- B) a motivação dos funcionários.
- C) a possibilidade de entrada de novas ideias e modo de pensar.
- D) o aumento do capital humano e intelectual.

17. (FGV – AL-BA – TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO – 2014)

Em um processo de seleção, de acordo com o tratamento a ser adotado em cada caso, podem ser adotados três modelos de decisão. Considerando isso, analise a figura a seguir. Considere "C" como candidato e "V" como vaga



Os modelos 1, 2 e 3 correspondem, respectivamente, aos modelos de

- A) classificação, colocação e seleção.
- B) classificação, seleção e colocação.
- C) colocação, classificação e seleção.
- D) colocação, seleção e classificação.
- E) seleção, colocação e classificação.

18. (FGV – AL-BA – TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO – 2014)

Sobre o recrutamento de pessoal em uma organização, assinale a opção que indica uma vantagem do recrutamento externo.

- A) Encoraja o desenvolvimento profissional do quadro de colaboradores.
- B) Fideliza o quadro de colaboradores à organização.
- C) Dispensa o processo de socialização dos selecionados.
- D) Otimiza o conhecimento acumulado da organização.
- E) Renova a cultura organizacional.

19. (CESGRANRIO – PETROBRÁS – TÉCNICO – 2014)

Um processo de decisão na seleção de pessoal envolve diferentes comportamentos por parte do órgão encarregado dessa seleção, em função do número de candidatos e das diferentes formas de tratamento ou resoluções.

Em um processo seletivo que envolve somente um candidato e somente uma vaga a ser preenchida, a decisão a ser adotada estará baseada no modelo

- A) institucional.
- B) de seleção.
- C) de colocação.
- D) de comparação.
- E) de classificação.

20. (CESPE – MPE- CE – ANALISTA – 2020)

O psicodrama é uma das técnicas que podem ser aplicadas no processo de seleção externo.

21. (CESPE – MPE- CE – ANALISTA – 2020)

A respeito de recrutamento e seleção, julgue o item subsequente.

As técnicas de recrutamento interno incluem promoção, transferência de colaboradores para outros departamentos, recomendação de outros funcionários, recontração de ex-funcionários e contatos com outras organizações.

22. (CESPE – MPC – ANALISTA – 2019 - ADAPTADA)

Acerca das possíveis modalidades de recrutamento de pessoas, é correto afirmar que o recrutamento interno é reconhecidamente mais econômico que o recrutamento externo.

23. (CESPE – PGE – ANALISTA – 2019)

Independentemente do ramo de negócio, o recrutamento externo tem baixo custo e contribui para reduzir a taxa de flutuação de pessoal na organização.

24. (CESPE – PGE – ANALISTA – 2019)

Existem três tipos de recrutamento: o interno, o externo e o misto.

25. (CESPE – PGE – ANALISTA – 2019)

Seleção é a escolha do candidato que potencialmente melhor atenda às características da vaga divulgada no processo de recrutamento.

26. (CESPE – PGE – ANALISTA – 2019)

O recrutamento interno tem como vantagens a valorização dos funcionários, o conhecimento prévio do desempenho e do potencial dos funcionários, um menor tempo de adaptação no cargo e a promoção do autodesenvolvimento.

27. (CESPE – PGE – ANALISTA – 2019)

No caso de recrutamento interno, relacionado com a política de plano de carreira da organização, a vaga ofertada destina-se a funcionário que componha o quadro de pessoal da organização e que atenda aos requisitos do cargo ao qual se destina a vaga.

28. (CESPE – PGE – ANALISTA – 2019)

Recrutamento consiste nos procedimentos de divulgação interna ou externa de vagas para atrair o maior número possível de interessados em ocupar as vagas disponíveis.

29. (CESPE – EBSEH – ENFERMEIRO – 2018)

Em relação aos métodos de seleção de pessoal, a entrevista bem construída apresenta bom grau de confiança e validade, proporciona interação direta com o candidato e permite avaliar como ele se comporta e reage, porém pode apresentar grande margem de erro.

30. (CESPE – EBSEH – ANALISTA – 2018)

Uma das vantagens do recrutamento interno é o incentivo ao desenvolvimento pessoal dos funcionários atuais de uma organização.

GABARITO

GABARITO



1. D
2. C
3. E
4. D
5. A
6. B
7. A
8. D
9. A
10. D

11. A
12. D
13. E
14. C
15. E
16. B
17. D
18. E
19. C
20. C

21. E
22. C
23. E
24. C
25. C
26. C
27. C
28. C
29. C
30. C

BIBLIOGRAFIA

- Certo, S. C., & Certo, S. T. (2006). *Modern Management* (10º Ed. ed.). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Christopher, M. (2011). *Logística e gerenciamento na cadeia de suprimentos*. São Paulo: Cengage Learning.
- Chiavenato, I. (2011). *Introdução à teoria geral da administração* (8º ed. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Hitt, M., Miller, C., & Collela, A. (2007). *Comportamento Organizacional: uma abordagem estratégica*. Rio de Janeiro: LTC.
- Lemos, C. (1999). Inovação na Era do Conhecimento. Em H. M. Lastres, & S. Albagli, *Informação e Globalização na Era do Conhecimento* (pp. 122 - 145). Rio de Janeiro: Campus.
- Rennó, R. (2013). *Administração Geral para Concursos*. Rio de Janeiro: Campus Elsevier.
- Schemerhorn Jr., J. R. (2008). *Management* (9º ed.). Hoboken: Wiley & Sons.

Por hoje é só pessoal! Estarei disponível no e-mail abaixo para qualquer dúvida.



rodrigorenno99@hotmail.com



<https://www.facebook.com/profrodrigorenno/>



<http://twitter.com/rrenno99>



<https://www.youtube.com/user/rodrigorenno99/>

Bons estudos e sucesso!

Rodrigo Rennó

Conheça meus outros cursos atualmente no site!

Acesse <http://estrategiaconcursos.com.br/cursos-professor/2800/rodrigo-renno>

ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE: PIRATARIA É CRIME.

Mas é sempre bom revisar o porquê e como você pode ser prejudicado com essa prática.



1 Professor investe seu tempo para elaborar os cursos e o site os coloca à venda.



2 Pirata divulga ilicitamente (grupos de rateio), utilizando-se do anonimato, nomes falsos ou laranjas (geralmente o pirata se anuncia como formador de "grupos solidários" de rateio que não visam lucro).



3 Pirata cria alunos fake praticando falsidade ideológica, comprando cursos do site em nome de pessoas aleatórias (usando nome, CPF, endereço e telefone de terceiros sem autorização).



4 Pirata compra, muitas vezes, clonando cartões de crédito (por vezes o sistema anti-fraude não consegue identificar o golpe a tempo).



5 Pirata fere os Termos de Uso, adultera as aulas e retira a identificação dos arquivos PDF (justamente porque a atividade é ilegal e ele não quer que seus fakes sejam identificados).



6 Pirata revende as aulas protegidas por direitos autorais, praticando concorrência desleal e em flagrante desrespeito à Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/98).



7 Concurseiro(a) desinformado participa de rateio, achando que nada disso está acontecendo e esperando se tornar servidor público para exigir o cumprimento das leis.



8 O professor que elaborou o curso não ganha nada, o site não recebe nada, e a pessoa que praticou todos os ilícitos anteriores (pirata) fica com o lucro.



Deixando de lado esse mar de sujeira, aproveitamos para agradecer a todos que adquirem os cursos honestamente e permitem que o site continue existindo.