

## Recursos Humanos

### Questões

#### Questão 1

Você é o responsável pela definição do perfil do cargo de uma digitadora de computador. Para isso, como fonte de identificação de padrão de cargo, você utiliza :

1 - mensuração do trabalho.

2 - estabelecimento participativo de metas.

3 - questionário de análise de posição.

4 - entrevista estruturada.

5 - livros de registros de empregados.

#### Esclarecimento:

Há certas questões que se resolvem pela lógica na disposição das alternativas; e parece não ter como evitar isso. São questões que, ao respondê-las, você já sai com a sensação de que acertou (ou não). Já sabendo qual é a certa (item 1), observemos o que nos oferecem os formuladores da prova:

- estabelecimento participativo de metas: parece-nos difícil uma digitadora participar de um estabelecimento de metas, quando é praxe que as metas sejam derivadas de demandas do mercado ou de necessidades peculiares da empresa ou da diretoria, o que, às vezes, pode parecer incomensável para quem é obrigado a atingir as tais metas; não se descarta, obviamente, uma consulta aos digitadores sobre as dificuldades que encontram até mesmo para calibrar esses objetivos, para não colocá-los além da capacidade de trabalho dos empregados;

- questionário de análise de posição: seria perda de tempo, pois é natural que as preocupações da digitadora estejam distantes do que pretende alguém que quer estabelecer um perfil do cargo, ela teria somente pistas, algo que deveria ser interpretado pelo supervisor para chegar a seu objetivo de análise do cargo, que, em última análise, é o que se pretende aqui;

- entrevista estruturada: este tipo de entrevista tem seu papel na seleção e é duvidoso que ofereça bons resultados no estabelecimento de perfil, até mesmo porque, para estruturar as questões, é de se esperar que o analista já tenha uma configuração clara do cargo, senão, contraditoriamente, não teria como estruturar a entrevista. Em outras palavras: a entrevista estruturada, usada na seleção, repito, já sabe perfeitamente onde quer chegar, ou seja, já tem o padrão das respostas adequadas (por isso serve para selecionar), o que não é o caso aqui.

- livros de registros de empregados: de fato é muito bom... para registrar empregados; e só.

Por que, então, a resposta correta é o item 1 – mensuração do trabalho? Simplesmente porque, de uma forma bastante prática, ela pode oferecer uma quantidade de informações pertinentes, como,

#### Questão 2

<P>Um dos desafios da Moderna Administração de Pessoal e de Recursos Humanos diz respeito à qualidade de vida no trabalho. <BR><BR>Sobre esta questão é correto afirmar que:

<BR></P>

1 - em geral, os esforços para melhorar a qualidade de vida no trabalho procuram tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios.

2 - embora sejam usadas muitas técnicas diferentes sob o título "qualidade de vida no trabalho", nenhuma delas acarreta a reformulação dos cargos.

3 - cargos altamente especializados, nos quais há uma necessidade de identificação com as tarefas, proporcionam níveis mais elevados de qualidade de vida no trabalho.

4 - a qualidade de vida no trabalho não é afetada pela maneira como as tarefas são agrupadas na organização.

5 - elementos comportamentais precisam ser considerados em projetos de cargo que busquem a alta qualidade de vida no trabalho.

#### Esclarecimento:

Qualidade de vida no trabalho se tem quando o trabalho tem significado em nossas vidas. Por isso, é fundamental que os cargos nos satisfaçam em termos de produtividade, confirmando nosso desejo de realização. Queremos nos sentir úteis e, principalmente, ser reconhecidos por isso. Tudo isso tem a ver, ao contrário do que as outras alternativas propõem, com a estrutura dos cargos exercidos e o comportamento na organização. Os cargos, para cairmos no popular, devem ser como sapatos confortáveis, nos quais confiamos para grandes caminhadas.

#### Questão 3

Você foi designado para fazer parte de uma comissão de cargos e salários, incumbida de rever as carreiras e o plano de cargos da organização. Para consolidar a carreira dos engenheiros, compete a você defender a opção por uma carreira em <STRONG>Y</STRONG>, substituindo a carreira por linha hierárquica que vem sendo praticada. Nesse sentido, você afirma que a carreira em <STRONG>Y</STRONG> é mais adequada porque:

1 - os cargos gerenciais são mais importantes do que os cargos técnicos e, consequentemente, natural que o profissional no topo de sua carreira ocupe um cargo gerencial.

2 - com uma carreira flexível, qualquer mudança na estrutura da empresa gera grandes problemas na alocação das pessoas que ocupam cargos gerenciais.

3 - ela valoriza o trabalho do generalista e satisfaz as necessidades organizacionais de expansão da amplitude administrativa.

4 - ela permite um menor número de pessoas no topo da organização, sem que, necessariamente, seja aumentada a estrutura organizacional.

5 - ela tem como pressuposto a mobilidade e a ascensão profissional do empregado pelo exercício de funções gerenciais ou de ocupações na sua área de especialidade.

#### Esclarecimento:

A carreira em Y tem como grande vantagem eliminar um preconceito existente na maioria das organizações, em que se acredita que os cargos gerenciais têm muito mais importância que os cargos técnicos.

Muitas vezes, como se sabe, um ótimo técnico, ao ser nomeado gerente, revela-se um fiasco. Com isso, a empresa perde duplamente: perde o excelente técnico e "ganhá" o lamentável gerente.

A carreira em Y impede que aqueles que preferem continuar na função técnica sejam prejudicados, uma vez que, geralmente, a melhor remuneração fica para os cargos gerenciais. O técnico, nesse caso, passa a ocupar um cargo com remuneração igual à gerencial, prestando o serviço que a empresa deseja dele. E todos ficam felizes com isso.

#### Questão 4

O planejamento estratégico de sua empresa prevê um aumento de trinta por cento da participação de mercado do seu produto carro-chefe nos próximos três anos. É fundamental que se repasse esta informação para a área de Recursos Humanos para que seja:

1 - planejada a demanda futura de Recursos Humanos.

2 - calculada a rotatividade de pessoal.

3 - feito um inventário de aptidões de Recursos Humanos.

4 - programada a política de férias.

5 - analisada a taxa de absenteísmo organizacional.

#### Esclarecimento:

Com exceção do item 4, que é completamente irrelevante neste caso, todos os outros itens estão, de maneira direta ou indireta, incluídos no planejamento da demanda futura de Recursos Humanos. Esse planejamento, na verdade, deve ocorrer como parte normal da função de Recursos Humanos, uma vez que essa área é responsável por fornecer à organização pessoal não apenas na qualidade desejada, como é comum de se supor, mas também na quantidade adequada.

Planejamento estratégico de Recursos Humanos envolve a análise do cenário em que se insere a organização, em termos sociais e econômicos, o que inclui atividades como o treinamento e desenvolvimento do pessoal (item 3) o cálculo da rotatividade (item 2), a taxa de absenteísmo (item 5), além de muitas outras.

#### Questão 5

Recomenda-se que se faça um anúncio do tipo fechado para o recrutamento de um candidato quando queremos:

1 - atrair poucos candidatos para o cargo.

2 - receber currículos personalizados.

3 - manter a confidencialidade do nome da empresa.

4 - conhecer as intenções salariais dos candidatos.

5 - conhecer a habilidade redacional dos interessados.

#### Esclarecimento:

Há várias formas de se fazer o recrutamento de pessoal:

- pela indicação de funcionários da própria empresa;

- com a utilização de banco de dados interno;

- pela análise do arquivo de currículos recebidos;

- pelo contato com universidades, escolas e sindicatos;

- por intermédio das agências de emprego;

- por meio de jornais, revistas, rádio, televisão, etc.

Um meio muito comum é através dos anúncios classificados em jornal. Um anúncio do tipo fechado, como a questão propõe é aquele em que a empresa, em vez de colocar o seu próprio nome, pede aos interessados que enviem currículos para uma caixa postal ou uma outra forma de entrega em que ela não se identifica.

A outra forma, o anúncio aberto, é elaborado por empresa que se identifica nominalmente, fornece endereço, nome da pessoa para contato e horário de atendimento.

#### Questão 6

Os funcionários de sua empresa chegam constantemente atrasados ao trabalho e às reuniões. Você deseja mudar este tipo de comportamento e, para tanto, decide aplicar a teoria do aprendizado com base em estímulos decorrente dos trabalhos de Skinner. Isso significa que você:

1 - buscar identificar, dentro da hierarquia de necessidades de seus funcionários, a que não estava sendo satisfeita.

2 - buscar compreender as intenções para agir e as expectativas de resultados dos seus funcionários.

3 - pesquisar quais os fatores que precisam ser modificados na política de Recursos Humanos para que os funcionários se sintam mais comprometidos com o trabalho.

4 - estabelecer esquemas de reforço para que os funcionários cheguem na hora.

5 - definir junto com seus funcionários um plano de metas de pontualidade a serem alcançadas paulatinamente.

#### Esclarecimento:

Burrus Frederic SKINNER (1904-1990) ficou conhecido como um behaviorista (comportamentalista) radical que acreditava que todo o comportamento humano seguia determinados padrões e que por isso poderia ser estudado e controlado. Sua teoria envolvia, em termos gerais, a idéia de que reagimos de acordo com os estímulos que recebemos do ambiente ou das pessoas que nos cercam. Um comportamento reforçado por uma recompensa, como é o caso da questão em estudo, é um comportamento que tende a ser repetido, permanecendo, portanto, como um padrão.

O item 1 refere-se à hierarquia das necessidades de Maslow.

O item 2 relaciona-se à teoria da motivação com base na expectativa.

O item 3 tem um caráter mais administrativo, embora voltado para a questão da motivação que resulta do comprometimento com o trabalho.

O item 5 também tem caráter administrativo e reflete um estilo gerencial participativo-consultivo.

#### Questão 7

<EM>"Somente pessoas carismáticas e com qualidades inatas podem transformar-se em grandes líderes".</EM> Essa afirmação não caracteriza a linguagem administrativa moderna da teoria da liderança porque:

1 - hoje, acredita-se que líderes são pessoas comuns que aprendem habilidades comuns, mas que no seu conjunto formam uma pessoa incomum.

2 - a teoria gerencial moderna concentra suas ações mais na explicação da natureza da liderança e na tentativa de propor alternativas que transformem dirigentes em líderes.

3 - aceita a ideia de que a liderança é inata e inata conduz a estudos sobre a transformação de características de liderança efetiva em alternativas de comportamento gerencial a serem ensinadas aos gerentes.

4 - a liderança é vista como dependente das condições organizacionais, ou seja, do contexto exclusivamente interno no qual o líder está inserido.

5 - as características de liderança são universais e aplicáveis a qualquer tipo de pessoa e de organização.

#### Esclarecimento:

Hoje se contesta a "Teoria do Grande Homem", que, em resumo, significava que o grande líder já trazia essa característica do berço, no sangue como uma herança. No fundo, essa era uma ótima teoria.

O que prevalece hoje é a idéia de que o líder tem determinadas aptidões que podem ser aprendidas, desenvolvidas, ou seja, embora não necessariamente todos tenham nascido para ser líderes, a liderança não é uma característica inata.

O item 4 é uma boa opção, quase tão boa quanto a primeira, porque ele focaliza corretamente mais a liderança que a figura do líder. O defeito grave é a expressão "contexto exclusivamente interno"

#### Questão 8

Você é o responsável pela seleção de dez estagiários para a sua empresa. Para tomar esta decisão você opta pela técnica de entrevista estruturada. A maior vantagem desse tipo de entrevista é:

1 - dar oportunidade a discernir melhor as diferenças entre os candidatos.

2 - melhorar a confiabilidade do processo de entrevista.

3 - permitir que se criem perguntas e medida que a entrevista prossegue, gerando uma conversa e amistosa.

4 - permitir a identificação da capacidade de o candidato resolver problemas.

5 - permitir que se verifique como o candidato reagiria; sob pressão.

#### Esclarecimento:

A entrevista estruturada prevê todas as questões que deverão ser feitas a todos os candidatos de forma padronizada e sistemática, logo não há espaço para improvisos. Com isso, ela permite maior possibilidade de comparação dos resultados entre os diversos candidatos, o que faz com que o processo de entrevista seja, como diz a questão, mais confiável. As outras alternativas desta questão referem-se a outros tipos de entrevista ou a dinâmicas de seleção.

#### Questão 9

Você vem recebendo queixas no atendimento aos clientes da sua empresa e, por isto, elaborou um programa de desenvolvimento para mudança comportamental e atitudinal de seus atendentes. Para avaliar os resultados deste programa você buscou identificar:

1 - quais bem utilizados foram os recursos financeiros.

2 - como o programa trouxe mudanças no comportamento dos treinandos.

3 - a reação dos treinandos ao programa e o seu aprendizado.

4 - a reação dos treinandos com relação ao conteúdo desenvolvido.

5 - a reação dos treinandos quanto aos métodos utilizados.

#### Esclarecimento:

Todo e qualquer programa de treinamento e desenvolvimento visa à mudança de comportamento. Esse é o resultado esperado, pois dele dependerá a eficácia da aplicação dos conhecimentos ou a mudança atitudinal desejada, compensando o investimento que nele é feito (item 1).

Os outros itens (3, 4 e 5) referem-se à avaliação de reação dos treinandos, o que é importante, mas é apenas um dos muitos tipos de avaliação que precisam ser feitos para se verificar em que medida os objetivos foram atingidos.

#### Questão 10

Você é designado para implementar um processo de mudança na sua empresa, mas os seus funcionários apresentam resistências psicológicas e emocionais. As opções abaixo apresentam atitudes e sentimentos dos empregados que caracterizam a sua resistência psicológica à mudança, à EXCEÇÃO de uma. Assinale-a.

1 - Havia um julgamento de que as mudanças podem ameaçar a segurança dos funcionários.

2 - Os funcionários, como as pessoas em geral, tem medo do desconhecido.

3 - O código de ética da nova administração não aceita; aceito.

4 - A liderança empresarial que está implantando a mudança não inspira confiança.

5 - A manutenção da situação atual é aceitável e confortável.

#### Esclarecimento:

A experiência comprova (e não apenas nas organizações) que os itens 1, 2, 4 e 5 representam evidências em relação à mudança. O único que nada tem a ver com a história é o item 3.

#### Questão 11

Na BETA S.A., empresa que explora produtos químicos, o Diretor Superintendente Joel Matoso percebeu que seus funcionários estavam desmotivados e não comprometidos com os resultados do seu trabalho. Para diagnosticar melhor as causas desse clima organizacional, ele fez uma pesquisa na qual identificou que as necessidades sociais do grupo não estavam sendo satisfeitas. Para minimizar tal problema ele deverá:

1 - aumentar a qualidade das refeições e a duração dos intervalos para descanso.

2 - aumentar o conforto das instalações e melhorar a iluminação no ambiente de trabalho.

3 - analisar o processo de trabalho e aumentar os salários e os benefícios.

4 - implementar um programa que aumente a estabilidade dos funcionários na organização.

5 - desenvolver um programa de participação do grupo na solução dos problemas do trabalho.

#### Esclarecimento:

Nesta questão o que está em jogo é a hierarquia das necessidades de Maslow, que, como você se lembra são 1)fisiológicas, 2) de segurança, 3) sociais, 4) status e 5) autorealização.

Os itens 1 e 2 referem-se às necessidades meramente fisiológicas. Os itens 3 e 4 representam tentativas de satisfação de necessidades de segurança e apenas o item 5 se refere às necessidades sociais, no caso, o estímulo à participação, à resolução conjunta de problemas e à sensação de pertencimento a um grupo.

#### Questão 12

Miguel Sousa, dono de uma média empresa de informática, tem consciência de que a produtividade organizacional está intimamente relacionada à qualificação dos seus funcionários. Para isto, contrata um profissional de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) de Recursos Humanos, que deverá:

1 - adotar o estilo "deixe que eu faça" para vocês, isto é, de executor de tarefas.

2 - adotar o estilo de baixa assertividade perante as reuniões usuárias de T&D.

3 - conhecer de perto a realidade de trabalho e qual ele deve dar apoio.

4 - centralizar e apoiar os processos de mudança da empresa e dos indivíduos que nela trabalham.

5 - exercer um papel de incentivador da elevação do grau de conformidade dos funcionários e tarefas que devem desempenhar.

**Esclarecimento:**

Sabe-se que a condição essencial para se resolver um problema é conhecê-lo. Quanto mais detalhadamente, melhor. O papel do consultor deve ser exatamente o descrito no item 3, pois só assim conseguirá legitimidade para exercer seu trabalho.

Os outros itens se referem a intervenções equivocadas no sentido de deixar tudo como está ou intervir de forma centralizadora.

**Questão 13**

Você é gerente de Recursos Humanos de um banco de investimentos que exige um perfil de funcionário competitivo, agressivo e dinâmico. Para a seleção de um trainee, após uma pré-seleção baseada em análise dos currículos, você considera mais vantajoso convidar os candidatos para um(a):

1 - teste eminentemente objetivo, que confirme as habilidades técnicas e emocionais do candidato e permita a identificação da sua capacidade para resolver problemas

2 - entrevista rápida, de cinco minutos, para que se confirmem os dados escritos no currículo, oferecendo uma oportunidade para maiores discernimentos quanto à diferença entre os candidatos.

3 - entrevista estruturada, que permite que se criem perguntas subjetivas e medida que a entrevista prossegue, gerando uma conversa amistosa.

4 - entrevista destress com perguntas argumentativas e provocativas, o que permite verificar como o candidato reagirá; sob pressão.

5 - entrevista padronizada para facilitar a confiabilidade de informações e o enquadramento do candidato.

**Esclarecimento:**

Se o que se quer é o “perfil de funcionário competitivo, agressivo e dinâmico”, de que adiantaria um “teste eminentemente objetivo” (item 1), muito mais voltado para o lado racional pura e simplesmente.

**Questão 14**

Com o intuito de melhorar a mensuração dos retornos dos investimentos realizados em Treinamento e Desenvolvimento (T&D), o Diretor de RH da Companhia ROBI COMB criticou o seu gerente alegando que a empresa não estava avaliando bem os seus programas na área. Após estudar melhor o assunto, o gerente constatou que a forma mais precisa de caracterizar os objetivos de uma avaliação é:

1 - analisar o aprendizado dos participantes do programa aplicando testes de conhecimento e entrevistas em profundidade.

2 - verificar a eficiência com que foram utilizados os recursos de T&D, compatibilizando os gastos realizados com os lucros obtidos.

3 - verificar a realidade dos treinandos com relação ao conteúdo desenvolvido e aos métodos utilizados.

4 - identificar a realidade dos treinandos ao programa, o seu aprendizado, as mudanças de comportamento geradas e seu reflexo na implementação das metas organizacionais.

5 - produzir gráficos com medidas do desempenho dos instrutores, da qualidade do material didático e da atuação da equipe logística da empresa.

**Esclarecimento:**

O item completo é o número 4, pois contempla todos os outros (exceto a falta de sentido do item 5). No item 4, identifica-se: 1) avaliação de reação, 2) avaliação de conhecimentos, 3) avaliação (posterior) no local de trabalho e 4) avaliação de resultados em relação aos objetivos organizacionais.

**Questão 15**

O seu chefe elaborou um sistema de remuneração para a empresa, levando em consideração os cinco fatores abaixo. Qual deles NÃO se aplica a esse sistema?

1 - Oferta e demanda de mão-de-obra da empresa.

2 - Determinações dos sindicatos trabalhistas.

3 - Capacidade de pagamento da empresa e sua produtividade.

4 - Matriz de incidente crítico de desempenho.

5 - Regulamentações governamentais.

**Esclarecimento:**

Todos os itens referem-se a uma política de remuneração, exceto o item 4, que se relaciona apenas e tão-somente à avaliação de desempenho do funcionário.

**Questão 16**

Você está interessado em participar de um programa de desenvolvimento gerencial sobre técnicas de liderança. Seu chefe não quer autorizá-lo e argumenta que “a liderança é fruto de quem

1 - a concepção de liderança que você tem se baseia na teoria de características da liderança, a qual é uma teoria genética que focaliza o indivíduo, ao invés da tarefa.

2 - a liderança tem duas dimensões: orientação para tarefas e para indivíduos; e não pode ser totalmente explicada nem pela abordagem genética nem pela abordagem das características da liderança.

3 - a liderança é a solução dos problemas gerenciais, e precisa respeitar a abordagem genética, as características universais dos trabalhadores e a natureza da organização.

4 - os tipos de comportamento dependem do grau de autoridade inerente ao cargo e do grau de liberdade disponível num contexto de poderes de liderança.

5 - os estilos de liderança são inatos, flexíveis e não podem ser aprendidos, mas os gerentes podem mudar a mistura de orientação para a tarefa e orientação para funcionários conforme a situação e exigir.

**Esclarecimento:**

Esta é uma questão difícil até mesmo pela formulação, pois aponta várias direções controvérsias: a) características genéticas do líder, ou seja, aquilo que o indivíduo “traz do berço”, b) tipo de orientação para a tarefa e para os indivíduos.

**Questão 17**

O fundador da Action Instruments, Jim Pinto, costumava dizer que: “Nós estamos construindo um capitalismo com coração”. Segundo ele, sua empresa tem tentado construir um negócio fundado

1 - os administradores que sentem seus valores compatíveis com os da organização e são menos confiantes de que estarão no futuro trabalhando para o mesmo empregador.

2 - a percepção da estreita relação entre os valores pessoais e organizacionais aumenta a consciência e o entendimento dos valores da

organiza&ccedil;&atilde;o, o que, por sua vez, leva a maior influ&ecirc;ncia junto aos superiores, colegas e subordinados.

3 - em geral, os objetivos de uma organiza&ccedil;&atilde;o s&atilde;o vistos como menos importantes por aqueles que sentem que existe um alinhamento entre os seus valores e os da companhia.

4 - quanto maior a compatibilidade entre valores pessoais e organizacionais, menor a tend&ecirc;ncia a concordar que os valores organizacionais s&atilde;o guiados por altos padr&otilde;es &acute;ticos.

5 - &grave; medida que os administradores percebem que seus valores s&atilde;o compat&iacute;veis com os da organiza&ccedil;&atilde;o, eles tendem a sentir que as press&otilde;es do trabalho afetam substancialmente suas vidas fora dele.

#### Esclarecimento:

Esta questão é tão mal formulada, que se pode ir por eliminação. O único item que faz algum sentido é o item 2 e, mesmo assim, com algumas restrições. Os outros são completamente absurdos ou contraditórios.

O item 2, considerado o correto, tem, no entanto, uma conclusão um tanto precipitada. É certo dizer-se que, se o funcionário percebe que seus valores "batem" com os da organização, realmente au

#### Questão 18

Interessado em investigar os diferentes sistemas de valores nacionais e de que forma eles interagem com os sistemas de valores organizacionais, Geert Hofstede realizou uma ampla pesquisa durante quinze anos, envolvendo 53 países, e argumentou: "uma desconsideração pelas outras culturas é um luxo a que somente os fortes podem-se dar... e até onde vão as teorias de ad

1 - as diferen&ccedil;as no car&aacute;ter nacional podem ter impacto direto sobre as pr&aacute;ticas e relacionamentos no trabalho.

2 - considerando que as organiza&ccedil;&otilde;es desenvolvem suas pr&oacute;prias culturas e seus sistemas de valores predominantes, as subsidi&aacute;rias estrangeiras de organiza&ccedil;&otilde;es multinacionais acabam por desenvolver uma cultura h&iacute;brida, refletindo a cultura organizacional internacional e a cultura nacional local.

3 - o car&aacute;ter nacional &acute; unimodal, ou seja, todas as pessoas de um certo pa&iacute;s t&ecirc;m necessariamente as caracter&iacute;sticas associadas &grave;quela cultura, o que facilita a transferibilidade das pr&aacute;ticas gerenciais.

4 - estudos comparativos de diversas culturas em organiza&ccedil;&otilde;es semelhantes sugerem que os funcionários das diferentes sociedades podem ter expectativas bem diferentes sobre o trabalho e a satisfa&ccedil;&otilde;o que dele obt&ecirc;m.

5 - em multinacionais bem integradas com uma forte cultura pode-se verificar grande similaridade entre os seus membros, apesar de origens raciais diferentes.

#### Esclarecimento:

Seria o mesmo que afirmar algo como "o que é bom para os Estados Unidos é bom para o Brasil", o que nunca foi verdade, embora ainda haja certos setores da sociedade brasileira que acreditam nisso. Por falar nisso, é preciso ter olhos muito críticos para as teorias de Administração que utilizamos &#8213; geralmente desenvolvidas por pensadores americanos, portanto "importadas" dos EUA &

#### Questão 19

O título impresso no cartão de visitas de Joel Silva era "gerente de produção", cargo no qual ele tinha mais de 30 subordinados, que comandava em um amplo escritório. O rapaz, de 29 anos, tinha g

1 - Estabeleceria um programa cont&iacute;nuo que buscasse identificar e satisfazer as necessidades, os desejos e as expectativas dos empregados.

2 - Estabeleceria um modelo de modifica&ccedil;&otilde;o de comportamento embasado num esquema de refor&ccedil;&otilde;o intermitente.

3 - Estabeleceria um sistema de amea&ccedil;as ou coa&ccedil;&otilde;o para que <br/> o trabalho fosse realizado acoplado a um sistema de recompensas a todos no fim do ano. <br/>

4 - Implementaria uma pol&iacute;tica de elogios e refor&ccedil;&otilde;o cont&iacute;nuo embasada na teoria de condicionamento operante.

5 - Permitiria que os empregados definissem a sua pol&iacute;tica de recompensas e puni&ccedil;&otilde;es segundo os seus valores e suas prioridades. <br/> <br/>

#### Esclarecimento:

O item 5 é descartável por não ser factível. Os itens 2, 3 e 4 apelam para o behaviorismo (comportamentalismo) mais rasteiro, baseando-se numa motivação que pudesse ser gerada pela relação esforço-recompensa.

O item 1, antes de oferecer o remédio, como fazem os outros itens, procura saber qual a doença. Este é o processo adequado.

#### Questão 20

Após uma entrevista de seleção para a empresa ALFA, João foi informado que não seria admitido para o cargo de gerente, por não possuir habilidades interpessoais e de comunicação fundamentais para desempenhar a função. Assim, quanto a João, a entrevistadora alegou que

1 - o seu conhecimento de erros de propens&atilde;o em avalia&ccedil;&atilde;o de desempenho n&atilde;o era suficiente para uma boa auditoria de Recursos Humanos.

2 - a sua especializa&ccedil;&atilde;o em Sistemas de Informa&ccedil;&atilde;o n&atilde;o favorecia a comunica&ccedil;&atilde;o interfuncional na empresa.

3 - ele tinha dificuldades em reconhecer quest&otilde;es complexas e resolver problemas para benef&iacute;cio da organiza&ccedil;&atilde;o.

4 - <p>ele tinha dificuldades em trabalhar em equipe, dividir as informa&ccedil;&otilde;es com os outros e ensinar as pessoas a aprender. </p>

5 - ele n&atilde;o conseguia considerar os objetivos e as estratégias gerais da empresa nas intera&ccedil;&otilde;es entre as diferentes partes da organiza&ccedil;&atilde;o.

#### Esclarecimento:

Os itens, de uma forma ou de outra, tratam de problemas de comunicação do pobre do João. O item 4, porém, é o que reflete as reais dificuldades na comunicação interpessoal, que é a que o enunciado aborda. Assim, João não deve ter ficado nada feliz por saber que ser gerente é essencialmente saber lidar com pessoas (aliás, mais do que qualquer outra coisa) e, para isso, ele não podia ter "dificuldades para trabalhar em equipe", nem centralizar ou reter informações, pois o gerente deve ser capaz de "dividir as informações com os outros" e, acima de tudo, todo

#### Questão 21

Você é responsável pela execução de um programa de treinamento de uma organização e aprendeu que, quanto às técnicas a serem usadas neste treinamento, não existe uma que seja sempre a melhor. O melhor método depende da combinação de alguns fatores que precisam ser avaliados em cada situação, e entre os quais citam-se: <BR>I - efetividade em termos de custo; <BR>II - princípios de aprendizagem; <BR>III - medições subjetivas; <BR>IV - escalas de comportamento; <BR>V - adequação das instalações; <BR>VI - conteúdo desejado do programa; <BR>VII - preferências e capacidades do treinando e do treinador. <BR>Os fatores corretos são: <BR><BR>

1 - I, IV, V e VI apenas.

2 - II, III, IV e VII apenas.

3 - II, III, VI e VII apenas

4 - I, II, III, VI e VII apenas.

5 - I, II, V, VI e VII apenas.

**Esclarecimento:**

Agora que você se deteve em todos os sete tópicos enfocados por esta questão, você pode observar que não fazem sentido dois deles: "medições subjetivas" e "escalas de comportamento". Quem

**Questão 22**

A organização Delatel exerce o controle dos seus funcionários quase que exclusivamente através de mecanismos burocráticos, por meio de procedimentos operacionais padronizados, regras, regulamentações e supervisão cerrada. Um consultor da empresa disse que ela estava perdendo produtividade e que para reverter este quadro precisaria fazer uma reestruturação através de um enxugamento downsizing para eliminar de forma planejada cargos e níveis hierárquicos. Para implementar as suas demissões a organização optou por um programa de demissão voluntária, mas isto gerou o seguinte problema:

1 - a administração não conseguiu enfocar a melhoria de um elemento de cada vez, de modo que a mudança fosse um processo cumulativo.

2 - a empresa, com esta diretriz de Recursos Humanos, estimulou a saída dos funcionários mais qualificados.

3 - os funcionários que saíram apresentaram um comportamento de síndrome do sobrevivente, o que afetou a empresa como um todo.

4 - os funcionários que ficaram passaram a trabalhar dentro de um quadro orientado de valores que faz oposição ao controle autoritário.

5 - foram demitidas as pessoas que não tinham mais motivação para a mudança, o que aumentou a responsabilidade dos que permaneceram.

**Esclarecimento:**

Hoje se sabe (como se na época os administradores não tivessem sido alertados...) que a "Reengenharia" e seu bendito "downsizing" trouxeram muito mais prejuízos que benefícios para o processo.

- item 1: imagine a "melhoria de um elemento de cada vez"; onde fica o pensamento sistêmico? seria como retalhar a realidade e querer que ela funcionasse assim, como partes independentes;

- item 3: a "síndrome do sobrevivente", como o nome sugere é para quem fica, e não para quem sai;

- item 4: "quadro orientado de valores que faz oposição ao controle autoritário"? o que significa isso? Os funcionários que ficaram, na realidade, foram submersos pelo excesso de tarefas, acumuladas;

- item 5: se estavam falando de um programa de demissão VOLUNTÁRIA, não há como a empresa demitir seletivamente; se isso acontecer, deixa de ser "demissão voluntária", ora!

**Questão 23**

Você estudou o sistema de classificação da Hewlett-Packard que exige que o gerente coloque 10% de seus funcionários na categoria "excepcional", 40% na categoria "muito bom", 40% na categoria "bom" e 10% na categoria "inaceitável". Com base neste modelo você sugere que a sua empresa introduza a escala de classificação como método de avaliação de desempenho orientado para o passado. Isto significa que será solicitado ao avaliador que:

1 - escolha a declaração mais descritiva em cada par de declarações sobre o empregado que está sendo classificado.

2 - introduza teste de conhecimento ou aptidão e observação de potencial para todas as funções.

3 - registre as declarações que descrevem o potencial do empregado, em relação ao perfil do cargo.

4 - viaja para o campo junto com um representante especializado do gabinete de Recursos Humanos e acompanhe os supervisores em suas classificações.

5 - proporcione uma avaliação subjetiva do desempenho de um indivíduo, ao longo de uma escala que vai do nível mais baixo ao mais alto.

**Esclarecimento:**

Todos os itens tratam de formas de avaliação de desempenho. O item 5 é o que mais se aplica ao caso, pois, por melhor que seja o processo de avaliação, não há como fugir de dois aspectos fundamentais e óbvios: uma pontuação, classificação ou categorização e a subjetividade que sempre estará presente, queiram ou não os administradores. Afinal, não somos julgados por máquinas, mas por gente, por sujeitos, daí a inevitável subjetividade, por mais que os instrumentos utilizados se pretendam objetivos.

**Questão 24**

Depois de um grande crescimento que durou mais de quinze anos, a empresa Barckley atravessa uma crise que abala profundamente seus funcionários. Todos os planos e esforços canalizam-se para os departamentos operacionais: vendas, produção e marketing. Isso provoca certo amargor nos setores administrativos, de finanças, pessoal e informática. Afinal, foram eles que, nos dois últimos anos, por inúmeras vezes soaram os alarmes para avisar dos perigos em que incorria este ou aquele comportamento e propuseram planos alternativos. Para tratar deste conflito organizacional, o diretor presidente da empresa deverá optar por uma estratégia de intervenção de poder que:

1 - considere a causa do conflito, embora ignore metas prioritárias, ou seja, a organização em geral.

2 - satisfaça, pelo menos parcialmente, a posição de marketing, embora não trate das causas verdadeiras do conflito.

3 - imponha uma solução que, a curto prazo, resolva o problema, mas que provavelmente deixará um resíduo de ressentimento nos funcionários.

4 - procure alcançar a harmonia na organização, tratando o problema superficialmente e negando a sua importância para a organização.

5 - ignore totalmente o problema, acreditando que, assim, este simplesmente "desaparecerá".

**Esclarecimento:**

O conflito é inevitável. Ponto final. Negar isso é fechar os olhos para a realidade, pois os interesses presentes em qualquer organização são sempre bastante diversificados e todo o trabalho gerencial consiste na busca de harmonia entre eles. Nem sempre, no entanto, se consegue isso, sem alguns arranhões. É o caso da presente questão. De qualquer forma, o que se deve fazer é jamais evitá-lo, ignorá-lo ou colocá-lo debaixo do tapete. Seria como alimentar um pequeno dragão. Cedo ou tarde, ele arrumaria forças para expelir fogo e chamuscar boa parte da organização. A decisão mais acertada está, portanto, com os riscos calculados, o que subentende um acompanhamento das consequências, como expressa o item 3.

**Questão 25**

Você é gerente de Recursos Humanos de uma média empresa que está preocupada com reivindicações trabalhistas e exigências dos sindicatos. Para prevenir possíveis conflitos, você elabora para a diretoria um programa de enriquecimento de cargos. Na defesa do projeto você argumenta que o enriquecimento do cargo traz vantagens, tanto para a empresa como para o empregado, porque pode:

1 - aumentar a motivação do pessoal em face da necessidade de todos os indivíduos de assumir riscos e enfrentar novas oportunidades através das estandardizações do processo e dos resultados do trabalho.

2 - facilitar o ajustamento mático da coordenação do trabalho através de processos simples de comunicação informal, enquanto o controle permanece nas mãos do gerente.

3 - gerar menor absenteísmo em virtude do comprometimento e sentimento de responsabilidade no cargo, quando o empregado se sente explorado pela empresa com a imposição de um trabalho mais difícil.

4 - gerar maior rotatividade garantindo a multifuncionalidade e a ambiguidade das funções no nível operacional.

5 - gerar maior produtividade diminuindo o conflito e relacionado à dificuldade em assimilar novas atribuições e responsabilidades e facilitando a supervisão direta.

**Esclarecimento:**

A idéia do "enriquecimento de cargos" esteve muito presente nos EUA (que novidade!) na década de 50 e foi retomada com toda a ênfase possível na teoria dos fatores de higiene e fatores motivadores. Sobrou, portanto, o item 3, o correto, apesar de incompleto em relação à essência do enriquecimento de cargos.

**Questão 26**

O gerente geral do HOSPITAL CORAÇÃO DE OURO descreveu a um entrevistador o seu estilo de liderança como uma mistura de todos os estilos. "Em alguns momentos, sou um ditador, digo aos meus subordinados o que fazer. Em outros, sou um modelo de função, lidero pelo exemplo. Nesse ambiente, geralmente deixo que as pessoas participem ... Gosto muito da idéia da participação, mas numa situação crítica, automaticamente me torno autocrático." Este chefe defende a abordagem situacional da liderança. A justificativa correta para defender essa abordagem é a seguinte:

1 - o I&acute;der que tem poder de compet&ecirc;ncia &acute; respeitado porque possui conhecimentos ou certas habilidades nas quais as pessoas acreditam.
2 - a lideran&ccedil;a atrav&eacute;s do poder de refer&ecirc;ncia e de coer&ccedil;&atilde;o exige fazer com que as tarefas sejam desempenhadas para garantir que a unidade de trabalho ou a organiza&ccedil;&atilde;o atinjam suas metas.
3 - as caracter&iacute;sticas pessoais definem o poder leg&iacute;timo de um I&acute;der e s&atilde;o consideradas mais importantes que o seu real comportamento na tomada de decis&atilde;o.
4 - as caracter&iacute;sticas de personalidade de fato distinguem os I&acute;deres eficazes das outras pessoas pelo seu empenho, motiva&ccedil;&atilde;o, integridade, autoconfian&ccedil;a e conhecimento do neg&acute;cio.
5 - n&atilde;o existem tra&ccedil;os e comportamentos universalmente importantes, pois comportamentos eficazes variam de uma situa&ccedil;&atilde;o para outra e o I&acute;der deve primeiro analisar a situa&ccedil;&atilde;o e depois decidir o que fazer.

**Esclarecimento:**

Essa questão se baseia inteiramente na "liderança situacional", proposta por Hersey e Blanchard. Neste caso, trata-se de conhecer o conceito. O item que melhor exprime essa concepção é o de número 5.

**Questão 27**

Ricardo Cruz fazia uma carreira brilhante numa subsidiária de uma multinacional, quando foi transferido para a matriz. Apesar de falar o idioma da empresa-mãe com fluência, ele teve dificuldade de linguagem na comunicação entre culturas. Ele enfrentou problema em virtude das barreiras causadas:

1 - pela sem&acirc;ntica: as palavras implicavam diferentes significados em idiomas diferentes afetando as suas negocia&ccedil;&otilde;es.
2 - pela semelhan&ccedil;a entre percep&ccedil;&otilde;es : usar um estilo pessoal, informal numa situa&ccedil;&atilde;o em que se espera um estilo mais formal, pode ser embarrado&ccedil;oso e desagrad&acute;vel.
3 - pela diferen&ccedil;a de percep&ccedil;&atilde;o: &acute; preciso pressupor diferen&ccedil;as at&acute; as semelhan&ccedil;as sejam provadas e, ent&atilde;o, tratar as interpreta&ccedil;&otilde;es como uma hip&acute;tese funcional.
4 - pelas diferen&ccedil;as de tom: pessoas que falam idiomas diferentes realmente v&ecirc;em o mundo de formas diferentes, e era preciso enfatizar mais a descri&ccedil;&atilde;o do que a interpreta&ccedil;&otilde;o ou a avalia&ccedil;&otilde;o.
5 - pelas conota&ccedil;&otilde;es das palavras: ele percebeu que palavras significam coisas diferentes para pessoas diferentes e era preciso praticar a empatia.

**Esclarecimento:**

Nessa questão, com exceção da segunda (que foge do assunto e fica meio boba), as quatro alternativas são bastante aceitáveis. A mais aconselhável, ou melhor, a correta, é a de número 3, porque envolve um aspecto fundamental na comunicação: não se deve pressupor que somos entendidos apenas porque emitimos uma mensagem (até mesmo na língua comum aos interlocutores). Deve-se, sempre que possível, conhecer as interpretações que são feitas de nossa mensagem ou declararmos como entendemos a mensagem recebida para que a comunicação seja realmente eficaz, evitando-se, ao máximo, os equívocos decorrentes de interpretações não desejadas pelo emissor. Quando se trata de línguas e culturas diferentes, então, o problema é muito mais sério.

**Questão 28**

Janaina foi trabalhar numa empresa moderna que utiliza a avaliação de 360 graus como técnica de avaliação de desempenho. Isso significa que, nesta empresa, a avaliação de desempenho é feita:

1 - por cada pessoa que, para evitar a subjetividade impl&acute;citamente no processo, toma por bases algumas refer&ecirc;ncias como crít&acute;rios.
2 - por todos os elementos que mant&acute;m alguma intera&ccedil;&atilde;o com o avaliado, de forma circular.
3 - pela pr&acute;pria equipe de trabalho que se torna responsável pelas defini&ccedil;&atilde;o de metas e objetivos a alcançar.
4 - pelo gerente de linha ou supervisor, com acesso&acute;ria do &acute;rgo de RH.
5 - pelo gerente, que funciona como o elemento de guia e orienta&ccedil;&atilde;o, e pelo funcionário, que avalia o seu desempenho em função&acute;rio da retro&ccedil;&atilde;o fornecida pelo gerente.

**Esclarecimento:**

O item 2 define o que é "avaliação de 360 graus", e estamos conversados. O resto é puro "áçúcar para agarrar moscas", falsas pistas, enfim, essas coisas que, quando você sabe a matéria, descarta.

**Questão 29**

A empresa ALFA definiu uma estratégia de modificação de comportamento de seus empregados baseada em reforço positivo. Para tanto essa empresa:

1 - optou por condicionar uma parcela significativa da remuneração&ccedil;&atilde;o dos vendedores &grave; satisfa&ccedil;&atilde;o dos clientes.
2 - colocou um empregado &grave; prova por causa do excesso de faltas e, após&acute; vinte dias consecutivos de ida ao trabalho, premiou o empregado removendo a prova.
3 - demitiu todos os empregados que faltaram mais de vinte dias consecutivos, o que serviu de exemplo aos demais.
4 - premiou os empregados com bom desempenho, deixando de aplicar san&ccedil;&otilde;es desconfort&acute;veis.
5 - buscou direcionar os comportamentos desejáveis por meio da defini&ccedil;&atilde;o dos valores da empresa.

**Esclarecimento:**

Observe o que diz o enunciado: "reforço positivo". Pronto, entramos no campo do estímulo-resposta, da psicologia do behaviorismo (parece que a Administração não quis outra parceira que não fosse o behaviorismo).

Item 1: remuneração dos vendedores x satisfação do cliente #8213; nada tem de reforço positivo.

Item 2: trata de um reforço positivo após um determinado período de observação, mas referia-se apenas a um empregado e, convenhamos, se ele queria que servisse de exemplo, a ação é muito fraca.

Item 3: de novo a questão do exemplo, só que desta vez não pelo reforço positivo, mas pela punição. Punição causa medo. Medo modifica o comportamento, claro, mas é uma péssima e

ineficaz forma de administrar.

Item 4: este é o tal, embora se possa questionar a questão de deixar de aplicar “sanções desconfortáveis”, pois isso poderia refletir um certo “laissez-faire” ou, em linguagem popular, um “deixar ro

Item 5: dificilmente ele conseguiria convencer o pessoal com algo que é mero discurso e nada tem do famoso reforço positivo.

#### Questão 30

Maria do Carmo utilizou os princípios da teoria da aprendizagem tanto no desenho como na implementação de um programa de treinamento e desenvolvimento de Recursos Humanos para sua empresa:

1 - considerou os critérios de seleção dos treinados para escolher os instrumentos de avaliação a serem aplicados no final do treinamento.

2 - buscou padrões que pudessem proporcionar aos treinados uma média de sua capacidade.

3 - evitou o pragmatismo, para que o treinando pudesse abstrair-se da realidade e idealizar a sua prática.

4 - evitou informar aos treinados o que esperava como resultado do treinamento para que ficasse mais a vontade.

5 - privilegiou para que se participassem do treinamento pessoas que estavam motivadas a aprender.

Esclarecimento:

Uma questão meio “fraquinha” que tem uma resposta um tanto óbvia. Os itens de 1 a 4, quando bem observados, são um tanto idiotas.

#### Questão 31

Na fusão entre duas grandes empresas houve duas condições que caracterizaram o quadro de pessoal: (1) a demanda excedeu a oferta para cargos operacionais, (2) a oferta excedeu a demanda para cargos de chefias intermediárias. Você é responsável pelo planejamento estratégico de Recursos Humanos da empresa resultante da fusão e, portanto, realizou:

1 - um programa de demiss&otilde;es volunt&aacute;rias, desligamentos e cortes de sal&aacute;rios para as chefias intermediárias.

2 - um programa de demiss&otilde;es volunt&aacute;rias, desligamentos e cortes de sal&aacute;rios para cargos operacionais.

3 - um programa de compartilhamento de trabalho e hor&aacute;rios reduzidos para cargos operacionais

4 - um programa de utiliz&ccedil;&atilde;o de pessoal tempor&aacute;rio e de horas extras para as chefias intermediárias

5 - um rod&iacute;zio de fun&ccedil;&otilde;es tanto para as chefias intermediárias quanto para cargos operacionais.

Esclarecimento:

A resposta apontada como correta pelo “Provão” é a primeira, mas trata-se de um engano. No enunciado da questão está dito claramente que na fusão das empresas a procura por cargos operacionais

#### Questão 32

Berenice Dantas quer reformular a política de remuneração de sua empresa introduzindo um programa de remuneração variável. Ela justifica a escolha com base nos seguintes argumentos:

1 - facilita o equilíbrio interno (coerência dos salários dentro da organização) e o equilíbrio externo (coerência dos salários dentro da organização com o mercado)

2 - homogeneiza e padroniza os salários dentro da organização e facilita a administração dos salários e seu controle centralizado

3 - ajusta a remuneração às diferenças individuais das pessoas e ao alcance de metas e resultados

4 - focaliza a execução das tarefas e a busca de eficiência, funcionando como elemento de conservação da rotina e do *status quo*

5 - afeta diretamente os custos fixos da organização, incentivando o espírito empreendedor e a aceitação de riscos e responsabilidades.

Esclarecimento:

A remuneração variável é algo que depende muito de um trabalho que intervenha na cultura da empresa. Não conseguia, portanto, o feito pretendido pelo item 1. O item 2 contradiz o que seja remuneração variável, pois o que ele fala é de uma “remuneração invariável”, se me permitem a expressão. O item 3, o correto, explica o conceito de remuneração variável, de forma clara

#### Questão 33

A questão abaixo contém duas afirmações. Em relação a ela marque a alternativa correta: <BR><BR>Uma organização está mais preparada para lidar com um contexto de mudanças quando seus membros têm o direito de exprimir suas diferenças <BR>PORQUE <BR>a expressão das diferenças dos membros de uma organização deve possibilitar a resolução de seus conflitos dentro dela.

1 - se as duas afirma&ccedil;&otilde;es s&atilde;o verdadeiras e a segunda justifica a primeira.

2 - se as duas afirma&ccedil;&otilde;es s&atilde;o verdadeiras e a segunda n&atilde;o justifica a primeira.

3 - se a primeira &eacute; verdadeira e a segunda &eacute; falsa.

4 - se a primeira &eacute; falsa e a segunda &eacute; verdadeira.

5 - se as duas s&atilde;o falsas.

Esclarecimento:

As duas afirmações são verdadeiras e a segunda até poderia justificar a primeira não fosse por dois aspectos:

- na primeira afirmação fala-se de “contexto de mudanças”, o que é abrangente e envolve a organização e, além dela, o espaço sócio-econômico;

- a segunda afirmação restringe-se à organização e à “resolução de seus conflitos dentro dela” (há até uma redundância aqui: “seus” = “dentro dela”), logo o nível de abrangência da segunda é nota

#### Questão 34

<P>A questão abaixo contém duas afirmações. Em relação a ela marque a alternativa correta:</P>

<P>A avaliação de reação aplicada ao final de um programa de treinamento não avalia a eficácia desse programa <BR>PORQUE <BR>a eficácia de um programa de treinamento é avaliada a partir dos objetivos alcançados face aos pretendidos. <BR></P>

1 - se as duas afirmações são verdadeiras e a segunda justifica a primeira.

2 - se as duas afirmações são verdadeiras e a segunda não justifica a primeira.

3 - se a primeira é verdadeira e a segunda é falsa.

4 - se a primeira é falsa e a segunda é verdadeira.

5 - se as duas são falsas.

Esclarecimento:

Este é o tipo de questão que, uma vez sabida a resposta, não há por que ter dúvidas. A avaliação de reação, como já dissemos, é apenas uma das formas de se avaliar um programa de treinamento e é a menos confiável delas (embora importante), pois baseia-se na subjetividade, na sensação, na percepção, na emoção do treinando logo após o treinamento, quando é solicitado a opinar sobre as condições em que se deu o treinamento.

A maneira de se medir a eficácia de um programa de treinamento é, sem dúvida, saber em que medida houve mudança de comportamento no local de trabalho e em que medida isso afeta os resultados da empresa (ou da unidade), tendo como parâmetro os objetivos traçados no planejamento do programa de treinamento.

#### Questão 35

Uma empresa acaba de instituir um programa de remuneração por habilidades e competências. A ação prioritária de gestão de recursos humanos na implementação desse programa será :

1 - ampliar o sistema de benefícios.

2 - mudar as técnicas de seleção.

3 - reduzir o quadro de pessoal.

4 - alterar as descrições de cargo.

5 - criar o planejamento de carreira.

Esclarecimento:

A resposta é questionável.

O item 4 (“alterar as descrições de cargo”) poderia perfeitamente preceder o planejamento de carreira, já que o programa de remuneração foi alterado para focar habilidades e competências. Ora, co

O que se pede no enunciado da questão é “a ação prioritária” e creio que, ao dar como resposta desejada o planejamento de carreira, há um pouco de subjetividade de quem a formulou (sempre é b

#### Questão 36

<P>Analise os seguintes aspectos, relacionados à área de Recursos Humanos:</P>

<P>I – nível de competência gerencial instalado na empresa; <BR>II – cultura organizacional; <BR>III – política de recrutamento e seleção da empresa; <BR>IV – relacionamento com as entidades de

1 - I ,II e V.

2 - I ,II e VI.

3 - I , III e IV.

4 - II ,V e VI.

5 - III , IV e V.

Esclarecimento:

Na Avaliação Participativa por Objetivos (APPO), os objetivos são definidos conjuntamente, cada um é responsável pelo comprometimento com esses objetivos, que são discutidos e negociados em diálogo entre avaliador e avaliado. Neste caso, o desempenho é medido pelo comportamento do empregado no alcance do objetivos. Para se manter um clima adequado, há uma constante monitoração dos objetivos e desempenhos, avaliação conjunta e contínuo feedback dos resultados para o avaliado. Esse tipo de avaliação tem ainda a vantagem de se focalizar o futuro, ou seja, o que o funcionário pode atingir, e não o mero julgamento do desempenho passado.

Para que ela ocorra, como se vê, é necessário que haja uma cultura organizacional favorável, um bom preparo dos gerentes para a tarefa e, de acordo com os feedbacks dados e necessidades de melhoria, que a empresa possa investir na qualificação de seus funcionários.

#### Questão 37

Uma empresa de grande porte, após passar por um processo de reestruturação, decidiu rever o seu sistema de remuneração. Você é o gerente de Recursos Humanos da empresa e foi solicitado a propor um sistema de remuneração estratégica, que alinha os objetivos profissionais individuais com os da organização. O sistema proposto deverá:

1 - oferecer níveis salariais acima do nível da concorrência.

2 - ampliar o pacote de benefícios.

3 - introduzir a remuneração por habilidades e competências para os cargos administrativos.

4 - contemplar várias alternativas de remuneração que privilegiam o desempenho.

5 - basear-se nas descrições de cargo.

Esclarecimento:

Aqui o que se trata é de um ensaio para a “Gestão por Competências”, política de Recursos Humanos que enfoca essencialmente o desempenho, por isso o item 4 é o correto.

Haveria uma ligeira tentação de se marcar o item 3, mas, como se trata de uma empresa de grande porte, não se pode restringir a medida apenas aos cargos administrativos, pois isso seria discriminação prontamente rejeitada.

#### Questão 38

Para que uma empresa possa se configurar como uma organização de aprendizagem, ela precisa:

1 - revisar os requisitos básicos dos cargos.

2 - alinhar sua política de remuneração com o mercado.

3 - criar estratégias de marketing.

4 - privilegiar a remuneração funcional.

5 - investir em formação de liderança.

Esclarecimento:

Esta resposta exigiria a presença de Peter Senge (não física, claro, mas dos conceitos que desenvolveu com suas cinco disciplinas, das quais você tomou conhecimento ao longo do curso). A mudança para uma organização de aprendizagem exige antes de tudo uma mudança de cultura. É preciso que se instale o pensamento sistêmico, que é a quinta e mais importante das disciplinas. Ora, das alternativas oferecidas, o que se pode depreender em termos de criação de uma cultura de aprendizagem é na formação da mentalidade que deve ocorrer na administração, por isso “investir em formação de liderança” (item 5) significa também dizer que se pretende a disseminação do pensamento sistêmico nos níveis de decisão da empresa.

#### Questão 39

A empresa Alfa vem enfrentando problemas de competitividade. Como alternativa de racionalização de custos, optou por trocar seus fornecedores, obtendo matéria-prima mais barata.

Os custos de produção diminuíram, mas a empresa passou a enfrentar um grande volume de reclamações referentes à queda na qualidade dos produtos, comprometendo ainda mais sua posição no mercado. A gerência de Recursos Humanos decidiu propor um programa interno de treinamento para solucionar o problema de qualidade dos produtos. O modo como essa

decisão foi tomada é:

- |   |
|---|
| 1 - adequado porque a queda da qualidade de produtos/serviços foi fruto do desempenho dos funcionários.   |
| 2 - adequado porque o papel do profissional de Recursos Humanos garantir a qualidade dos produtos/serviços.   |
| 3 - adequado porque, quando a questão é a qualidade, treinamento é a solução;   |
| 4 - inadequado porque o levantamento de necessidades de treinamento não considerou todos os fatores que podem ter gerado a queda de qualidade dos produtos. |
| 5 - inadequado porque o treinamento implicaria custos que podem agravar os problemas de competitividade da empresa.   |

Esclarecimento:

Há um pensamento, bastante equivocado, de que o treinamento é o remédio para todos os males da empresa, quando se trata de pessoal. Há vários fatores que precisam ser considerados, antes de se "receitar" o treinamento, como, no caso, a relação com os fornecedores, a qualidade da matéria-prima, as condições de trabalho, a comunicação empresarial. O treinamento

**Questão 40**

Paulo, Gerente do Departamento Financeiro da empresa Balanços S.A., recebeu a incumbência de escolher entre Marcos e Lúcia, dois de seus subordinados, aquele que seria promovido ao cargo de Chefe do Setor Orçamentário da empresa. Alinhado às abordagens mais avançadas de gerenciamento de pessoas, Paulo decidiu pela promoção de Lúcia. Ela tem demonstrado ser proativa, possuir capacidade de liderança e de delegação, além de sólida formação acadêmica e habilidade interpessoal. Os insumos relevantes à tomada de decisão de Paulo foram orientados para valorização do fator:

- |  |
|--|
| 1 - experiência.                         |
| 2 - competência.                         |
| 3 - visão de mercado.                    |
| 4 - cumprimento das rotinas de trabalho. |
| 5 - tempo de permanência no cargo.       |

Esclarecimento:

Tem causado alguma controvérsia, mas acabou o tempo em que experiência era o que contava; principalmente porque muitas vezes essa experiência era apenas uma mesma capacidade exercida por muitos anos, sem mudanças. Cada vez mais as organizações, que não têm mais tanto emprego assim a oferecer, exigem conhecimentos, habilidades e atitudes (a competência) bem desenvolvidos e afinados com seus objetivos. Estão aí adquirindo mais e mais força a Gestão por Competências, a remuneração variável e outras formas de manter funcionários de acordo com os resultados que produzem, de acordo com seu desempenho, com sua competência.

**Questão 41**

O Grupo Lazer S.A., que atua no setor hoteleiro, resolveu investir em educação, criando uma universidade corporativa de serviços. Essa decisão foi baseada na premissa de que a universidade corporativa cresce em importância, nos dias atuais, em função:

- |  |
|--|
| 1 - da necessidade de padronização das atividades operativas e comerciais.                               |
| 2 - da determinação legal que incentiva a formalização do trabalhador.                                   |
| 3 - do aumento de rotatividade de seu corpo funcional e redução do absenteísmo.                          |
| 4 - do desenvolvimento de novas tecnologias e da rápida obsolescência dos conhecimentos organizacionais. |
| 5 - da maior flexibilização das relações de trabalho e da jornada laboral.                               |

Esclarecimento:

Hoje, o conhecimento é tido como o grande fator de produção. Já não se fala mais em terra, capital e trabalho (os fatores de produção clássicos) unicamente. Não é mais exercício de futurologia, mas a educação continuada a distância, com o uso dos muitos meios que a tecnologia coloca à nossa disposição, é algo de nosso tempo. Além disso, sabe-se que o conhecimento humano dobra a cada dois anos (já se fala que isso acontece em até menos tempo). Nesse cenário, a necessidade de inovação, de criação de produtos, o atendimento da demanda de mercados cada vez mais sofisticados exige que se coloque em prática o conhecimento como fator realmente produtivo. A prontidão na resposta a esse estado de coisas é o que torna uma empresa competitiva ou não, é o que lhe garante a sobrevivência ou lhe decreta o naufrágio.

**Questão 42**

A Direção de um banco comercial de porte médio, visando a obter vantagem competitiva, decidiu implementar um novo sistema de remuneração, baseado em resultados. O modelo vincula a remuneração ao alcance de metas pré-negociadas, previamente negociadas de tal forma que as metas individuais são alinhadas às grupais, que, por sua vez, são desdobradas das metas empresariais. Essa forma de remuneração constitui um poderoso aliado do desempenho organizacional porque:

- |   |
|---|
| 1 - utiliza modelos padronizados que podem ser aplicados a diferentes ramos de atividades.      |
| 2 - possibilita o maior comprometimento com os objetivos organizacionais.                       |
| 3 - independe da cultura organizacional, pois o valor da recompensa é baseado no cargo ocupado. |
| 4 - é de fácil modelagem, pois prescinde de indicadores de desempenho                           |
| 5 - é concebida sob a ótica de resultados igualitários.   |

Esclarecimento:

Eis uma questão em que as alternativas, de tão pobres, não fazem jus à grandeza do enunciado.

Observe alguns detalhes nos itens:

- item 1: "modelos padronizados" tratando-se de desempenho variável, aplicáveis a "diferentes ramos de atividades"; inacreditável!
  - item 3: "independe da cultura organizacional" quando o "valor da recompensa é baseado no cargo ocupado"? ora, mas isso é um fator que gera uma cultura organizacional que admite e incentiva
  - item 4: "fácil modelagem, pois prescinde de indicadores de desempenho"? eu gostaria de saber, então, como se poderia, como diz o enunciado, "implementar um novo sistema de remuneração"
  - item 5: "concebida sob a ótica de resultados igualitários"; ora, então por que raios se quer "implementar um novo sistema de remuneração, baseado em resultados"? bastaria pagar o mesmo
- Sobra, portanto, o item 2, que, apesar de fraquinho (mero discurso), é o menos absurdo de todos.

**Questão 43**

Fernanda, Gerente de Desenvolvimento da Seta S.A., resolveu adotar ensino via Internet (e-learning) como tecnologia educacional, além dos programas de treinamento já existentes. Tal decisão foi baseada em resultados obtidos junto a empresas que substituíram os métodos tradicionais de aprendizagem pelo e-learning. Para sua surpresa, os resultados alcançados pelo novo método não foram satisfatórios. Esse tipo de insucesso ocorre devido à inexistência, na empresa, de:

1 - uma matriz de incidentes críticos.

2 - cultura organizacional favorável.

3 - instrutores com formação em tecnologia da informação.

4 - computadores de última geração.

5 - vinculação do todo de aprendizagem a recompensas financeiras.

#### Esclarecimento:

Com exceção do item 1, os outros quatro têm alguma consistência; maior, claro, no que é considerado o correto. A explicação a ser dada aqui é a mesma de quando, numa questão anterior, invocamos Peter Senge e seu conceito de organização de aprendizagem. Para que tudo mude, é necessário que toda uma cultura arraigada em métodos tradicionais também se transforme. Claro que essa mudança de cultura tem de acontecer não apenas em termos ideológicos, mas também em termos concretos, ou seja, criando-se condições físicas, materiais, para que a educação corporativa possa realmente se beneficiar da tecnologia.

#### Questão 44

Uma empresa de pesquisa do setor agro-industrial tem sofrido uma significativa evasão de técnicos de elevada competência. Da análise dos levantamentos das causas de desligamentos, conclui-se que a maior incidência de respostas aponta para a impossibilidade de ascensão funcional na carreira técnica. Só há possibilidade de ascensão quando o técnico é promovido a gerente. O modelo de carreira adotado apresenta-se ineficaz porque se baseia:

1 - no fornecimento de um plano de desenvolvimento do empregado em sua área de atuação.

2 - em estímulo ao crescimento do empregado por meio do conhecimento prático em áreas distintas.

3 - em pressupostos de mobilidade e ascensão profissional do empregado pelo exercício da função gerencial ou de ocupação na sua área de especialização.

4 - em pressupostos de que a estrutura organizacional contemporânea tende a ser mais horizontalizada.

5 - em premissas de que os cargos gerenciais são mais relevantes do que os técnicos.

#### Esclarecimento:

Esta é a mesma questão, com outros termos, em relação à "carreira em Y". Repitamos, pois, o comentário já feito na primeira questão que tratou disso.

A carreira em Y tem como grande vantagem eliminar um preconceito existente na maioria das organizações, em que se acredita que os cargos gerenciais têm muito mais importância que os cargos técnicos.

Muitas vezes, como se sabe, um ótimo técnico, ao ser nomeado gerente, revela-se um fiasco. Com isso, a empresa perde duplamente: perde o excelente técnico e "ganha" o lamentável gerente.

A carreira em Y impede que aqueles que preferem continuar na função técnica sejam prejudicados, uma vez que, geralmente, a melhor remuneração fica para os cargos gerenciais. O técnico, neste caso, passa a ocupar um cargo com remuneração igual à gerencial, prestando o serviço que a empresa deseja dele. E todos ficam felizes com isso.

#### Questão 45

Marcos, Gerente de Recursos Humanos, delineou um programa de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT, a ser implantado nos próximos três meses, sem custos adicionais. O programa de QVT <BR>

1 - I, II e IV.

2 - I, III e V.

3 - II, III e IV.

4 - I, II, III e V.

5 - II, III, IV e V.

#### Esclarecimento:

Trata-se, não adianta disfarçar, de uma questão cujas alternativas são mal formuladas, pois elas direcionam a resposta. Não creio que haja alguém que entenda que se possa ter Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) com o que nos oferece o tópico II: "estabelecimento de normas e rotinas rígidas de trabalho". Ora, é exatamente para se fugir de anomalias como essa que existem os tópicos I, III e V. Tendo isso em mente, elimina-se de imediato todas as alternativas que tenham como opção o tópico II. Ora, o formulador da questão cochilou e não a colocou em apenas um item, o de número 2. Logo, a resposta só pode ser, obviamente, o item 2 (sob pena de a questão estar inteiramente errada, pronta para ser anulada).

Considerando apenas esta questão, Qualidade de Vida no Trabalho se consegue com:

-flexibilidade na jornada de trabalho;

-enriquecimento de cargos, ampliando-se a participação do funcionário e a sua sensação de pertencimento à organização, quando sente que seu trabalho é valorizado;

-a revisão do plano de cargos e salários, sim, se for o caso, pois há a necessidade da compensação financeira para aumentar a satisfação dos funcionários; nesta questão, no entanto, o que se exigiu era algo que pudesse "ser implantado nos próximos três meses, sem custos adicionais"; portanto, não pode ser incluída, pois toda reformulação de cargos e salários envolve custos.

-desenvolvimento de trabalho voluntário junto a comunidades carentes tem a possibilidade de favorecer a criação de uma certa consciência de cidadania e de orgulho de fazer parte de uma empresa que realmente se preocupa com o meio em que está inserida, o que é motivador para o funcionário.

Uma observação final (e um tanto ácida): observe que a empresa propõe a Qualidade de Vida no Trabalho, como costuma ocorrer com uma freqüência impressionante, muito mais dependente da participação e envolvimento efetivo dos funcionários do que dela mesma. A única concessão que parece fazer, talvez, seja a flexibilização da jornada de trabalho; o que não é, pelas características do trabalho de hoje, considerando-se a tecnologia à disposição, algo assim tão assombrosamente benevolente. Parece estar sempre presente a idéia de QVT, sim, mas sempre "sem custos adicionais".

#### Questão 46

A Empresa de Exporta&ccedil;&tilde;o Ji-Paran&aacute; est&aacute; fazendo uma atualiza&ccedil;&tilde;o de seus cargos e sal&aacute;rios. Iniciou o processo a partir da descri&ccedil;&tilde;o de cargos, como &eacute; recomendado. Para implementar uma descri&ccedil;&tilde;o eficiente de cargos &eacute; necess&aacute;rio considerar:

1 - Os requisitos mentais.

2 - Os requisitos físicos.

3 - As faixas salariais.

4 - As tarefas e atribui&ccedil;&otilde;es.

5 - As condições de trabalho.

#### Esclarecimento:

<p>A questão coloca em discussão dois aspectos da Gestão de Pessoas: a descrição e a análise de cargos. A descrição de cargos nada mais é que a enumeração de tarefas e atribuições, ou seja, o conteúdo (o que se faz), o método (como se faz), a periodicidade (quando se faz) e os objetivos (por que se faz). A descrição, portanto, preocupa-se com o que contém a "caixinha" que aparece no organograma.</p><p>Já a análise de cargos tem outro objetivo: a partir do que se faz, de como se faz e de por que se faz, cuida de saber qual o perfil do ocupante.

#### Questão 47

**1 - I, II e III.**

**2 - I, II e IV.**

**3 - III, IV e V.**

**4 - I, II, III e V.**

**5 - I, II, IV e V.**

## **Esclarecimento:**

Desde a Teoria de Sistemas, sabe-se que a adaptação ao ambiente é condição de sobrevivência para qualquer organização. O conceito de "organização adaptativa" originou-se nessa Teoria e tem o

---

**Questão 48**

<p>Muitas empresas têm dificuldade de promover mudanças nos comportamentos de seus funcionários no ambiente de trabalho.&nbsp;</p><p>PORQUE&nbsp;</p><p>As crenças, valores e atitudes que compõem a cultura organizacional influenciam os comportamentos dos funcionários na empresa.</p><p>Analisando as afirmativas acima, conclui-se que:</p>

1 - As duas afirma&ccedil;&otilde;es s&atilde;o verdadeiras, e a segunda justifica a primeira.

2 - As duas afirma&ccedil;&otilde;es s&atilde;o verdadeiras, e a segunda n&atilde;o justifica a primeira.

3 - A primeira afirma&ccedil;&atilde;o &eacute; verdadeira, e a segunda &eacute; falsa.

4 - A primeira afirma&ccedil;&atilde;o &eacute; falsa, e a segunda &eacute; verdadeira.

5 - As duas afirma&ccedil;&otilde;es s&atilde;o falsas.

## **Esclarecimento:**

A não ser a normal dificuldade em se discutir se uma coisa justifica a outra, como é comum em questões desse tipo, não há maiores problemas em aceitarmos as duas afirmativas como verdadeiras. A segunda realmente justifica a primeira, pois uma das dificuldades na mudança do comportamento dos funcionários, além do já esperado fator de resistência às mudanças, certamente é a própria cultura organizacional. Essa cultura é criada pelas vivências, pelas experiências, pelos métodos de trabalho, pela filosofia administrativa adotada pela empresa e também pela dinâmica existente entre os próprios funcionários, gerando influências mútuas e também, como é dito na questão, pelas crenças e valores, que são adquiridos na própria organização ou que cada um já traz de seu próprio ambiente. A cultura organizacional é o resultado desse caldeirão em que se misturam diversos ingredientes e constitui a verdadeira face organizacional. Mudar isso não é algo que se faz por decreto ou pelo desejo particular de um dirigente qualquer. Trata-se de um processo em que novas crenças, valores e atitudes são adequadamente estimulados, sem grande garantia de que serão assimilados exatamente da forma como a administração da empresa gostaria. Dependerá muito mais da dinâmica própria das relações entre funcionários e sistemas organizacionais.

---

**Questão 49**

**1 - I, II e V**  
**2 - I, III e V.**  
**3 - II, III e IV.**  
**4 - II, IV e V.**  
**5 - III, IV e V**

## **Esclarecimento:**

Respondendo por eliminação fica mais fácil de resolver essa questão, que não gera maiores discussões. O indicador "III. nível de responsabilidade atribuída ao cargo" fala de algo que nada tem de

---

**Questão 50**

<p>Dentre os pilotos que compõem o quadro da Cia. Aérea Lunar, alguns têm demonstrado desempenho acima da média. Para esses, o Departamento de Recursos Humanos (RH) resolveu estabelecer um plano de recompensas diferenciado daquele utilizado para o restante da Companhia.  Celso, Analista de RH, fez um levantamento das diferentes estratégias para recompensar esse grupo de pilotos.</p><p><font color="#548dd4"><font size="3"><em></em></font></font>Quais das estratégias de recompensa relacionadas abaixo são mais indicadas para esse caso?</p>

1 - Aquelas que est&atilde;o diretamente vinculadas ao crit&eacute;rio dos objetivos de realiza&ccedil;&atilde;o empresarial, aliadas ao tempo de servi&ccedil;&o no cargo.

2 - Aquelas que atingem indiv&iacute;duos de desempenho acima do esperado, sem que o tempo de servi&ccedil;&o seja levado em conta.

3 - Aquelas que contemplam resultados globais, percept&iacute;veis por&eacute; m imposs&iacute;veis de serem quantificados.

4 - Aquelas que contemplam resultados setoriais, percept&iacute;veis por&eacute; m imposs&iacute;veis de serem quantificados.

5 - Aquelas que se referem aos indiv&iacute;duos de desempenho acima do esperado e que trabalham h&aacute; mais tempo na empresa.

Esclarecimento:

<p>Eliminemos, sumariamente, as alternativas (C) e (D), por serem at o mesmo infantis pela gritante contradi o presente nelas. Como   possível pensar num “plano de recompensas diferenciado”,