

Questões

Questão 1

Você

é o

respo

nsáve

l pela

defini

ção

do

perfil

do

cargo

de

uma

digita

dora

de

comp

utado

r.

Para

isso,

como

fonte

de

identif

icação

o de

padrã

o de

cargo

, você

utiliza

:

ura&c

cedil;

&atild

e;o do

trabal

ho.

2 -

estab

eleci

mento

partic

ipativ

o de

metas

.

3 -

questi

on&a

acute;

rio de

an&a

acute;

lise

de

posi&

ccedil

;&atil

de;o.

4 -

entre

vista

estrut

urada

.

5 -

livros

de

regist

ros

de

empr

egado

s.

Escla

recim

ento:

Há

certas

quest

ões

que

se

resolv

em

pela

lógica

na

dispo

si-ção

das

altern

ativas

̵

3; e

parec

e não

ter

como

evitar

isso.

São

quest

ões

que,

ao

respo

ndê-la

s,

você

já sai
com a
sen-s
ação
de
que
acert
ou
(ou
não).
Já
sabem
do
qual é
a
certa
(item
1),
obser
vemo
s o
que
nos
ofere
cem
os
formu
lador
es da
prova
:
-
estab
elec
mento
partic
ipativ
o de
metas
:

parec

e-nos

difícil

uma

digita

dora

partic

ipar

de um

estab

eleci

mento

de

metas

,

quand

o é

praxe

que

as

metas

sejam

deriva

das

de

dema

n-das

do

merca

do ou

de

neces

sidad

es

peculi

ares

da

empr

esa

ou da

direto
ria, o
que,
às
vezes
, pode
parec
er
incom
preen
-sível
para
quem
é
obrig
ado a
atingi
r as
tais
metas
; não
se
desca
rta,
obvia
mente
, uma
consu
lta
aos
digita
dores
sobre
as
dificul
dades
que
encon
tram
até

mesm
o
para
calibr
ar
es-se
s
objeti
vos,
para
não
coloc
á-los
além
da
capac
idade
de
trabal
ho
dos
empr
egado
s;
-
questi
onári
o de
anális
e de
posiç
ão:
seria
perda
de
tempo
, pois
é
natur
al que

as
preoc
upaçõ
es da
digita
dora
esteja
m
distan
tes do
que
prete
nde
algué
m que
quer
estab
elecer
um
perfil
do
cargo
, ela
teria
some
nte
pistas
, algo
que
deveri
a ser
interp
retad
o pelo
super
visor
para
chega
r a
seu

objeti
vo de
anális
e do
cargo
, que,
em
última
anális
e, é o
que
se
pre-te
nde
aqui;
-
entre
vista
estrut
urada
: este
tipo
de
entre
vista
tem
seu
papel
na
seleç
ão e é
duvid
oso
que
ofere
ça
bons
result
ados
no

estab
eleci
mento
de
perfil,
até
mesm
o
porqu
e,
para
es-tru
turar
as
quest
ões, é
de se
esper
ar
que o
analis
ta já
te-nha
uma
config
uração
o
clara
do
cargo
,
senão
,
contr
aditor
i-ame
nte,
não
teria
como

estrut
urar a
entre
vista.
Em
outra
s
palavr
as: a
entre
vista
estrut
urada
,
usada
na
seleç
ão,
repi-t
o, já
sabe
perfei
tamen
te
aonde
quer
chega
r, ou
seja,
já tem
o
padrã
o das
respo
stas
adequ
adas
(por
isso
serve

para
seleci
onar),
o que
não é
o
caso
aqui.
-
livros
de
regist
ros
de
empr
egado
s: de
fato é
muito
bom...
para
regist
rar
empr
egado
s; e
só.
Por
que,
então,
a
respo
sta
corret
a é o
item 1

- mensuração do trabalho? Simplesmente porque, de uma forma bastante prática, ela pode oferecer uma quantidade de informações pertinentes, como, por exemplo, qual a real capacidade da força

Questão 2

<P>U

m dos

desafi

os da

Moder

na

Admi

nistra

ção

de

Pesso

al e

de

Recur

sos

Huma

nos

diz

respei

to à

qualid

ade

de

vida

no

trabal

ho.

Sobre

esta

quest

ão é

corret

o

afirm

ar

que:

</P>

geral,
os
esfor
&cce
dil;os
para
melho
rar a
qualid
ade
de
vida
no
trabal
ho
procu
ram
tornar
os
cargo
s
mais
produ
tivos
e
satisf
at&oa
cute;r
ios.

2 -
embo
ra
sejam
usada
s
muita
s
t&eac
ute;cn
icas

difere
ntes
sob o
t&iac
ute;tu
lo
"
;quali
dade
de
vida
no
trabal
ho,&q
uot;
nenhu
ma
delas
acarr
eta a
refor
mula
&cce
dil;&a
tilde;o
dos
cargo
s.

3 -
cargo
s
altam
ente
espec
ializa
dos,
nos
quais
n&atil
de;o

h&aa
cute;
uma
neces
sidad
e de
identif
ica&c
cedil;
&atild
e;o
com
as
tarefa
s,
propo
rcion
am
n&iac
ute;ve
is
mais
eleva
dos
de
qualid
ade
de
vida
no
trabal
ho.

4 - a
qualid
ade
de
vida
no
trabal
ho

n&atil
de;o
&eac
ute;
afetad
a pela
manei
ra
como
as
tarefa
s
s&atil
de;o
agrup
adas
na
organ
iza&c
cedil;
&atild
e;o.

5 -
eleme
ntos
comp
ortam
entais
n&atil
de;o
precis
am
ser
consi
derad
os em
projet
os de
cargo
que

busqu
em a
alta
qualid
ade
de
vida
no
trabal
ho.

Escla
recim
ento:
Quali
dade
de
vida
no
trabal
ho se
tem
quand
o o
trabal
ho
tem
signifi
cado
em
nossa
s
vidas.
Por
isso,
é
funda
menta
l que
os

cargo
s nos
satisf
açam
em
termo
s de
produ
tivida
de,
confir
mand
o
nosso
desej
o de
realiz
ação.
Quere
mos
nos
sentir
úteis
e,
princi
palme
nte,
ser
recon
hecid
os
por
isso.
Tudo
isso
tem a
ver,
ao
contr
ário

do
que
as
outra
s
altern
a-tiva
s
propô
em,
com a
estrut
ura
dos
cargo
s
exerci
dos e
o
comp
ortam
ento
na
organ
izaçã
o. Os
cargo
s,
para
cairm
os no
popul
ar,
deve
m ser
como
sapat
os
confo
rtávei

s, nos
quais
confia
mos
para
grand
es
camin
hadas
.

Questão 3

Você
foi
desig
nado
para
fazer
parte
de
uma
comis
são
de
cargo
s e
salári
os,
incum
bida
de
rever
as
carrei
ras e
o
plano
de
cargo
s da
organ

izaçã
o.
Para
conso
lidar a
carrei
ra
dos
engen
heiro
s,
comp
ete a
você
defen
der a
opção
por
uma
carrei
ra em
<STR
ONG>
Y</ST
RONG
>
substi
tuind
o a
carrei
ra por
linha
hierár
quica
que
vem
sendo
pratic
ada.
Nesse

sentid

o,

você

afirm

a que

a

carrei

ra em

<STR

ONG>

Y</ST

RONG

> é

mais

adequ

ada

porqu

e:

1 - os

cargo

s

geren

ciais

s&atil

de;o

mais

impor

tantes

do

que

os

cargo

s

t&eac

ute;cn

icos

e,

conse

q&uu

ml;ent
ement
e,
&eac
ute;
natur
al que
o
profis
sional
no
topo
de
sua
carrei
ra
ocupe
um
cargo
geren
cial.

2 -
com
uma
carrei
ra
flex&i
acute;
vel,
qualq
uer
muda
n&cc
edil;a
na
estrut
ura
da
empr
esa

gera
grand
es
probl
emas
na
aloca
&cce
dil;&a
tilde;o
das
pesso
as
que
ocupa
m
cargo
s
geren
ciais.

3 - ela
valori
za o
trabal
ho do
gener
alista
e
satisf
az as
neces
sidad
es
organ
izacio
nais
de
expan
s&atil
de;o

da
amplit
ude
admin
istrati
va.

4 - ela
permi
te um
meno
r
n&ua
cute;
mero
de
pesso
as no
topo
da
organ
iza&c
cedil;
&atild
e;o,
sem
que,
neces
saria
mente
, seja
aume
ntada
a
estrut
ura
organ
izacio
nal.

5 - ela
tem

como
press
upost
o a
mobili
dade
e a
ascen
s&atil
de;o
profis
sional
do
empr
egado
pelo
exerc
&iacu
te;cio
de
fun&c
cedil;
&otild
e;es
geren
ciais
ou de
ocupa
&cce
dil;&o
tilde;e
s na
sua
&aac
ute;re
a de
espec
ialida
de.

Escla
recim
ento:
A
carrei
ra em
Y tem
como
grand
e
vanta
gem
elimin
ar um
preco
nceito
existe
nte na
maior
ia das
organ
ização
es,
em
que
se
acredi
ta que
os
cargo
s
geren
ciais
têm
muito
mais
impor
tância
que
os

cargo

s

técnic

os.

Muita

s

vezes

,

como

se

sabe,

um

ótimo

técnic

o, ao

ser

nome

ado

geren

te,

revela

-se

um

fiasco

. Com

isso,

a

empr

esa

perde

dupla

mente

:

perde

o

excel

ente

técnic

o e "ganha" o lamentável gerente.

A

carrei
ra em
Y
imped
e que
aquele
es
que
prefer
em
contin
uar
na
funçã
o
técnic
a
sejam
preju
dicad
os,
uma
vez
que,
geral
mente
, a
melho
r
remu
neraç
ão
fica
para
os
cargo
s
geren
ciais.
O

técnic
o,
nesse
caso,
passa
a
ocupa
r um
cargo
com
remu
neraç
ão
igual
à
geren
cial,
prest
ando
o
serviç
o que
a
empr
esa
desej
a
dele.
E
todos
ficam
felize
s com
isso.

Questão 4

O
planej
ament
o
estrat

égico
de
sua
empr
esa
prevê
um
aume
nto de
trinta
por
cento
da
partic
ipaçã
o de
merca
do do
seu
produ
to
carro-
chefe
nos
próxi
mos
três
anos.
É
funda
menta
l que
se
repas
se
esta
infor
maçã
o
para a

área
de
Recur
sos
Huma
nos
para
que
seja:

1 -
planej
ada a
dema
nda
futura
de
Recur
sos
Huma
nos.

2 -
calcul
ada a
rotati
vidad
e de
pesso
al.

3 -
feito
um
invent
&aac
ute;ri
o de
aptid
&otild
e;es
de

Recur
sos
Huma
nos.

4 -
progr
amad
a a
pol&i
acute;
tica
de
f&eac
ute;ri
as.

5 -
nalis
ada a
taxa
de
absen
te&ia
cute;s
mo
organ
izacio
nal.

Escla
recim
ento:
Com
exceç
ão do
item
4, que
é
compl
etame
nte

irrele
vante
neste
caso,
todos
os
outro
s
itens
estão,
de
manei
ra
direta
ou
indire
ta,
incluí
dos
no
planej
ament
o da
dema
nda
futura
de
Recur
sos
Huma
nos.
Esse
planej
ament
o, na
verda
de,
deve
ocorr
er

como
parte
norm
al da
funçã
o de
Recur
sos
Huma
nos,
uma
vez
que
essa
área é
respo
nsáve
l por
forne
cer à
organ
izaçã
o
pesso
al não
apena
s na
qualid
ade
desej
ada,
como
é
comu
m de
se
supor
, mas
també
m na

quanti
dade
adequ
ada.
Planej
ament
o
estrat
égico
de
Recur
sos
Huma
nos
envol
ve a
análisis
e do
cenári
o em
que
se
insere
a
organ
ização
o, em
termo
s
sociai
s e
econô
micos
, o
que
inclui
ativid
ades
como
o

treina
mento
e
desen
volvi
mento
do
pesso
al
(item
3) o
cálcul
o da
rotati
vidad
e
(item
2), a
taxa
de
absen
teísm
o
(item
5),
além
de
muita
s
outra
s.

Questão 5

Reco
mend
a-se
que
se
faça
um
anúnc

io do
tipo
fecha
do
para
o
recrut
ament
o de
um
candi
dato
quand
o
quere
mos:

1 -
atrair
pouco
s
candi
datos
para
o
cargo
.

2 -
receb
er
curr&i
acute;
culos
perso
naliza
dos.

3 -
mante
r a
confid

encial
idade
do
nome
da
empr
esa.

4 -
conhe
cer as
inten
&cce
dil;&o
tilde;e
s
salari
ais
dos
candi
datos.

5 -
conhe
cer a
habili
dade
redaci
onal
dos
intere
ssado
s.

Escla
recim
ento:
Há
várias
forma
s de
se

fazer
o
recrut
ament
o de
pesso
al:
- pela
indica
ção
de
funcio
nário
s da
própri
a
empr
esa;
- com
a
utiliza
ção
de
banco
de
dados
intern
o;
- pela
análís
e do
arqui
vo de
curríc
ulos
recebi
dos;
- pelo
contat
o com

unive
rsida
des,
escol
as e
sindic
atos;
- por
inter
médio
das
agênc
ias de
empr
ego;
- por
meio
de
jornai
s,
revist
as,
rádio,
televi
são,
etc.
Um
meio
muito
comu
m é
atravé
s dos
anúnc
ios
classi
ficado
s em
jornal
. Um

anúnc
io do
tipo
fecha
do,
como
a
quest
ão
propõ
e é
aquele
e em
que a
empr
esa,
em
vez
de
coloc
ar o
seu
própri
o
nome,
pede
aos
intere
ssado
s que
envie
m
curríc
ulos
para
uma
caixa
postal
ou
uma

outra
forma
de
entre
ga em
que
ela
não
se
identif
ica.
A
outra
forma
, o
anúnc
io
abert
o, é
elabo
rado
por
empr
esa
que
se
identif
ica
nomin
almen
te,
forne
ce
ender
eço,
nome
da
pesso
a para
contat

o e
horári
o de
atendi
mento

Questão 6

Os
funcio
nário
s de
sua
empr
esa
chega
m
const
antem
ente
atrasa
dos
ao
trabal
ho e
às
reuni
ões.
Você
desej
a
muda
r este
tipo
de
comp
ortam
ento
e,
para
tanto,

decid
e
aplica
r a
teoria
do
apren
dizad
o com
base
em
estím
ulos
decor
rente
dos
trabal
hos
de
Skinn
er.
Isso
signifi
ca
que
você:

1 -
busca
r&aac
ute;
identif
icar,
dentr
o da
hierar
quia
de
neces
sidad

es de
seus
funcio
n&aa
cute;r
ios, a
que
n&atil
de;o
estav
a
sendo
satisf
eita.

2 -
busca
r&aac
ute;
comp
reend
er as
inten
&cce
dil;&o
tilde;e
s para
agir e
as
expec
tativa
s de
result
ados
dos
seus
funcio
n&aa
cute;r
ios.

pesqu
isar&
aacut
e;
quais
os
fatore
s que
precis
am
ser
modifi
cados
na
pol&i
acute;
tica
de
Recur
sos
Huma
nos
para
que
os
funcio
n&aa
cute;r
ios se
sinta
m
mais
comp
romet
idos
com o
trabal
ho.

elecer
&aac
ute;
esque
mas
de
refor&
ccedil
;o
para
que
os
funcio
n&aa
cute;r
ios
chegu
em na
hora.

5 -
defini
r&aac
ute;
junto
com
seus
funcio
n&aa
cute;r
ios
um
plano
de
metas
de
pontu
alidad
e a
serem
alcan

&cce

dil;ad

as

paulat

iname

nte.

Escla

recim

ento:

Burru

s

Frede

ric

SKIN

NER

(1904-

1990)

ficou

conhe

cido

co-mo

um

behav

iorist

a

(comp

ortam

entali

sta)

radica

l que

a-cre

ditava

que

todo

o

comp

ortam

ento

huma
no
seguir
a
de-ter
minad
os
padrões
es e
que
por
isso
poder
ia ser
estud
ado e
contr
olado.
Sua
teoria
envol
via,
em
termo
s
gerais
, a
idéia
de
que
reagi
mos
de
acord
o com
os
estím
ulos
que
receb

e-mos
do
ambie
nte ou
das
pesso
as
que
nos
cerca
m.
Um
com-p
ortam
ento
reforç
ado
por
uma
reco
mpen
sa,
como
é o
caso
da
quest
ão em
estud
o, é
um
comp
ortam
ento
que
tende
a ser
repeti
do,
perm

anece
ndo,
porta
nto,
como
um
padrã
o.
O
item 1
refere
-se à
hierar
quia
das
neces
sidad
es de
Mas-l
ow.
O
item 2
relaci
ona-s
e à
teoria
da
motiv
ação
com
base
na
expec
tativa.
O
item 3
tem
um
caráte
r mais

admin
istrati
vo,
embo
ra
vol-ta
do
para a
quest
ão da
motiv
ação
que
result
a do
comp
ro-me
timent
o com
o
trabal
ho.
O
item 5
també
m tem
caráte
r
admin
istrati
vo e
reflet
e um
estilo
geren
cial
partic
ipativ
o-con
sultiv

Questão 7

o.

"Som

ente

pezzo

as

caris

mátic

as e

com

qualid

ades

inatas

pode

m

transf

ormar

-se

em

grand

es

lídere

s".</E

M>

Essa

afirm

ação

não

caract

eriza

a

lingua

gem

admin

istrati

va

mode

rna

da

teoria

da

lidera

nça

porqu

e:

1 -

hoje,

acredi

ta-se

que

l&iac

ute;de

res

s&atil

de;o

pezzo

as

comu

ns

que

apren

dem

habili

dades

comu

ns,

mas

que

no

seu

conju

nto

forma

m

uma

pezzo

a

incom

um.

2 - a

teoria

geren

cial

mode

rna

conce

ntra

suas

a&cce

dil;&o

tilde;e

s

mais

na

explic

a&cce

dil;&a

tilde;o

da

natur

eza

da

lidera

n&cc

edil;a

do

que

na

tentati

va de

propo

r

altern

ativas

que

transf

orme

m

dirige
ntes
em
l&iac
ute;de
res.

3 - a
aceita
&cce
dil;&a
tilde;o
de
que a
lidera
n&cc
edil;a
&eac
ute;
inata
condu
z a
estud
os
sobre
a
transf
orma
&cce
dil;&a
tilde;o
de
caract
er&ia
cute;s
ticas
de
lidera
n&cc
edil;a
efetiv

a em
altern
ativas
de
comp
ortam
ento
geren
cial a
serem
ensin
adas
aos
geren
tes.

4 - a
lidera
n&cc
edil;a
&eac
ute;
vista
como
depen
dente
das
condi
&cce
dil;&o
tilde;e
s
organ
izacio
nais,
ou
seja,
do
conte
xto
exclu

sivam
ente
intern
o no
qual o
l&iac
ute;de
r
est&a
acute;
inseri
do.

5 - as
caract
er&ia
cute;s
ticas
de
lidera
n&cc
edil;a
s&atil
de;o
unive
rsais
e
aplic
&aac
ute;ve
is a
qualq
uer
tipo
de
pesso
a e de
organ
iza&c
cedil;
&atild

e.o.

Escla

recim

ento:

Hoje

se

conte

sta a "Teoria do Grande Homem", que, em resumo, significava que o grande líder já trazia essa caracte-rística do berço, no sangue como uma herança. No fundo, essa era uma ótima forma de a mon

O que

preval

ece

hoje é

a

idéia

de

que o

líder

tem

deter

minad

as

aptidõ

es

que

pode

m ser

apren

didás,

desen

volvid

as, ou

seja,

embo

ra

não

neces

saria

mente

todos

tenha

m

nasci-

do

para

ser

lídere

s, a

lidera

nça

não é

uma

caract

erístic

a

inata.

O

item 4

é uma

boa

opção

,

quase

tão

boa

quant

o a

prime

ira,

porqu

e ele

focali

za

corret

ament

e

mais

a

lidera

nça

que a

figura

do

líder.

O

defeitu

o

grave

é a

expressão

“contexto exclusivamente interno”. Não é apenas do contexto interno que depende a liderança. Aliás, deve-se ter sempre muito cuidado quando aparecem esses advérbios nas alternativas...

Questão 8

Você

é o

responsável

principal

na seleção

de

estagiários

para a

sua

empresa.

Para

tomar

esta

decisão

o

melhor

para

o

seu

trabalho

é

o

responsável

principal

na

seleção

de

estagiários

para a

. A
maior
vanta
gem
desse
tipo
de
entre
vista
é:

1 -
dar
oport
unida
de a
discer
nir
melho
r as
difere
n&cc
edil;a
s
entre
os
candi
datos.

2 -
melho
rar a
confia
bilida
de do
proce
sso
de
entre
vista.

3 -

permi
tir
que
se
criem
pergu
ntas
&agra
ve;
medid
a que
a
entre
vista
pross
egue,
geran
do
uma
conve
rsa&c
cedil;
&atild
e;o
amist
osa.

4 -
permi
tir a
identif
ica&c
cedil;
&atild
e;o da
capac
idade
de o
candi
dato
resolv

er
probl
emas.

5 -
permi
tir
que
se
verifi
que
como
o
candi
dato
reagir
&aac
ute;
sob
press
&atild
e;o.

Escla
recim
ento:
A
entre
vista
estrut
urada
prevê
todas
as
quest
ões
que
dever
ão ser
feitas
a

todos
os
candi
datos
de
forma
padro
nizad
a e
siste
mátic
a,
logo
não
há
espaç
o
para
impro
visos.
Com
isso,
ela
permi
te
maior
possi
bilidade
de de
comp
araçã
o dos
result
ados
entre
os
divers
os
candi
datos,

o que
faz
com
que o
proce
sso
de
entre
vista
seja,
como
diz a
quest
ão,
mais
confiá
vel.
As
outra
s
altern
ativas
desta
quest
ão
refere
m-se
a
outro
s
tipos
de
entre
vista
ou a
dinâm
icas
de
seleç
ão.

Questão 9

Você
vem
receb
endo
queix
as no
atendi
mento
aos
client
es da
sua
empr
esa e,
por
isto,
elabo
rou
um
progr
ama
de
desen
volvi
mento
para
muda
nça
comp
ortam
ental
e
atitudi
nal de
seus
atend
entes.

Para
avalia
r os
result
ados
deste
progr
ama
você
busco
u
identif
icar:

1 -
qu&at
ilde;o
bem
utiliza
dos
foram
os
recur
sos
financ
eios.

2 -
como
o
progr
ama
troux
e
muda
n&cc
edil;a
de
comp
ortam
ento

aos

treina

ndos.

3 - a

rea&c

cedil;

&atild

e;o

dos

treina

ndos

ao

progr

ama e

o seu

apren

dizad

o.

4 - a

rea&c

cedil;

&atild

e;o

dos

treina

ndos

com

rela&

ccedil

;&atil

de;o

ao

conte

&uac

ute;d

o

desen

volvid

o.

5 - a

rea&c
cedil;
&atild
e;o
dos
treina
ndos
quant
o aos
m&ea
cute;t
odos
utiliza
dos.

Escla
recim
ento:
Todo
e
qualq
uer
progr
ama
de
treina
mento
e
desen
volvi
mento
visa à
muda
nça
de
comp
ortam
ento.
Esse
é o

result
ado
esper
ado,
pois
dele
depen
derá a
eficác
ia da
aplica
ção
dos
conhe
cimen
tos ou
a
muda
nça
atitudi
nal
desej
ada,
comp
ensan
do o
invest
iment
o que
nele é
feito
(item
1).
Os
outro
s
itens
(3, 4 e
5)
refere

m-se
à
avalia
ção
de
reaçã
o dos
treina
ndos,
o que
é
impor
tante,
mas é
apena
s um
dos
muito
s
tipos
de
avalia
ção
que
precis
am
ser
feitos
para
se
verific
ar em
que
medid
a os
objeti
vos
foram
atingi
dos.

Questão 10

Você
é
desig
nado
para
imple
menta
r um
proce
sso
de
muda
nça
na
sua
empr
esa,
mas
os
seus
funcio
nário
s
apres
entam
resist
ência
s
psicol
ógica
s e
emoci
onais.
As
opçõe
s
abaix
o
apres

entam
atitud
es e
senti
mento
s dos
empr
egado
s que
caract
eriza
m a
sua
resist
ência
psicol
ógica
à
muda
nça, à
EXCE
ÇÃO
de
uma.
Assin
ale-a.

1 -
H&aa
cute;
um
julga
mento
de
que
as
muda
n&cc
edil;a
s

pode

m

amea

&cce

dil;ar

a

segur

an&c

cedil;

a dos

funcio

n&aa

cute;r

ios.

2 - Os

funcio

n&aa

cute;r

ios,

como

as

pesso

as em

geral,

t&ecir

c;m

medo

do

desco

nheci

do.

3 - O

c&oa

cute;d

igo de

&eac

ute;tic

a da

nova

admin

istra&
ccedil
;&atil
de;o
n&atil
de;o
&eac
ute;
aceito
.

4 - A
lidera
n&cc
edil;a
empr
esaria
l que
est&a
acute;
impla
ntand
o a
muda
n&cc
edil;a
n&atil
de;o
inspir
a
confia
n&cc
edil;a.

5 - A
manut
en&c
cedil;
&atild
e;o da
situa
&cce

dil;&a
tilde;o
atual
&eac
ute;
mais
f&aac
ute;cil
e
confo
rt&aa
cute;v
el.

Escla
recim
ento:
A
experi
ência
comp
rova
(e não
apena
s nas
organ
ização
es)
que
os
itens
1, 2, 4
e 5
repre
senta
m
evidê
ncias
em
relaçã

o à
muda
nça.
O
único
que
nada
tem a
ver
com a
histór
ia é o
item
3.

Questão 11

Na
BETA
S.A.,
empr
esa
que
explo
ra
produ
tos
quími
cos, o
Direto
r
Super
intend
ente
Joel
Matos
o
perce
beu
que
seus
funcio

nário
s
estav
am
desm
otivad
os e
não
comp
romet
idos
com
os
result
ados
do
seu
trabal
ho.
Para
diagn
ostica
r
melho
r as
causa
s
desse
clima
organ
izacio
nal,
ele
fez
uma
pesqu
isa na
qual
identif
icou

que
as
neces
sidad
es
social
s do
grupo
nã
estav
am
sendo
satisf
eitas.
Para
minim
izar
tal
probl
ema
ele
dever
á:

1 -
aume
ntar a
qualid
ade
das
refei&
ccedil
;&otil
de;es
e a
dura&
ccedil
;&atil
de;o
dos

interv
alos
para
desca
nso.

2 -
aume
ntar o
confo
rto
das
instal
a&cce
dil;&o
tilde;e
s e
melho
rar a
ilumin
a&cce
dil;&a
tilde;o
no
ambie
nte de
trabal
ho.

3 -
nalis
ar o
proce
sso
de
trabal
ho e
aume
ntar
os
sal&a
acute;

rios e
os
benef
&iacu
te;cio
s.

4 -
imple
menta
r um
progr
ama
que
aume
nte a
estabi
lidade
dos
funcio
n&aa
cute;r
ios na
organ
iza&c
cedil;
&atild
e;o.

5 -
desen
volver
um
progr
ama
de
partic
ipa&c
cedil;
&atild
e;o do
grupo

na
solu&
ccedil
;&atil
de;o
dos
probl
emas
do
trabal
ho.

Escla
recim
ento:
Nesta
quest
ão o
que
está
em
jogo é
a
hierar
quia
das
neces
sidad
es de
Maslo
w,
que,
como
você
se
lembr
a são
1)fisio
lógica
s, 2)

de
segur
ança,
3)
social
s, 4)
status
e 5)
autor
ealiza
ção.
Os
ítems
1 e 2
refere
m-se
às
neces
sidad
es
mera
mente
fisioló
gicas.
Os
ítems
3 e 4
repre
senta
m
tentati
vas
de
satisf
ação
de
neces
sidad
es de
segur

ança
e
apena
s o
item 5
se
refere
às
neces
sidad
es
social
s, no
caso,
o
estím
ulo à
partic
ipaça
o, à
resol
ução
conju
nta de
probl
emas
e à
sensa
ção
de
perte
n-cim
ento a
um
grupo
.

Questão 12

Migue
l
Sous

a,
dono
de
uma
média
empr
esa
de
infor
mátic
a, tem
consc
iência
de
que a
produ
tivida
de
organ
izacio
nal
está
íntima
mente
relaci
onada
à
qualifi
cação
dos
seus
funcio
nário
s.
Para
isto,
contr
ata
um
profis

sional
de
Trein
ament
o e
Dese
nvolvi
mento
(T&a
mp;D)
de
Recur
sos
Huma
nos,
que
dever
á:

1 -
adota
r o
estilo
&ldqu
o;deix
e que
eu
fa&cc
edil;o
para
voc&
ecirc;
&rdqu
o;
isto
&eac
ute;,
de
execu
tor de

tarefa

s.

2 -

adota

r o

estilo

de

baixa

assert

ividade

e

peran

te as

&aac

ute;re

as

usu&

aacut

e;rias

de

T&am

p;D.

3 -

conhe

cer de

perto

a

realid

ade

de

trabal

ho

&agra

ve;

qual

ele

deve

dar

apoio.

4 -

centr
alizar
e
apoiar
os
proce
ssos
de
muda
n&cc
edil;a
da
empr
esa e
dos
indiv
&iacu
te;du
os
que
nela
trabal
ham.

5 -
exerc
er um
papel
de
incent
ivado
r da
eleva
&cce
dil;&a
tilde;o
do
grau
de
confo
rmida

de
dos
funcio
n&aa
cute;r
ios
&agra
ve;s
tarefa
s que
deve
m
dese
mpen
har.

Escla
recim
ento:
Sabe-
se
que a
condi
ção
essen
cial
para
se
resolv
er um
probl
ema é
conhe
cê-lo.
Quant
o
mais
detalh
adam
ente,

melho
r. O
papel
do
consu
ltor
deve
ser
exata
mente
o
descri
to no
item
3,
pois
só
assim
conse
guirá
legiti
midad
e para
exerc
er seu
trabal
ho.
Os
outro
s
itens
se
refere
m a
interv
ençõe
s
equiv
ocada
s no

sentid
o de
deixar
tudo
como
está
ou
interv
ir de
forma
centr
alizad
ora.

Questão 13

Você
é
geren
te de
Recur
sos
Huma
nos
de um
banco
de
invest
iment
os
que
exige
um
perfil
de
funcio
nário
comp
etitivo
,
agres
sivo e

dinâm
ico.
Para
a
seleç
ão de
um
traine
e,
após
uma
pré-s
eleçã
o
basea
da em
anális
e dos
curríc
ulos,
você
consi
dera
mais
vantaj
oso
convi
dar
os
candi
datos
para
um(a)
:

1 -
teste
emine
nteme
nte

objeti
vo,
que
confir
me as
habili
dades
t&eac
ute;cn
icas e
emoci
onais
do
candi
dato e
permi
ta a
identif
ica&c
cedil;
&atild
e;o da
sua
capac
idade
para
resolv
er
probl
emas

2 -
entre
vista
r&aac
ute;pi
da, de
cinco
minut
os,
para

que
se
confir
mem
os
dados
escrit
os no
curr&i
acute;
culo,
ofere
cendo
uma
oport
unida
de
para
maior
es
discer
nimen
tos
quant
o
&agra
ve;s
difere
n&cc
edil;a
s
entre
os
candi
dados.

3 -
entre
vista
estrut
urada

, que
permi
te que
se
criem
pergu
ntas
subjet
ivas
&agra
ve;
medid
a que
a
entre
vista
pross
egue,
geran
do
uma
conve
rsa&c
cedil;
&atild
e;o
amist
osa.

4 -
entre
vista
destr
ess
com
pergu
ntas
argu
menta
tivas
e

provo
cativa
s, o
que
permi
te
verific
ar
como
o
candi
dato
reagir
&aac
ute;
sob
press
&atild
e;o.

5 -
entre
vista
padro
nizad
a para
facilit
ar a
confia
bilida
de de
infor
ma&c
cedil;
&otild
e;es e
o
enqua
dram
ento
do

candi

dato.

Escla

recim

ento:

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. Como uma

Questão 14

Com

o

intuit

o de

melho

rar a

mens

uraçã

o dos

retorn

os

dos

invest

iment

os

realiz

ados

em

Trein

ament

o e

Dese

nvolvi

mento

(T&a

mp;D)

, o

Direto

r de
RH da
Comp
anhia
ROBI
COM
B
critic
ou o
seu
geren
te
alega
ndo
que a
empr
esa
não
estav
a
avalia
ndo
bem
os
seus
progr
amas
na
área.
Após
estud
ar
melho
r o
assun
to, o
geren
te
const
atou

que a
forma
mais
precis
a de
caract
erizar
os
objeti
vos
de
uma
avalia
ção é:

1 -
analis
ar o
apren
dizad
o dos
partic
ipante
s do
progr
ama
aplica
ndo
testes
de
conhe
cimen
to e
entre
vistas
em
profu
ndida
de.

2 -

verific
ar a
efici&
ecirc;
ncia
com
que
foram
utiliza
dos
os
recur
sos
de
T&am
p;D,
comp
atibili
zando
os
gasto
s
realiz
ados
com
os
lucro
s
obtid
os.

3 -
verific
ar a
rea&c
cedil;
&atild
e;o
dos
treina
ndos

com
rela&
ccedil
;&atil
de;o
ao
conte
&uac
ute;d
o
desen
volvid
o e
aos
m&ea
cute;t
odos
utiliza
dos.

4 -
identif
icar a
rea&c
cedil;
&atild
e;o
dos
treina
ndos
ao
progr
ama,
o seu
apren
dizad
o, as
muda
n&cc
edil;a
s de

comp
ortam
ento
gerad
as e
seu
reflex
o na
imple
menta
&cce
dil;&a
tilde;o
das
metas
organ
izacio
nais.

5 -
produ
zir
gr&aa
cute;fi
cos
com
medid
as do
dese
mpen
ho
dos
instru
tores,
da
qualid
ade
do
mater
ial
did&a

acute;
tico e
da
atua&
ccedil
;&atil
de;o
da
equip
e
log&i
acute;
stica
da
empr
esa.

Escla
recim
ento:
O
item
compl
eto é
o de
núme
ro 4,
pois
conte
mpla
todos
os
outro
s
(excet
o a
falta
de
sentid
o do

item

5). No

item

4,

identif

ica-se

: 1)

avalia

ção

de

reaçã

o, 2)

avalia

ção

de

conhe

cimen

tos, 3)

avalia

ção

(poste

rior)

no

local

de

trabal

ho e

4)

avalia

ção

de

result

ados

em

relaçã

o aos

objeti

vos

organ

izacio

nais.

Questão 15

O seu

chefe

elabo

rou

um

<STR

ONG>

siste

ma de

remu

neraç

ão</S

TRON

G>

para a

empr

esa,

levan

do em

consi

deraç

ão os

cinco

fatore

s

abaix

o.

Qual

deles

<STR

ONG>

NÃO

</STR

ONG>

se

aplica

a

esse

siste

ma?

1 -

Oferta

e

dema

nda

de

m&ati

lde;o-

de-ob

ra da

empr

esa.

2 -

Deter

mina

&cce

dil;&o

tilde;e

s dos

sindic

atos

trabal

histas

.

3 -

Capa

cidade

e de

paga

mento

da

empr

esa e

sua

produ

tivida

de.

4 -

Matriz

de

incide

nte

cr&ia

cute;ti

co de

dese

mpen

ho.

5 -

Regul

ament

a&cce

dil;&o

tilde;e

s

gover

name

ntais.

Escla

recim

ento:

Todos

os

itens

refere

m-se

a uma

polític

a de

remu

neraç

ão,

excet

o o

item

4, que

se
relaci
ona
apena
s e
tão-so
mente
à
avalia
ção
de
dese
mpen
ho do
funcio
nário.

Questão 16

Você
está
intere
ssado
em
partic
ipar
de um
progr
ama
de
desen
volvi
mento
geren
cial
sobre
técnic
as de
lidera
nça.
Seu
chefe

não

quer

autori

zã-lo

e

argu

menta

que “a liderança é fruto de qualidades inatas, e não produto de habilidades e conhecimentos apreendidos”. Para alcançar o seu objetivo, você explica ao seu chefe que:

1 - a

conce

p&cc

edil;&

atilde;

o de

lidera

n&cc

edil;a

que

voc&

ecirc;

tem

se

basei

a na

teoria

de

caract

er&ia

cute;s

ticas

da

lidera

n&cc

edil;a,

a qual

&eac

ute;

uma

teoria

gen&

eacut

e;tica

que

focali

za o

indiv

&iacu

te;du

o, ao

inv&e

acute;

s da

tarefa

.

2 - a

lidera

n&cc

edil;a

tem

duas

dimen

s&otil

de;es

&nda

sh;

orient

a&cce

dil;&a

tilde;o

para

tarefa

s e

para

indiv

&iacu

te;du

os

&nda

sh; e

n&atil
de;o
pode
ser
totalm
ente
explic
ada
nem
pela
abord
agem
gen&
eacut
e;tica
nem
pela
abord
agem
das
caract
er&ia
cute;s
ticas
da
lidera
n&cc
edil;a.

3 - a
lidera
n&cc
edil;a
&eac
ute; a
solu&
ccedil
;&atil
de;o
dos
probl

emas
geren
ciais,
e
precis
a
respei
tar a
abord
agem
gen&
eacut
e;tica,
as
caract
er&ia
cute;s
ticas
unive
rsais
dos
trabal
hador
es e a
natur
eza
da
organ
iza&c
cedil;
&atild
e;o.

4 - os
tipos
de
comp
ortam
ento
depen
dem

do
grau
de
autori
dade
inere
nte ao
cargo
e do
grau
de
liberd
ade
dispo
n&iac
ute;ve
l num
cont&
iacute
;nuo
de
padr&
otilde;
es de
lidera
n&cc
edil;a.

5 - os
estilo
s de
lidera
n&cc
edil;a
s&atil
de;o
inatos
,
flex&i
acute;
veis e

n&atil
de;o
pode
m ser
apren
didos,
mas
os
geren
tes
pode
m
muda
r a
mescl
a de
orient
a&cce
dil;&a
tilde;o
para
tarefa
e
orient
a&cce
dil;&a
tilde;o
para
funcio
n&aa
cute;r
io
confo
rme a
situa
&cce
dil;&a
tilde;o
o
exigir.

Escla

recim

ento:

Esta é

uma

quest

ão

difícil

até

mesm

o pela

formu

lação,

pois

apont

a

várias

direç

ões

contr

overti

das:

a)

caract

erístic

as

genéti

cas

do

líder,

ou

seja,

aquilo

que o

indiví

duo “traz do berço”, b) tipo de orientação gerencial: para a tarefa e para os indivíduos, c) características do contexto em que se dá a gerência, considerando-se as características dos trabalhadores

Consi

deran

do-se

a

respo

sta

dada

a uma

quest

ão

anteri

or

sobre

lidera

nça ("hoje, acredita-se que líderes são pessoas comuns que aprendem habilidades comuns, mas que no seu conjunto formam uma pessoa incomum"), o item 4 (até mesmo pelo que deixa subenten

Questão 17

O

funda

dor

da

Actio

n

Instru

ments

, Jim

Pinto,

costu

mava

dizer

que: "Nós estamos construindo um capitalismo com coração". Segundo ele, sua empresa tem tentado construir um negócio fundado profundamente em princípios humanísticos, e dos empregados

1 - os

admin

istrad

ores

que

sente

m

seus

valore

s

comp

at&ia

cute;v
eis
com
os da
organ
iza&c
cedil;
&atild
e;o
s&atil
de;o
meno
s
confia
ntes
de
que
estar
&atild
e;o no
futuro
trabal
hando
para
o
mesm
o
empr
egado
r.

2 - a
perce
p&cc
edil;&
atilde;
o da
estrei
ta
rela&
ccedil

;&atil
de;o
entre
os
valore
s
pesso
ais e
organ
izacio
nais
aume
nta a
consc
i&ecir
c;ncia
e o
enten
dimen
to dos
valore
s da
organ
iza&c
cedil;
&atild
e;o, o
que,
por
sua
vez,
leva a
maior
influ&
ecirc;
ncia
junto
aos
super
iores,

coleg

as e

subor

dinad

os.

3 - em

geral,

os

objeti

vos

de

uma

organ

iza&c

cedil;

&atild

e;o

s&atil

de;o

vistos

como

meno

s

impor

tantes

por

aquel

es

que

sente

m que

existe

um

alinha

mento

entre

os

seus

valore

s e os

da
comp
anhia.

4 -
quant
o
maior
a
comp
atibili
dade
entre
valore
s
pesso
ais e
organ
izacio
nais,
meno
r a
tend&
ecirc;
ncia a
conco
rdar
que
os
valore
s
organ
izacio
nais
s&atitl
de;o
guiad
os
por
altos
padr&

otilde;
es
&eac
ute;tic
os.

5 -
&agra
ve;
medid
a que
os
admin
istrad
ores
perce
bem
que
seus
valore
s
s&atil
de;o
comp
at&ia
cute;v
eis
com
os da
organ
iza&c
cedil;
&atild
e;o,
eles
tende
m a
sentir
que
as
press

&otild
e;es
do
trabal
ho
afeta
m
subst
ancial
mente
suas
vidas
fora
dele.

Escla
recim
ento:
Esta
quest
ão é
tão
mal
formu
lada,
que
se
pode
ir por
elimin
ação.
O
único
item
que
faz
algun
sentid
o é o
item 2

e,
mesm
o
assim
, com
algum
as
restri
ções.
Os
outro
s são
compl
etame
nte
absur
dos
ou
contr
aditór
ios.
O
item
2,
consi
derad
o o
corret
o,
tem,
no
entant
o,
uma
concl
usão
um
tanto
preci
pitada

. É
certo
dizer-
se
que,
se o
funcio
nário
perce
be
que
seus
valore

s “batem” com os da organização, realmente aumenta sua “consciência e o entendimento dos valores da organização”. Mas, daí a dizer que isso leva a “maior influência junto aos superiores, colegas

Questão 18

Intere
ssado
em
invest
igar
os
dífere
ntes
siste
mas
de
valore
s
nacio
nais e
de
que
forma
eles
intera
gem
com
os
siste
mas

de
valore
s
organ
izacio
nais,
Geert
Hofst
ede
realiz
ou
uma
ampla
pesqu
isa
duran
te
quinz
e
anos,
envol
vendo
53
paíse
s, e
argu
mento

u: “uma desconsideração pelas outras culturas é um luxo a que somente os fortes podem-se dar... e até onde vão as teorias de administração, o relativismo cultural é uma idéia cuja era já chegou.”

1 - as
difere
n&cc
edil;a
s no
car&a
acute;
ter
nacio
nal
pode

m ter
impac
to
direto
sobre
as
pr&aa
cute;ti
cas e
relaci
onam
entos
no
trabal
ho.

2 -
consi
deran
do
que
as
organ
iza&c
cedil;
&otild
e;es
desen
volve
m
suas
pr&oa
cute;p
rias
cultur
as e
seus
siste
mas
de
valore

s
predo
minan
tes,
as
subsi
di&aa
cute;r
ias
estra
ngeir
as de
organ
iza&c
cedil;
&otild
e;es
multin
acion
ais
acaba
m por
desen
volver
uma
cultur
a
h&iac
ute;br
ida,
refleti
ndo a
cultur
a
organ
izacio
nal
intern
acion
al e a

cultur

a

nacio

nal

local.

3 - o

car&a

acute;

ter

nacio

nal

&eac

ute;

unimo

dal,

ou

seja,

todas

as

pesso

as de

um

certo

pa&ia

cute;s

t&ecir

c;m

neces

saria

mente

as

caract

er&ia

cute;s

ticas

assoc

iadas

&agra

ve;qu

ela

cultur

a, o

que

facilit

a a

transf

eribili

dade

das

pr&aa

cute;ti

cas

geren

ciais.

4 -

estud

os

comp

arativ

os de

divers

as

cultur

as em

organ

iza&c

cedil;

&otild

e;es

semel

hante

s

suger

em

que

os

funcio

n&aa

cute;r

ios

das
difere
ntes
socie
dades
pode
m ter
expec
tativa
s bem
difere
ntes
sobre
o
trabal
ho e a
satisf
a&cce
dil;&a
tilde;o
que
dele
obt&e
circ;
m.

5 - em
multin
acion
ais
bem
integr
adas
com
uma
forte
cultur
a
pode-
se
verific

ar
grand
e
simila
ridad
e
entre
os
seus
memb
ros,
apesa
r de
orige
ns
raciai
s
difere
ntes.

Escla
recim
ento:
Seria
o
mesm
o que
afirm
ar
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 acreditem nisso.

Por
falar
nisso,
é
precis
o ter
olhos
muito

crític
os
para
as
teoria
s de
Admi
nistra
ção
que
utiliza
mos
̵
3;
geral
mente
desen
volvid
as
por
pensa
dores
ameri
canos
,
porta

nto "importadas" dos EUA ―, para que sejam vistas sob a perspectiva da realidade brasileira, pois, por mais que existam elementos universais, a cultura brasileira é muito diferente da americana.

Questão 19

O
título
impre
sso
no
cartã
o de
visita
s 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 grandes ambições de progredir na organização, mo

1 -

Estab

elecer

ia um

progr

ama

cont&

iacute

;nuo

que

busca

sse

identif

icar e

satisf

azer

as

neces

sidad

es, os

desej

os e

as

expec

tativa

s dos

empr

egado

s.

2 -

Estab

elecer

ia um

model

o de

modifi

ca&cc

edil;&

atilde;

o de

comp
ortam
ento
emba
sado
num
esque
ma de
refor&
ccedil
;o
inter
mitent
e.

3 -
Estab
elecer
ia um
siste
ma de
amea
&cce
dil;as
ou
coa&
ccedil
;&atil
de;o
para
que

o
trabal
ho
fosse
realiz
ado
acopl
ado a
um

siste
ma de
reco
mpen
sas a
todos
no fim
do
ano.

4 -
Imple
menta
ria
uma
pol&i
acute;
tica
de
elogio
s e
refor&
ccedil
;o
cont&
iacute
;nuo
emba
sada
na
teoria
de
condi
ciona
mento
opera
nte.

5 -
Permi
tiria

que
os
empr
egado
s
defini
ssem
a sua
pol&i
acute;
tica
de
reco
mpen
sas e
puni&
ccedil
;&otil
de;es
segun
do os
seus
valore
s e
suas
priori
dades
.

Escla
recim
ento:
O
item 5
é
desca
rtável
por

não
ser
factív
el. Os
itens
2, 3 e
4
apela
m
para
o
behav
ioris
mo
(comp
ortam
entali
sno)
mais
rastei
ro,
basea
ndo-s
e
numa
motiv
ação
que
pudes
se ser
gerad
a pela
relaçã
o
esfor
ço-re
comp
ensa.
O
item

1,
antes
de
ofere
cer o
remé
dio,
como
fazem
os
outro
s
ítems,
procu
ra
saber
qual a
doenç
a.
Este é
o
proce
sso
adequ
ado.

Questão 20

Após
uma
entre
vista
de
seleç
ão
para a
empr
esa
ALFA,
João
foi
infor

mado
que
não
seria
admiti
do
para
o
cargo
de
geren
te,
por
não
possu
ir
habili
dades
interp
essoas
e
de
comu
nicaç
ão
funda
menta
is
para
dese
mpen
har a
funçã
o.
Assi
m,
quant
o a
João,
a

entre

vistad

ora

alego

u que

1 - o

seu

conhe

cimen

to de

erros

de

prope

ns&at

ilde;o

em

avalia

&cce

dil;&a

tilde;o

de

dese

mpen

ho

n&atil

de;o

era

sufici

ente

para

uma

boa

audito

ria de

Recur

sos

Huma

nos.

2 - a

sua
espec
ializa
&cce
dil;&a
tilde;o
em
Siste
mas
de
Infor
ma&c
cedil;
&atild
e;o
n&atil
de;o
favor
ecia a
comu
nica&
ccedil
;&atil
de;o
interf
uncio
nal na
empr
esa.

3 - ele
tinha
dificul
dades
em
recon
hecer
quest
&otild
e;es
compl

exas
e
resolv
er
probl
emas
para
benef
&iacu
te;cio
da
organ
iza&c
cedil;
&atild
e;o.

4 -
<p>el
e
tinha
dificul
dades
em
trabal
har
em
equip
e,
dividi
r as
infor
ma&c
cedil;
&otild
e;es
com
os
outro
s e
ensin

ar as

pe~~so~~

as a

apren

der.

</p>

5 - ele

n&atil

de;o

conse

guia

consi

derar

os

objeti

vos e

as

estrat

&eac

ute;gi

as

gerais

da

empr

esa

nas

intera

&cce

dil;&o

tilde;e

s

entre

as

difere

ntes

parte

s da

organ

iza&c

cedil;

&atild

e;o.

Escla

recim

ento:

Os

itens,

de

uma

forma

ou de

outra,

trata

m de

probl

emas

de

comu

nicaç

ão do

pobre

do

João.

O

item

4,

poré

m, é o

que

reflet

e as

reais

dificul

dades

na

comu

nicaç

ão

interp

essoa
l, que
é a
que o
enunc
iado
abord
a.
Assi
m,
João
não
deve
ter
ficado
nada
feliz
por
saber
que
ser
geren
te é
essen
cialm
ente
saber
lidar
com
pesso
as
(aliás,
mais
do
que
qualq
uer
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 gerente (até para m

Questão 21

Você
é
respo
nsáve
l pela
execu
ção
de um
progr
ama
de
treina
mento
de
uma
organ
ização
o e
apren
deu
que,
quant
o às
técnic
as a
serem
usada
s
neste
treina
mento
, não
existe

uma
que
seja
semp
re a
melho
r. O
melho
r
métod
o
depen
de da
combi
nação
de
algun
s
fatore
s que
precis
am
ser
avalia
dos
em
cada
situaç
ão, e
entre
os
quais
citam-
se:

|
-efetiv
idade
em
termo
s de

custo;

I

I-

princi

pios

de

apren

dizag

em;

I

II

-medi

ções

subjet

ivas;

I

V-

escal

as de

comp

ortam

ento;

V

-adeq

uação

das

instal

ações

;

VI-

conte

údo

desej

ado

do

progr

ama;

VII

-prefe

rência

s e

capac

idade

s do

treina

ndo e

do

treina

dor.

Os

fatore

s

corret

os

são:

1 - I,

IV, V

e VI

apena

s.

2 - II,

III, IV

e VII

apena

s.

3 - II,

III, VI

e VII

apena

s

4 - I,

II, III,

VI e

VII

apena

s.

5 - I,

II, V,

VI e

VII

apena

s.

Escla

recim

ento:

Agora

que

você

se

detev

e em

todos

os

sete

tópico

s

enfoc

ados

por

esta

quest

ão,

você

pode

obser

var

que

não

fazem

sentid

o dois

deles:

“medições subjetivas” e “escalas de comportamento”. Quem precisa de medições subjetivas num processo de treinamento? Qual a confiabilidade que teriam, já que são “subjetivas”? Da mesma forma

Questão 22

A

organ

ização

o

Delat

el

exerci

a o

contr

ole

dos

seus

funcio

nário

s

quase

que

exclu

sivam

ente

atravé

s de

meca

nismo

s

buroc

rático

s, por

meio

de

proce

dimen

tos

opera

cionai

s

padro

nizad

os,
regra
s,
regul
ament
ações
e
super
visão
cerra
da.
Um
consu
ltor
da
empr
esa
disse
que
ela
estav
a
perde
ndo
produ
tivida
de e
que
para
revert
er
este
quadr
o
precis
aria
fazer
uma
reestr
utura

ção
atravé
s de
um
enxug
ament
o
down
sizing
para
elimin
ar de
forma
planej
ada
cargo
s e
níveis
hierár
quico
s.
Para
imple
menta
r as
suas
demis
sões
a
organ
izaçã
o
optou
por
um
progr
ama
de
demis
são

volunt

ária,

mas

isto

gerou

o

seguir

nte

probl

ema:

1 - a

admin

istraç

ão

não

conse

guiu

enfoc

ar a

melho

ria de

um

eleme

nto de

cada

vez,

de

modo

que a

muda

nça

fosse

um

proce

ssu

cumul

ativo.

2 - a

empr

esa,
com
esta
diretri
z de
Recur
sos
Huma
nos,
estim
ulou a
saída
dos
funcio
nário
s
mais
qualifi
cados
.

3 - os
funcio
nário
s que
saíra
m
apres
entar
am
um
comp
ortam
ento
de
sindr
ome
do
sobre
vivent
e, o

que
afetou
a
empr
esa
como
um
todo.

4 - os

funcio
nário
s que
ficara
m
passa
ram a
trabal
har
dentr
o de
um
quadr
o
orient
ado
de
valore
s que
faz
oposi
ção
ao
contr
ole
autori
tário.

5 -
foram
demitir
das

as
pesso
as
que
não
tinha
m
mais
motiv
ação
para a
muda
nça, o
que
aume
ntou a
respo
nsabil
idade
dos
que
perm
anece
ram.

Escla
recim
ento:
Hoje
se
sabe
(como
se na
época
os
admin
istrad
ores
não
tivess

em

sido

alerta

dos...)

que a "Reengenharia" e seu bendito "downsizing" trouxeram muito mais prejuízos que benefícios para o processo histórico das empresas. Pobres dos que seguiram "caninamente" o que, no prime

- item

1:

imagi

ne 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, acumulando se

- item

5: se

estav

am

faland

o de

um

progr

ama

de

demis

são

VOLU

NTÁR

IA,

não

há

como

a

empr

esa

demiti

r

seleti

vame

nte;

se

isso
acon
ecer,
deixa
de ser
"demissão voluntária", ora!

Questão 23

Você
estud
ou o
siste
ma de
classi
ficação
o da
Hewle
tt-Pac
kard
que
exige
que o
geren
te
coloq
ue
10%
de
seus
funcio
nário
s na
categ
ória
"exce
pcion
al",
40%
na
categ
ória

"muit
o
bom",
40%
na
categ
oria
"bom
" e
10%
na
categ
oria
"inac
eitáve
!".
Com
base
neste
model
o
você
suger
e que
a sua
empr
esa
introd
uza a
escal
a de
classi
ficação
o
como
métod
o de
avalia
ção
de

dese
mpen
ho
orient
ado
para
o
passa
do.
Isto
signifi
ca
que
será
solicit
ado
ao
avalia
dor
que:

1 -
escol
ha a
declar
a&cce
dil;&a
tilde;o
mais
descri
tiva
em
cada
par
de
declar
a&cce
dil;&o
tilde;e
s

sobre
o
empr
egado
que
est&a
acute;
sendo
classi
ficado
.

2 -
introd
uza
teste
de
conhe
cimen
to ou
aptid
&otild
e;es e
obser
va&cc
edil;&
otilde;
es de
poten
cial
para
todas
as
fun&c
cedil;
&otild
e;es.

3 -
regist
re as
declar

a&cce
dil;&o
tilde;e
s que
descr
evem
o
poten
cial
do
empr
egado
, em
rela&
ccedil
;&atil
de;o
ao
perfil
do
cargo
.

4 -
v&aac
ute;
para
o
camp
o
junto
com
um
repre
senta
nte
espec
ializa
do do
&oac
ute;rg

&atild
e;o de
Recur
sos
Huma
nos e
acom
panhe
os
super
visore
s em
suas
classi
fica&
ccedil
;&otil
de;es.

5 -
propo
rcion
e uma
avalia
&cce
dil;&a
tilde;o
subjet
iva do
dese
mpen
ho de
um
indiv
&iacu
te;du
o, ao
longo
de
uma
escal

a que

vai do

n&iac

ute;ve

l mais

baixo

ao

mais

alto.

Escla

recim

ento:

Todos

os

itens

trata

m de

forma

s de

avalia

ção

de

dese

mpen

ho. O

item 5

é o

que

mais

se

aplica

ao

caso,

pois,

por

melho

r que

seja o

proce

ssos
de
avalia
ção,
não
há
como
fugir
de
dois
aspectos
fundamenta
is e
óbvio
s:
uma
pontuação,
classificação
o ou
categorias
ão e a
subjetividade
e que
sempre
estará
presente,
queiram ou
não
os
administradores

ores.
Afinal
, não
somo
s
julgad
os
por
máqui
nas,
mas
por
gente,
por
sujeit
os,
daí a
inevit
ável
subjet
ividade
e, por
mais
que
os
instru
mento
s
utiliza
dos
se
prete
ndam
objeti
vos.

Questão 24

Depoi
s de
um
grand

e
cresci
mento
que
durou
mais
de
quinz
e
anos,
a
empr
esa
Barck
ley
atrave
ssa
uma
crise
que
abala
profu
ndam
ente
seus
funcio
nário
s.
Todos
os
plano
s e
esfor
ços
canali
zam-s
e para
os
depar
tamen

tos
opera
cionai
s:
venda
s,
produ
ção e
marke
ting.
Isso
provo
ca
certo
amar
gor
nos
setor
es
admin
istrati
vos,
de
finanç
as,
pesso
al e
infor
mátic
a.
Afinal
,
foram
eles
que,
nos
dois
último
s
anos,

por
inúme
ras
vezes
soara
m os
alarm
es
para
avisar
dos
perig
os em
que
incorr
ia
este
ou
aquele
e
comp
ortam
ento e
propu
seram
plano
s
altern
ativos
. Para
tratar
deste
conflit
o
organ
izacio
nal, o
direto
r
presi

dente
da
empr
esa
dever
á
optar
por
uma
<STR
ONG>
estrat
égia
de
interv
enção
de
poder
</STR
ONG>
que:

1 -
consi
dere a
causa
do
conflit
o,
embo
ra
ignor
e
metas
priorit
árias,
ou
seja,
a
organ

ização

o em

geral.

2 -

satisf

aça,

pelo

meno

s

parcia

lment

e, a

posiç

ão de

marke

ting,

embo

ra

não

trate

das

causa

s

verda

deiras

do

conflit

o.

3 -

impon

ha

uma

soluç

ão

que, a

curto

prazo,

resolv

a o

probl

ema,
mas
que
prova
velme
nte
deixar
á um
resid
uo de
resse
ntime
nto
nos
funcio
nário
s.

4 -
procu
re
alcan
çar a
harm
onia
na
organ
izaçã
o,
tratan
do o
probl
ema
super
ficial
mente
e
negan
do a
sua
impor

tância
para a
organ
ização
o.

5 -
ignor
e
totalm
ente o
probl
ema,
acredi
tando
que,
assim
, este
simpl
esme
nte
"desa
parec
erá".

Escla
recim
ento:
O
conflit
o é
inevit
ável.
Ponto
final.
Negar
isso é
fecha
r os
olhos
para a

realid
ade,
pois
os
intere
sses
prese
ntes
em
qualq
uer
organ
izaçã
o são
semp
re
basta
nte
divers
ificad
os e
todo
o
trabal
ho
geren
cial
consi
ste na
busca
de
harm
onia
entre
eles.
Nem
semp
re, no
entant
o, se

conse
gue
isso,
sem
algun
s
arran
hões.
É o
caso
da
prese
nte
quest
ão.
De
qualq
uer
forma
, o
que
se
deve
fazer
é
jamai
s
evitá-l
o,
ignor
á-lo
ou
coloc
á-lo
debaí
xo do
tapete
.
Seria
como

alime
ntar
um
peque
no
dragã
o.
Cedo
ou
tarde,
ele
arrum
aria
força
s para
expeli
r fogo
e
cham
uscar
boa
parte
da
organ
izaçã
o. A
decis
ão
mais
acerta
da
está,
porta
nto,
com
os
riscos
calcul
ados,
o que

suben
tende
um
acom
panha
mento
das
conse
quênc
ias,
como
expre
ssa o
item
3.

Questão 25

Você
é
geren
te de
Recur
sos
Huma
nos
de
uma
média
empr
esa
que
está
preoc
upada
com
reivin
dicaç
ões
trabal
histas
e

exigê

ncias

dos

sindic

atos.

Para

preve

nir

possí

veis

conflit

os,

você

elabo

ra

para a

direto

ria

um

progr

ama

de

enriq

uecim

ento

de

cargo

s. Na

defes

a do

projet

o

você

argu

menta

que o

enriq

uecim

ento

do

cargo
traz
vanta
gens,
tanto
para a
empr
esa
como
para
o
empr
egado
,
porqu
e
pode:

1 -
aume
ntar a
motiv
a&cce
dil;&a
tilde;o
do
pesso
al em
face
da
neces
sidad
e de
todos
os
indiv
&iacu
te;du
os de
assu

mir
riscos
e
enfre
ntar
novas
oport
unida
des
atrav
&eac
ute;s
da
estan
dardiz
a&cce
dil;&a
tilde;o
do
proce
sso e
dos
result
ados
do
trabal
ho.

2 -
facilit
ar o
ajusta
mento
m&ua
cute;t
uo da
coord
ena&
ccedil
;&atil
de;o

do
trabal
ho
atrav
&eac
ute;s
de
proce
ssos
simpl
es de
comu
nica&
ccedil
;&atil
de;o
infor
mal,
enqua
nto o
contr
ole
perm
anece
nas
m&ati
lde;os
do
geren
te.

3 -
gerar
meno
r
absen
te&ia
cute;s
mo
em
virtud

e do
comp
romet
iment
o e
senti
mento
de
respo
nsabil
idade
no
cargo
,
quand
o o
empr
egado
n&atil
de;o
se
sente
explo
rado
pela
empr
esa
com a
impos
i&cce
dil;&a
tilde;o
de um
trabal
ho
mais
dif&ia
cute;c
il.

gerar
maior
rota&
ccedil
;&atil
de;o
de
pesso
al
garan
tindo
a
multif
uncio
nalida
de e a
ambig
&uum
!;idad
e das
fun&c
cedil;
&otild
e;es
no
n&iac
ute;ve
l
opera
cional
.

5 -
gerar
maior
produ
tivida
de
dimin
uindo
o

conflit
o&iac
ute;nt
imo
relaci
onado
&agra
ve;
dificul
dade
em
assim
ilar
novas
atribu
i&cce
dil;&o
tilde;e
s e
respo
nsabil
idade
s e
facilit
ando
a
super
vis&a
tilde;o
direta
.

Escla

recim

ento:

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 de

Sobro

u,

porta
nto, o
item
3, o
corret
o,
apesa
r de
incom
pleto
em
relaçã
o à
essên
cia do
enriq
uecim
ento
de
cargo
s.

Questão 26

O
geren
te
geral
do
HOSP
ITAL
CORA
ÇÃO
DE
OURO
descr
eveu
a um
entre
vistad
or o
seu

estilo
de
lidera
nça
como
uma
mistu
ra de
todos
os
estilo
s.
"Em
algun
s
mome
ntos,
sou
um
ditado
r,
digo
aos
meus
subor
dinad
os o
que
fazer.
Em
outro
s, sou
um
model
o de
funçã
o,
lidero
pelo
exem

plo.

Nesse

ambie

nte,

geral

mente

deixo

que

as

pezzo

as

partic

ipem

...

Gosto

muito

da

idéia

da

partic

ipaça

o,

mas

numa

situaç

ão

crítica

,

autom

atica

mente

me

torno

autoc

rático

."

Este

chefe

defen

de a

abord
agem
situac
ional
da
lidera
nça.
A
justifi
cativa
corret
a para
defen
der
essa
abord
agem
é a
seguir
neste:

1 - o
l&iac
ute;de
r que
tem
poder
de
comp
et&ec
irc;nc
ia
&eac
ute;
respei
tado
porqu
e
possu
i

conhe
cimen
tos ou
certas
habili
dades
nas
quais
as
pesso
as
acredi
tam.

2 - a
lidera
n&cc
edil;a
atrav
&eac
ute;s
do
poder
de
refer&
ecirc;
ncia e
de
coer&
ccedil
;&atil
de;o
exige
fazer
com
que
as
tarefa
s
sejam
dese

mpen
hadas
para
garan
tir
que a
unida
de de
trabal
ho ou
a
organ
iza&c
cedil;
&atild
e;o
atinja
m
suas
metas
.

3 - as
caract
er&ia
cute;s
ticas
pesso
ais
define
m o
poder
leg&i
acute;
timo
de um
l&iac
ute;de
r e
s&atil
de;o

consi
derad
as
mais
impor
tantes
que o
seu
real
comp
ortam
ento
na
tomad
a de
decis
&atild
e;o.

4 - as
caract
er&ia
cute;s
ticas
de
perso
nalida
de de
fato
distin
guem
os
l&iac
ute;de
res
eficaz
es
das
outra
s
pesso

as
pelo
seu
empe
nho,
motiv
a&cce
dil;&a
tilde;o
,
integr
idade,
autoc
onfian
&cce
dil;a e
conhe
cimen
to do
neg&
oacut
e;cio.

5 -
n&atil
de;o
existe
m
tra&c
cedil;
os e
comp
ortam
entos
unive
rsalm
ente
impor
tantes
, pois
comp

ortam
entos
eficaz
es
varia
m de
uma
situa
&cce
dil;&a
tilde;o
para
outra
e o
l&iac
ute;de
r deve
prime
iro
nalis
ar a
situa
&cce
dil;&a
tilde;o
e
depoi
s
decidi
r o
que
fazer.

Escla
recim
ento:
Essa
quest
ão se
basei

a

inteir

ament

e 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

Ricar

do

Cruz

fazia

uma

carrei

ra

brilha

nte

numa

subsi

diária

de

uma

multin

acion

al,

quand

o foi

transf

erido

para a

matriz

.

Apes

ar de

falar

o

idiom

a da

empr

esa-m

ãe

com

fluênc

ia, ele
teve
dificul
dade
de
lingua
gem
na
comu
nicaç
ão
entre
cultur
as.
Ele
enfre
ntou
probl
ema
em
virtud
e das
barrei
ras
causa
das:

1 -
pela
sem&
acirc;
ntica:
as
palavr
as
implic
avam
difere
ntes
signifi

cado
em
idiom
as
difere
ntes
afetan
do as
suas
negoc
ia&cc
edil;&
otilde;
es.

2 -
pela
semel
han&
ccedil
;a
entre
perce
p&cc
edil;&
otilde;
es :
usar
um
estilo
pesso
al,
infor
mal
numa
situa
&cce
dil;&a
tilde;o
em
que

se
esper
a um
estilo
mais
forma
l,
pode
ser
emba
ro&cc
edil;o
so e
desag
rad&a
acute;
vel.

3 -
pela
difere
n&cc
edil;a
de
perce
p&cc
edil;&
atilde;
o:
&eac
ute;
precis
o
press
upor
difere
n&cc
edil;a
s
at&ea
cute;

as
semel
han&
ccedil
;as
sejam
prova
ddas
e,
ent&a
tilde;o
,
tratar
as
interp
reta&
ccedil
;&otil
de;es
como
uma
hip&o
acute;
tese
funcio
nal.

4 -
pelas
difere
n&cc
edil;a
s de
tom:
pesso
as
que
falam
idiom
as
difere

ntes
realm
ente
v&eci
rc;em
o
mund
o de
forma
s
difere
ntes,
e era
precis
o
enfati
zar
mais
a
descri
&cce
dil;&a
tilde;o
do
que a
interp
reta&
ccedil
;&atil
de;o
ou a
avalia
&cce
dil;&a
tilde;o
.

5 -
pelas
conot
a&cce

dil;&o
tilde;e
s das
palavr
as:
ele
perce
beu
que
palavr
as
signifi
cam
coisa
s
difere
ntes
para
pesso
as
difere
ntes e
era
precis
o
pratic
ar a
empat
ia.

Escla
recim
ento:
Nessa
quest
ão,
com
exceç
ão da
segun

da
(que
foge
do
assun
to e
fica
meio
boba),
as
quatr
o
altern
ativas
são
basta
nte
aceitá
veis.
A
mais
acons
elháv
el, ou
melho
r, a
corret
a, é a
de
núme
ro 3,
porqu
e
envol
ve um
aspec
to
funda
menta
l na

comu
nizaç
ão:
não
se
deve
press
upor
que
somo
s
enten
didos
apena
s
porqu
e
emiti
mos
uma
mens
agem
(até
mesm
o na
língua
comu
m aos
interl
ocuto
res).
Deve-
se,
semp
re
que
possí
vel,
conhe
cer as

interp
retaç
ões
que
são
feitas
de
nossa
mens
agem
ou
declar
armo
s
como
enten
demo
s a
mens
agem
recebi
da
para
que a
comu
nicaç
ão
seja
realm
ente
eficaz
,
evitan
do-se,
ao
máxi
mo,
os
equiv
ocos

decor
rente
s de
interp
retaç
ões
não
desej
adas
pelo
emiss
or.
Quan
do se
trata
de
língua
s e
cultur
as
dífere
ntes,
então,
o
probl
ema é
muito
mais
sério.

Questão 28

Janai
na foi
trabal
har
numa
empr
esa
mode
rna
que

utiliza
a
avalia
ção
de
360
graus
como
técnic
a de
avalia
ção
de
dese
mpen
ho.
Isso
signifi
ca
que ,
nesta
empr
esa, a
avalia
ção
de
dese
mpen
ho é
feita:

1 -
por
cada
pesso
a que,
para
evitar
a
subjet

ividade
e
impl&
iacute
;cita
no
proce
sso,
toma
por
bases
algun
as
refer&
ecirc;
ncias
como
crit&e
acute;
rios.

2 -
por
todos
os
eleme
ntos
que
mant
&eac
ute;m
algun
a
intera
&cce
dil;&a
tilde;o
com o
avalia
do, de
forma

circul

ar.

3 -

pela

pr&oa

cute;p

ria

equip

e de

trabal

ho

que

se

torna

respo

ns&a

acute;

vel

pelas

defini

&cce

dil;&a

tilde;o

de

metas

e

objeti

vos a

alcan

&cce

dil;ar.

4 -

pelo

geren

te de

linha

ou

super

visor,

com

access
&oac
ute;ri
a do
&oac
ute;rg
&atild
e;o de
RH.

5 -
pelo
geren
te,
que
funcio
na
como
o
eleme
nto de
guia e
orient
a&cce
dil;&a
tilde;o
, e
pelo
funcio
n&aa
cute;r
io,
que
avalia
o seu
dese
mpen
ho em
fun&c
cedil;
&atild

e; o da
retroa
&cce
dil; &a
tilde; o
forne
cida
pelo
geren
te.

Escla
recim
ento:
O
item 2
define
o que

é "avaliação de 360 graus", e estamos conversados. O resto é puro "açúcar para agarrar moscas", falsas pistas, enfim, essas coisas que, quando você sabe a matéria, descarta sem cerimônias.

Questão 29

A
empr
esa
ALFA
defini
u uma
estrat
égia
de
modifi
cação
de
comp
ortam
ento
de
seus
empr
egado
s

basea

da em

reforç

o

positi

vo.

Para

tanto

essa

empr

esa:

1 -

optou

por

condi

ciona

r uma

parcel

a

signifi

cativa

da

remu

nera&

ccedil

;&atil

de;o

dos

vende

dores

&agra

ve;

satisf

a&cce

dil;&a

tilde;o

dos

client

es.

2 -

coloc

ou um

empr

egado

&agra

ve;

prova

por

causa

do

exces

so de

faltas

e,

ap&o

acute;

s

vinte

dias

conse

cutivo

s de

ida ao

trabal

ho,

premi

ou o

empr

egado

remo

vendo

a

prova

.

3 -

demiti

u

todos

os

empr
egado
s que
faltar
am
mais
de
vinte
dias
conse
cutivo
s, o
que
serviu
de
exem
plos
aos
demai
s.

4 -
premi
ou os
empr
egado
s com
bom
dese
mpen
ho,
deixa
ndo
de
aplica
r
san&
ccedil
;&otil
de;es
desco

nfort&
aacut
e;veis
.

5 -
busco
u
direci
onar
os
comp
ortam
entos
desej
&aac
ute;ve
is por
meio
da
defini
&cce
dil;&a
tilde;o
dos
valore
s da
empr
esa.

Escla
recim
ento:
Obser
ve o
que
diz o
enunc

iado: "reforço positivo". Pronto, entramos no campo do estímulo-resposta, da psicologia do behaviorismo (parece que a Administração não quis outra parceira que não fosse essa tendência, talvez

Item

1:

remu
neraç
ão
dos
vende
dores
x
satisf
ação
do
client
e
̵
3;
nada
tem
de
reforç
o
positi
vo.
Item
2:
trata
de um
reforç
o
positi
vo
após
um
deter
minad
o
perío
do de
obser
vação
, mas
referi

a-se
apena
s a
um
empr
egado
e,
conve
nham
os, se
ele
queri
a que
servis
se de
exem
plo, a
ação
é
muito
fraca.
Item
3: de
novo
a
quest
ão do
exem
plo,
só
que
desta
vez
não
pelo
reforç
o
positi
vo,
mas

pela

puniç

ão.

Puniç

ão

causa

medo.

Medo

modifi

ca o

comp

ortam

ento,

claro,

mas é

uma

péssi

ma e

inefic

az

forma

de

admin

istrar.

Item

4:

este é

o tal,

embo

ra se

possa

questi

onar

a

quest

ão de

deixar

de

aplica

r "sanções desconfortáveis", pois isso poderia refletir um certo "laissez-faire" ou, em linguagem popular, um "deixar rolar", o que iria descambar rapidamente para a falta de autoridade.

Item

5:

difícil

mente

ele

conse

guiria

conve

ncer

o

peesso

al

com

algo

que é

mero

discu

rso e

nada

tem

do

famos

o

reforç

o

positi

vo.

Questão 30

Maria

do

Carm

o

utilizo

u os

princi

pios

da

teoria

da

apren

dizag
em
tanto
no
desen
ho
como
na
imple
menta
ção
de um
progr
ama
de
treina
mento
e
desen
volvi
mento
de
Recur
sos
Huma
nos
para
sua
empr
esa:

1 -
consi
derou
os
critéri
os de
seleç
ão
dos

treina
dos
para
escol
her
os
instru
mento
s de
avalia
ção a
serem
aplica
dos
no
final
do
treina
mento
.

2 -
busco
u
padrão
es
que
pudes
sem
propo
rcion
ar aos
treina
ndos
uma
média
de
sua
capac
idade.

3 -

evitou
o
prag
matis
mo,
para
que o
treina
ndo
pudes
se
abstr
air-se
da
realid
ade e
ideali
zar a
sua
prátic
a.

4 -
evitou
infor
mar
aos
treina
ndos
o que
esper
ava
como
result
ado
do
treina
mento
para
que
ficass

e
mais
a
vonta
de.

5 -
privile
giou
para
que
se
partic
ipass
em do
treina
mento
pesso
as
que
estav
am
motiv
adas
a
apren
der.

Escla
recim
ento:
Uma
quest
ão

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
grand

es
empr
esas
houve
duas
condi
ções
que
caract
erizar
am o
quadr
o de
pesso
al: (1)
a
dema
nda
exced
eu a
oferta
para
cargo
s
opera
cionai
s, (2)
a
oferta
exced
eu a
dema
nda
para
cargo
s de
chefia
s
inter
mediária

rias.
Você
é
respo
nsável
pelo
planej
ament
o
estrat
égico
de
Recur
sos
Huma
nos
da
empr
esa
result
ante
da
fusão
e,
porta
nto,
realiz
ou:

1 - um
progr
ama
de
demis
s&otil
de;es
volunt
&aac
ute;ri
as,

deslig
ament
os e
corte
s de
sal&a
acute;
rios
para
as
chefia
s
inter
media
rias.

2 - um
progr
ama
de
demis
s&otil
de;es
volunt
&aac
ute;ri
as,
deslig
ament
os e
corte
s de
sal&a
acute;
rios
para
cargo
s
opera
cionai
s.

3 - um

progr

ama

de

comp

artilh

ament

o de

trabal

ho e

hor&a

acute;

rios

reduzi

dos

para

cargo

s

opera

cionai

s

4 - um

progr

ama

de

utiliza

&cce

dil;&a

tilde;o

de

pesso

al

tempo

r&aac

ute;ri

o e de

horas

extras

para

as

chefia
s
inter
media
rias

5 - um

rod&i

acute;

zio de

fun&c

cedil;

&otild

e;es

tanto

para

as

chefia

s

inter

media

rias

quant

o

para

cargo

s

opera

cionai

s.

Escla

recim

ento:

A

respo

sta

apont

ada

como

corret

a 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 era muito maior do que a oferta desses

Questão 32

Beren

ice

Danta

s

quer

refor

mular

a

polític

a de

remu

neraç

ão de

sua

empr

esa

introd

uzind

o um

progr

ama

de

remu

neraç

ão

variáv

el. Ela

justifi

ca a

escol

ha

com

base

nos

seguí

ntes

argu

mento

s:

1 -

facilit

a o

equilí

brio

intern

o

(coer

ência

dos

salári

os

dentr

o da

organ

ização

o) e o

equilí

brio

exter

no

(coer

ência

dos

salári

os

dentr

o da

organ

ização

o com

o

merca

do)

2 -

homo

geneí

za e
padro
niza
os
salári
os
dent
o da
organ
izaçã
o e
facilit
a a
admin
istraç
ão
dos
salari
os e
seu
contr
ole
centr
alizard
o

3 -
ajusta
a
remu
neraç
ão às
difere
nças
indivi
duais
das
pesso
as e
ao
alcan

ce de

metas

e

result

ados

4 -

focali

za a

execu

ção

das

tarefa

s e a

busca

de

eficiê

ncia,

funcio

nando

como

eleme

nto de

conse

rvaçã

o da

rotina

e do

status

quo</

em>

5 -

afeta

direta

mente

os

custo

s

fixos

da

organ
izaçã
o,
incent
ivand
o o
espíri
to
empr
eende
dor e
a
aceita
ção
de
riscos
e
respo
nsabil
idade
s.

Escla
recim
ento:
A
remu
neraç
ão
variáv
el é
algo
que
depen
de
muito
de um
trabal
ho
que

interv
enha
na
cultur
a da
empr
es.
Não
conse
-gui
a,
porta
nto, o
feito
prete
ndido
pelo
item
1. O
item 2
contr
adiz o
que
seja
remu
neraç
ão
variáv
el,
pois o
que
ele
fala é
de

uma “remuneração invariável”, se me permitem a expressão. O item 3, o correto, explicita o conceito de remuneração variável, de forma clara e direta. O item 4 cai no mesmo problema da tal “remun

Questão 33

A
quest
ão
abaix

o

conté

m

duas

afirm

ações

. Em

relaçã

o a

ela

marq

ue a

altern

ativa

corret

a:

Uma

organ

izaçã

o está

mais

prepa

rada

para

lidar

com

um

conte

xto de

muda

nças

quand

o

seus

memb

ros

têm o

direit

o de
expri
mir
suas
difere
nças

PORQ
UE

a
expre
ssão
das
difere
nças
dos
memb
ros
de
uma
organ
ização
o
deve
possi
bilitar
a
resol
ução
de
seus
conflit
os
dent
ro
dela.

duas
afirm
a&cce
dil;&o
tilde;e
s
s&atil
de;o
verda
deiras
e a
segun
da
justifi
ca a
prime
ira.

2 - se
as
duas
afirm
a&cce
dil;&o
tilde;e
s
s&atil
de;o
verda
deiras
e a
segun
da
n&atil
de;o
justifi
ca a
prime
ira.

3 - se
a

prime

ira

&eac

ute;

verda

deira

e a

segun

da

&eac

ute;

falsa.

4 - se

a

prime

ira

&eac

ute;

falsa

e a

segun

da

&eac

ute;

verda

deira.

5 - se

as

duas

s&atil

de;o

falsas

.

Escla

recim

ento:

As

duas

afirm

ações

são

verda

deiras

e a

segun

da até

poder

ia

justifi

car a

prime

ira

não

fosse

por

dois

aspec

tos:

- na

prime

ira

afirm

ação

fala-s

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

- a

segun

da

afirm

ação

restrí

nge-s

e à

organ

izaçã

o e à “resolução de seus conflitos dentro dela” (há até uma redundância aqui: “seus” = “dentro dela”), logo o nível de abrangência da segunda é notavelmente inferior ao da primeira afirmação.

Questão 34

<P>A

quest

ão

abaix

o

conté

m

duas

afirm

ações

. Em

relaçã

o a

ela

marq

ue a

altern

ativa

corret

a:</P

>

<P>A

avalia

ção

de

reaçã

o

aplica

da ao

final

de um

progr

ama

de

treina

mento

não

avalia

a

eficác

ia

desse

progr

ama

PORQ

UE

a

eficác

ia de

um

progr

ama

de

treina

mento

é

avalia

da a

partir

dos

objeti

vos

alcan

çados

face

aos

prete

ndido

s.

</P>

1 - se

as

duas

afirm

ações

são

verda

deiras

e a
segun
da
justifi
ca a
prime
ira.

2 - se
as
duas
afirm
ações
são
verda
deiras
e a
segun
da
não
justifi
ca a
prime
ira.

3 - se
a
prime
ira é
verda
deira
e a
segun
da é
falsa.

4 - se
a
prime
ira é
falsa
e a
segun

da é

verda

deira.

5 - se

as

duas

são

falsas

.

Escla

recim

ento:

Este é

o tipo

de

quest

ão

que,

uma

vez

sabid

a a

respo

sta,

não

há

por

que

ter

dúvid

as. A

avalia

ção

de

reação

o,

como

já

disse

mos,
é
apena
s uma
das
forma
s de
se
avalia
r um
progr
ama
de
treina
mento
e é a
meno
s
confiá
vel
delas
(embo
ra
impor
tante),
pois
basei
a-se
na
subjet
ividade
e, na
sensa
ção,
na
perce
pção,
na
emoç
ão do

treina
ndo
logo
após
o
treina
mento
,
quand
o é
solicit
ado a
opina
r
sobre
as
condi
ções
em
que
se
deu o
treina
mento
. A
manei
ra de
se
medir
a
eficác
ia de
um
progr
ama
de
treina
mento
é,

sem
dúvid
a,
saber
em
que
medid
a
houve
muda
nça
de
comp
ortam
ento
no
local
de
trabal
ho e
em
que
medid
a isso
afeta
os
result
ados
da
empr
esa
(ou da
unida
de),
tendo
como
parâ
metro
os
objeti

vos
traça
dos
no
planej
ament
o do
progr
ama
de
treina
mento
.

Questão 35

Uma
empr
esa
acaba
de
institui
ir um
progr
ama
de
remu
neraç
ão
por
habili
dades
e
comp
etênci
as. A
ação
priorit
ária
de
gestã
o de

recur
sos
huma
nos
na
imple
menta
ção
desse
progr
ama
será :

1 -
ampli
ar o
siste
ma de
benef
&iacu
te;cio
s.

2 -
muda
r as
t&eac
ute;cn
icas
de
sele&
ccedil
;&atil
de;o.

3 -
reduzi
r o
quadr
o de
pesso
al.

4 -

altera

ras

descri

&cce

dil;&o

tilde;e

s de

cargo

.

5 -

criar

o

planej

ament

o de

carrei

ra.

Escla

recim

ento:

A

respo

sta é

questi

onáve

l.

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, como remun

O que

se

pede

no

enunc

iado

da

quest

ão 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 bom lembrar que a Administração está

Questão 36

<P>A

nalise

os

seguir

ntes

aspec

tos,

relaci

onado

s à

área

de

Recur

sos

Huma

nos:</

P>

<P>I – nível de competência gerencial instalado na empresa;
II – cultura organizacional;
III – política de recrutamento e seleção da empresa;
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.

Escla

recim

ento:

Na

Avalia

ção

Partic
ipativ
a por
Objeti
vos
(APP
O), os
objeti
vos
são
defini
dos
conju
ntame
nte,
cada
um é
respo
nsáve
l pelo
comp
romet
iment
o com
esses
objeti
vos,
que
são
discut
idos e
negoc
iados
em
diálog
o
entre
avalia
dor e
avalia

do.

Neste

caso,

o

dese

mpen

ho é

medid

o pelo

comp

ortam

ento

do

empr

egado

no

alcan

ce do

objeti

vos.

Para

se

mante

r um

clima

adequ

ado,

há

uma

const

ante

monit

oraçã

o dos

objeti

vos e

dese

mpen

hos,

avalia

ção
conju
nta e
contín
uo
feedb
ack
dos
result
ados
para
o
avalia
do.
Esse
tipo
de
avalia
ção
tem
ainda
a
vanta
gem
de se
focali
zar o
futuro
, ou
seja,
o que
o
funcio
nário
pode
atingi
r, e
não o
mero
julga

mento
do
dese
mpen
ho
passa
do.
Para
que
ela
ocorr
a,
como
se vê,
é
neces
sário
que
haja
uma
cultur
a
organ
izacio
nal
favor
ável,
um
bom
prepa
ro
dos
geren
tes
para a
tarefa
e, de
acord
o com
os

feedb
acks
dados
e
neces
sidad
es de
melho
ria,
que a
empr
esa
possa
invest
ir na
qualifi
cação
de
seus
funcio
nário
s.

Questão 37

Uma
empr
esa
de
grand
e
porte,
após
passa
r por
um
proce
sso
de
reestr
utura
ção,

decidi
u
rever
o seu
siste
ma de
remu
neraç
ão.
Você
é o
geren
te de
Recur
sos
Huma
nos
da
empr
esa e
foi
solicit
ado a
propo
r um
siste
ma de
remu
neraç
ão
estrat
égica,
que
alinha
os
objeti
vos
profis
sionai
s

indivi
duais
com
os da
organ
izaçã
o. O
siste
ma
propo
sto
dever
á:

1 -
ofere
cer
n&iac
ute;ve
is
salari
ais
acima
do
n&iac
ute;ve
l da
conco
rr&eci
rc;nci
a.

2 -
ampli
ar o
pacot
e de
benef
&iacu
te;cio
s.

3 -

introd

uzir a

remu

nera&

ccedil

;&atil

de;o

por

habili

dades

e

comp

et&ec

irc;nc

ias

para

os

cargo

s

admin

istrati

vos.

4 -

conte

mplar

v&aac

ute;ri

as

altern

ativas

de

remu

nera&

ccedil

;&atil

de;o

que

privile

giem

o
dese
mpen
ho.

5 -
basea
r-se
nas
descri
&cce
dil;&o
tilde;e
s de
cargo
.

Escla
recim
ento:
Aqui
o que
se
trata
é de
um
ensaí
o
para a

“Gestão por Competências”, política de Recursos Humanos que enfoca essencialmente o desempenho, por isso o item 4 é o correto.

Haver
ia
uma
ligeira
tentaç
ão de
se
marca
r o
item
3,

mas,
como
se
trata
de
uma
empr
esa
de
grand
e
porte,
não
se
pode
restri
ngir a
medid
a
apena
s aos
cargo
s
admin
istrati
vos,
pois
isso
seria
discri
minaç
ão
pront
ament
e
rejeita
da.

Questão 38

Para
que

uma
empr
esa
possa
se
config
urar
como
uma
organ
izaçã
o de
apren
dizag
em,
ela
precis
a:

1 -
revisa
r os
requi
sitos
b&aa
cute;s
icos
dos
cargo
s.

2 -
alinha
r sua
pol&i
acute;
tica
de
remu
nera&
ccedil

;&atil
de;o
com o
merca
do.

3 -
criar
estrat
&eac
ute;gi
as de
marke
ting.

4 -
privile
giar a
remu
nera&
ccedil
;&atil
de;o
funcio
nal.

5 -
invest
ir em
forma
&cce
dil;&a
tilde;o
de
lidera
n&cc
edil;a.

Escla
recim
ento:
Esta
respo

sta
exigiri
a a
prese
nça
de
Peter
Seng
e (não
fisi-ca
,
claro,
mas
dos
conce
itos
que
desen
volve
u com
suas
cinco
discip
linas,
das
quais
você
tomo
u
conhe
cimen
to ao
longo
do
curso
) . A
muda
nça
para
uma

organ
izaçã
o de
apren
dizag
em
exige
antes
de
tudo
uma
muda
nça
de
cultur
a. É
precis
o que
se
instal
e o
pensa
mento
sistê
mico,
que é
a
quinta
e
mais
impor
tante
das
discip
linas.
Ora,
das
altern
ativas
ofere

cidas,
o que
se
pode
depre
ender
em
termo
s de
criaçã
o de
uma
cultur
a de
apren
dizag
em é
na
forma
ção
da
menta
lidade
que
deve
ocorr
er na
admin
istraç
ão,
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
empr
esa
Alfa
vem
enfre
ntand

o
probl
emas
de
comp
etitivi
dade.
Como
altern
ativa
de
racio
naliza
ção
de
custo
s,
optou
por
trocar
seus
forn
cedor
es,
obten
do
matér
ia-pri
ma
mais
barat
a. Os
custo
s de
produ
ção
dimin
uíram
, mas
a

empr
esa
passo
u a
enfre
ntar
um
grand
e
volum
e de
recla
mação
es
refere
ntes à
queda
na
qualid
ade
dos
produ
tos,
comp
romet
endo
ainda
mais
sua
posiç
ão no
merca
do. A
gerên
cia de
Recur
sos
Huma
nos
decidi

u
propo
r um
progr
ama
intern
o de
treina
mento
para
soluci
onar
o
probl
ema
de
qualid
ade
dos
produ
tos. O
modo
como
essa
decis
ão foi
tomad
a é:

1 -
adequ
ado
porqu
e a
queda
da
qualid
ade
de
produ

tos/se
rvi&c
cedil;
os foi
fruto
do
dese
mpen
ho
dos
funcio
n&aa
cute;r
ios.

2 -
adequ
ado
porqu
e
&eac
ute;
papel
do
profis
sional
de
Recur
sos
Huma
nos
garan
tir a
qualid
ade
dos
produ
tos/se
rvi&c
cedil;
os.

3 -

adequ

ado

porqu

e,

quand

o a

quest

&atild

e;o

&eac

ute;

qualid

ade,

treina

mento

&eac

ute; a

solu&

ccedil

;&atil

de;o.

4 -

inade

quado

porqu

e o

levant

ament

o de

neces

sidad

es de

treina

mento

n&atil

de;o

consi

derou

todos

os
fatore
s que
pode
m ter
gerad
o a
queda
de
qualid
ade
dos
produ
tos.

5 -
inade
quado
porqu
e o
treina
mento
implic
ar&aa
cute;
custo
s que
pode
m
agrav
ar os
probl
emas
de
comp
etitivi
dade
da
empr
esa.

Escla
recim
ento:
Há
um
pensa
mento
,
basta
nte
equiv
ocado
, de
que o
treina
mento
é o
remé
dio
para
todos
os
males
da
empr
esa,
quand
o se
trata
de
pesso
al. Há
vários
fatore
s que
precis
am
ser
consi
derad

os,

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 só pode ser indicado

Questão 40

Paulo

,

Gerente

do

Departamento

também

do

Financeiro

da

empresa

essa

Balança

çosa

S.A.,

receber

eu a

incumbente

bênção

a de

escolher

entre

Marco

se

Lúcia,

dois

de

seus

subordinados

os,

aquele

e que

seria

promovido

ovido
ao
cargo
de
Chefe
do
Setor
Orça
mentá
rio da
empr
esa.
Alinh
ado
às
abord
agens
mais
avanç
adas
de
geren
ciame
nto de
pesso
as,
Paulo
decidi
u pela
prom
oção
de
Lúcia.
Ela
tem
demo
nstra
do
ser
proati

va,
possu
ir
capac
idade
de
lidera
nça e
de
deleg
ação,
além
de
sólida
forma
ção
acadê
mica
e
habili
dade
interp
essoa
I. Os
insum
os
releva
ntes à
tomad
a de
decis
ão de
Paulo
foram
orient
ados
para
valori
zação
do

fator:

1 -
experi
&ecir
c;ncia
.

2 -
comp
et&ec
irc;nc
ia.

3 -
vis&a
tilde;o
de
merca
do.

4 -
cump
rimen
to das
rotina
s de
trabal
ho.

5 -
tempo
de
perm
an&e
circ;n
cia no
cargo
.

Escla

recim

ento:

Tem

causa
do
algum
a
contr
ovérsi
a,
mas
acabo
u o
tempo
em
que
experi
ência
era o
que
conta
va
̵
3;
princi
palme
nte
porqu
e
muita
s
vezes
essa
experi
ência
era
apena
s uma
mesm
a
capac
idade
exerci

da
por
muito
s
anos,
sem
muda
nças.
Cada
vez
mais
as
organ
ização
es,
que
não
têm
mais
tanto
empr
ego
assim
a
ofere
cer,
exige
m
conhe
cimen
tos,
habili
dades
e
ati-tu
des (a
comp
etênci
a)
bem

desen
volvid
os e
afinad
os
com
seus
objeti
vos.
Estão
ai
adqui
rindo
mais
e
mais
força
a
Gestã
o por
Comp
etênci
as, a
remu
neraç
ão
variáv
el e
outra
s
forma
s de
mante
r
funcio
nário
s de
acord
o com
os

result
ados
que
produ
zem,
de
acord
o com
seu
dese
mpen
ho,
com
sua
comp
etênci
a.

Questão 41

O
Grupo
Lazer
S.A.,
que
atua
no
setor
hotele
iro,
resolv
eu
invest
ir em
educa
ção,
crian
do
uma
unive
rsida
de

corpo
rativa
de
serviç
os.
Essa
decis
ão foi
basea
da na
premi
ssa
de
que a
unive
rsida
de
corpo
rativa
cresc
e em
impor
tância
, nos
dias
atuais
, em
funçã
o:

1 - da
neces
sidad
e de
padro
niza&
ccedil
;&atil
de;o
das

ativid
ades
opera
tivas
e
come
rciais.

2 - da
deter
mina
&cce
dil;&a
tilde;o
legal
que
incent
iva a
forma
&cce
dil;&a
tilde;o
do
trabal
hador
.

3 - do
aume
nto de
rotati
vidad
e de
seu
corpo
funcio
nal e
redu&
ccedil
;&atil
de;o
do

absen

te&ia

cute;s

mo.

4 - do

desen

volvi

mento

de

novas

tecnol

ogias

e da

r&aac

ute;pi

da

obsol

esc&e

circ;n

cia

dos

conhe

cimen

tos

organ

izacio

nais.

5 - da

maior

flexibi

liza&c

cedil;

&atild

e;o

das

rela&

ccedil

;&otil

de;es

de

trabal
ho e
da
jorna
da
labor
al.

Escla
recim
ento:
Hoje,
o
conhe
cimen
to é
tido
como
o
grand
e
fator
de
produ
ção.
Já
não
se
fala
mais
em
terra,
capita
l e
trabal
ho (os
fatore
s de
produ
ção

clássi
cos)
unica
mente
.
Não é
mais
exercí
cio de
futuro
logia,
mas a
educa
ção
contin
uada
a
distân
cia,
com o
uso
dos
muito
s
meios
que a
tecnol
ogia
coloc
a à
nossa
dispo
sição,
é algo
de
nosso
tempo
.
Além
disso,

sabe-
se
que o
conhe-
cimen-
to
humana-
no
dobra
a
cada
dois
anos
(já se
fala
que
isso
acontece
em
até
menos
s
tempo
).
Nesse
cenário,
o, a
necessidade
e de
inovação,
de
criação
o de
produtos,
o
atendimento

da
dema
nda
de
merca
dos
cada
vez
mais
sofisti
cados
exige
que
se
coloq
ue em
prátic
a o
conhe
cimen
to
como
fator
realm
ente
produ
tivo.
A
pronti
dão
na
respo
sta a
esse
estad
o de
coisa
s é o
que
torna

uma
empr
esa
comp
etitiva
ou
não, é
o que
lhe
garan
te a
sobre
vivên
cia ou
lhe
decre
ta o
naufr
ágio.

Questão 42

A
Direç
ão de
um
banco
come
rcial
de
porte
médio
,
visan
do a
obter
vanta
gem
comp
etitiva
,
decidi

u
imple
menta
r um
novo
siste
ma de
remu
neraç
ão,
basea
do em
result
ados.
O
model
o
vincul
a a
remu
neraç
ão ao
alcan
ce de
metas
préne
gocia
das,
previa
mente
negoc
iadas
de tal
forma
que
as
metas
indivi
duais
são

alinha
das
às
grupa
is,
que,
por
sua
vez,
são
desdo
brada
s das
metas
empr
esaria
is.
Essa
forma
de
remu
neraç
ão
consti
tui um
poder
oso
aliado
do
dese
mpen
ho
organ
izacio
nal
porqu
e:

model
os
padro
nizad
os
que
pode
m ser
aplica
dos a
difere
ntes
ramo
s de
ativid
ades.

2 -
possi
bilita
o
maior
comp
romet
iment
o com
os
objeti
vos
organ
izacio
nais.

3 -
indep
ende
da
cultur
a
organ
izacio
nal,

pois o
valor
da
reco
mpen
sa é
basea
do no
cargo
ocupa
do.

4 - é
de
fácil
model
agem,
pois
presci
nde
de
indica
dores
de
dese
mpen
ho

5 - é
conce
bida
sob a
ótica
de
result
ados
igualit
ários.

Escla
recim
ento:

Eis

uma

quest

ão em

que

as

altern

ativas

, de

tão

pobre

s, não

fazem

jus à

grand

eza

do

enunc

iado.

Obser

ve

algun

s

detalh

es

nos

ítems:

- ítem

1: "modelos padronizados" tratando-se de desempenho variável, aplicáveis a "diferentes ramos de atividades" ― inacreditável!

- ítem

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 esse tipo

- ítem

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

- ítem

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 sal

Sobra

,

porta

nto, o

ítem

2,
que,
apesa
r de
fraqui
nho
(mero
discu
rso),
é o
meno
s
absur
do de
todos.

Questão 43

Ferna
nda,
Geren
te de
Dese
nvolvi
mento
da
Seta
S.A.,
resolv
eu
adota
r
ensin
o via
Intern
et
(e-lea
rning)
como
tecnol
ogia
educa

cional
, além
dos
progr
amas
de
treina
mento
já
existe
ntes.
Tal
decis
ão foi
basea
da em
result
ados
obtid
os
junto
a
empr
esas
que
substi
tuíra
m os
métod
os
tradic
ionais
de
apren
dizag
em
pelo
e-lear
ning.
Para

sua
surpr
esa,
os
result
ados
alcan
çados
pelo
novo
métod
o não
foram
satisf
atório
s.
Esse
tipo
de
insuc
esso
ocorr
e
devid
o à
inexis
tência
, na
empr
esa,
de:

1 -
uma
matriz
de
incide
ntes
cr&ia
cute;ti

cos.

2 -

cultur

a

organ

izacio

nal

favor

&aac

ute;ve

l.

3 -

instru

tores

com

forma

&cce

dil;&a

tilde;o

em

tecnol

ogia

da

infor

ma&c

cedil;

&atild

e;o.

4 -

comp

utado

res de

&uac

ute;lti

ma

gera&

ccedil

;&atil

de;o.

5 -

vincul
a&cce
dil;&a
tilde;o
do
m&ea
cute;t
odo
de
apren
dizag
em a
reco
mpen
sas
financ
eiras.

Escla
recim
ento:
Com
exceç
ão do
item
1, os
outro
s
quatr
o têm
algum
a
consi
stênci
a
̵
3;
maior
,
claro,

no
que é
consi
derad
o o
corret
o. A
explic
ação
a ser
dada
aqui é
a
mesm
a de
quand
o,
numa
quest
ão
anteri
or,
invoc
amos
Peter
Seng
e e
seu
conce
ito de
organ
ização
o de
apren
dizag
em.
Para
que
tudo
mude,

é
neces
sário
que
toda
uma
cultur
a
arraig
ada
em
métod
os
tradic
ionais
també
m se
transf
orme.
Claro
que
essa
muda
nça
de
cultur
a tem
de
acon
tecer
não
apena
s em
termo
s
ideoló
gicos,
mas
també
m em

termo
s
concr
etos,
ou
seja,
crian
do-se
condi
ções
física
s,
mater
iais,
para
que a
educa
ção
corpo
rativa
possa
realm
ente
se
benefi
ciar
da
tecnol
ogia.

Questão 44

Uma
empr
esa
de
pesqu
isa do
setor
agro-i
ndust
rial

tem
sofrid
o uma
signifi
cativa
evasã
o de
técnic
os de
eleva
da
comp
etênci
a. Da
anális
e dos
levant
ament
os
das
causa
s de
deslig
ament
os,
concl
ui-se
que a
maior
incidê
ncia
de
respo
stas
apont
a para
a
impos
sibilid
ade

de
ascen
são
funcio
nal na
carrei
ra
técnic
a. Só
há
possi
bilidade
de de
ascen
são
quand
o o
técnic
o é
prom
ovido
a
geren
te. O
model
o de
carrei
ra
adota
do
apres
enta-s
e
inefic
az
porqu
e se
basei
a:

1 - no
forne
cimen
to de
um
plano
de
desen
volvi
mento
do
empr
egado
em
sua
área
de
atuaç
ão.

2 - em
estim
ulo ao
cresci
mento
do
empr
egado
por
meio
do
conhe
cimen
to
prátic
o em
áreas
distint
as.

3 - em
press

upost
os de
mobili
dade
e
ascen
são
profis
sional
do
empr
egado
pelo
exercí
cio da
funçã
o
geren
cial
ou de
ocupa
ção
na
sua
área
de
espec
ializa
ção.

4 - em
press
upost
os de
que a
estrut
ura
organ
izacio
nal
conte

mpor
ânea
tende
a ser
mais
horizo
ntaliz
ada.

5 - em

premi

ssas

de

que

os

cargo

s

geren

ciais

são

mais

relewa

ntes

do

que

os

técnic

os.

Escla

recim

ento:

Esta é

a

mesm

a

quest

ão,

com

outro

s

termo

s, em

relaçã

o à "carreira em Y". Repitamos, pois, o comentário já feito na primeira questão que tratou disso.

A

carrei

ra em

Y tem

como

grand

e

vanta

gem

elimin

ar um

preco

nceito

existe

nte na

maior

ia das

organ

ização

es,

em

que

se

acredi

ta que

os

cargo

s

geren

ciais

têm

muito

mais

impor

tância

que

os
cargo
s
técnic
os.
Muita
s
vezes
,
como
se
sabe,
um
ótimo
técnic
o, ao
ser
nome
ado
geren
te,
revela
-se
um
fiasco
. Com
isso,
a
empr
esa
perde
dupla
mente
:
perde
o
excel
ente
técnic
o e "ganha" o lamentável gerente.

A

carrei

ra em

Y

imped

e que

aquele

es

que

prefer

em

contin

uar

na

funçã

o

técnic

a

sejam

preju

dicad

os,

uma

vez

que,

geral

mente

, a

melho

r

remu

neraç

ão

fica

para

os

cargo

s

geren

ciais.

O

técnic

o,

neste

caso,

passa

a

ocupa

r um

cargo

com

remu

neraç

ão

igual

à

geren

cial,

prest

ando

o

serviç

o que

a

empr

esa

desej

a

dele.

E

todos

ficam

felize

s com

isso.

Questão 45

Marco

s,

Geren

te de

Recur

sos

Huma

nos,

deline

ou um

progr

ama

de

Quali

dade

de

Vida

no

Traba

Iho – QVT, a ser implantado nos próximos três meses, sem custos adicionais. O programa de QVT
está centrado nos seguintes pontos-chave:

I – definição de jornada de trabalho fle

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.

Escla

recim

ento:

Trata-

se,

não

adiant

a

disfar

çar,
de
uma
quest
ão
cujas
altern
ativas
são
mal
formu
ladas,
pois
elas
direci
onam
a
respo
sta.
Não
creio
que
haja
alguém
que
entenda
da
que
se
possa
ter
Quali
dade
de
Vida
no
Traba
lho
(QVT)
com o

que

nos

ofere

ce o

tópico

II: “estabelecimento de normas e rotinas rígidas de trabalho”. Ora, é exatamente para se fugir de anomalias como essa que existe a preocupação com a QVT. Afinal, não somos máquinas e, a não se

Tendo

isso

em

mente

,

elimin

a-se

de

imedi

ato

todas

as

altern

ativas

que

tenha

m

como

opção

o

tópico

II.

Ora, o

formu

lador

da

quest

ão

cochil

ou e

não a

coloc

ou em

apena

s um
item,
o de
núme
ro 2.
Logo,
a
respo
sta só
pode
ser,
obvia
mente
, o
item 2
(sob
pena
de a
quest
ão
estar
inteir
ament
e
errad
a,
pront
a para
ser
anula
da).
Consi
deran
do
apena
s esta
quest
ão,
Quali
dade

de

Vida

no

Traba

lho se

conse

gue

com:

-flexib

ilidade

e na

jorna

da de

trabal

ho;

-enriq

uecim

ento

de

cargo

s,

ampli

ando-

se a

partic

ipaçã

o do

funcio

nário

e a

sua

sensa

ção

de

perte

ncime

nto à

organ

ização
o,
quand
o
sente
que
seu
trabal
ho é
valori
zado;
-a
revisã
o do
plano
de
cargo
s e
salári
os,
sim,
se for
o
caso,
pois
há a
neces
sidad
e da
comp
ensaç
ão
financ
eira
para
aume
ntar a
satisf
ação
dos

funcio
nário
s;
nesta
quest
ão, no
entant
o, o
que
se
exigiu
era
algo
que
pudes

se “ser implantado nos próximos três meses, sem custos adicionais”; portanto, não pode ser incluída, pois toda reformulação de cargos e salários envolve custos;

-dese
nvolvi
mento
de
trabal
ho
volunt
ário
junto
a
comu
nidad
es
caren
tes
tem a
possi
bilidade
de de
favor
ecer a
criaçã
o de

uma
certa
consc
iência
de
cidad
ania e
de
orgul
ho de
fazer
parte
de
uma
empr
esa
que
realm
ente
se
preoc
upa
com o
meio
em
que
está
inseri
da, o
que é
motiv
ador
para
o
funcio
nário.
Uma
obser
vação
final

(e um
tanto
ácida)
:
obser
ve
que a
empr
esa
propõ
e a
Quali
dade
de
Vida
no
Traba
lho,
como
costu
ma
ocorr
er
com
uma
freqü
ência
impre
ssion
ante,
muito
mais
depen
dente
da
partic
ipaçã
o e
envol
vimen

to
efetiv
o dos
funcio
nário
s do
que
dela
mesm
a. A
única
conce
ssão
que
parec
e
fazer,
talvez
, seja
a
flexibi
lizaçã
o da
jorna
da de
trabal
ho
̵
3; o
que
não é,
pelas
caract
erístic
as do
trabal
ho de
hoje,
consi
deran

do-se

a

tecnol

ogia à

dispo

sição,

algo

assim

tão

asso

mbro

same

nte

benev

olente

.

Parec

e

estar

semp

re

prese

nte a

idéia

de

QVT,

sim,

mas

semp

re “sem custos adicionais”.

Questão 46

A

Empr

esa

de

Expor

ta&cc

edil;&

atilde;

o

Ji-Par
an&a
acute;
est&a
acute;
fazen
do
uma
atualli
za&cc
edil;&
atilde;
o de
seus
cargo
s e
sal&a
acute;
rios.
Inicio
u o
proce
sso a
partir
da
descri
&cce
dil;&a
tilde;o
de
cargo
s,
como
&eac
ute;
reco
mend
ado.
Para
imple

menta
r uma
descri
&cce
dil;&a
tilde;o
eficie
nte de
cargo
s
&eac
ute;
neces
s&aac
ute;ri
o
consi
derar:

1 - Os
requi
sitos
menta
is.

2 - Os
requi
sitos
f&iac
ute;si
cos.

3 - As
faixas
salari
ais.

4 - As
tarefa
s e
atribu
i&cce
dil;&o

tilde;e

s.

5 - As

condi

&cce

dil;&o

tilde;e

s de

trabal

ho.

Escla

recim

ento:

<p>A

quest

ão

coloc

a em

discu

ssão

dois

aspec

tos da

Gestã

o de

Pesso

as: a

descri

ção e

a

anális

e de

cargo

s. A

descri

ção

de

cargo

s

nada
mais
é que
a
enum
eraçã
o de
tarefa
s e
atribu
ições,
ou
seja,
o
conte
údo
(o que
se
faz), o
métod
o
(como
se
faz), a
perio
dizada
de
(quan
do se
faz) e
os
objeti
vos
(por
que
se
faz). A
descri
ção,
porta

nto,
preoc
upa-s
e com
o que
conté

m 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 do

Questão 47

<p>O

Banc

o

Solid

arieda

de

&

;

Amig

os

S.A.

rec&e

acute;

m-adq

uiriu

uma

empr

esa

de

softw

are, a

SB

Siste

mas

Banc

&aac

ute;ri

os

Ltda.,

que

detinh

a 25%

do
merca
do de
progr
amas
de
segur
an&c
cedil;
a
banc
&aac
ute;ri
a.Ap&
oacut
e;s
uma
an&a
acute;
lise
organ
izacio
nal,
perce
beu-s
e que
a
expan
s&atil
de;o
desej
ada
n&atil
de;o
ocorri
a
devid
o
&agra
ve;

falta
de
agres
sivida
de da
empr
esa e
da
sua
estrut
ura
extre
mame
nte
vertic
alizad
a,
pesad
a e
inflex
&iacu
te;vel.
O
Banc
o
decidi
u
imple
menta
r uma
transf
orma
&cce
dil;&a
tilde;o
radica
l na
nova
empr
esa,

redes
enhan
do-a
como
uma
organ
iza&c
cedil;
&atild
e;o
adapt
ativa.
Assi
m,
ser&a
acute;
neces
s&aac
ute;ri
o
desen
volver
na
empr
esa
uma
cultur
a
organ
izacio
nal
que:&
nbsp;
&nbs
p;&nb
sp;&n
bsp;&
nbsp;
&nbs
p;&nb

sp;&n

bsp;&

nnbsp;

&nbs

p;&nb

sp;&n

bsp;&

nnbsp;

&nbs

p;&nb

sp;&n

bsp;&

nnbsp;

&nbs

p;&nb

sp;&n

bsp;&

nnbsp;

&nbs

p;&nb

sp;&n

bsp;&

nnbsp;

&nbs

p;&nb

sp;&n

bsp;&

nnbsp;

&nbs

p;&nb

sp;&n

bsp;&

nnbsp;

&nbs

p;&nb

sp;&n

bsp;&

nnbsp;

&nbs

p;&nb

sp;&n
bsp;&
nbsp;
&nbs
p;&nb
sp;&n
bsp;&
nbsp;
&nbs
p;&nb
sp;&n
bsp;&
nbsp;
</p><
p>&n
bsp;l.
seja
voltad
a para
o
client
e;
II.
valori
ze a
inova
&cce
dil;&a
tilde;o
e a
criativ
idade;

III.
mante
nha
as
cren&
ccedil
;as

existe
ntes;<
br
>/>IV.
prom
ova o
apren
der a
apren
der;<
br
>/>V.
se
basei
e em
metas
e na
impla
nta&c
cedil;
&atild
e;o de
um
plano
de
incent
ivos.
&nbs
p;</p
><p>
Est&a
tilde;o
corret
os
apena
s os
itens:
</p>

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

Escla

recim

ento:

Desd

e a

Teori

a de

Siste

mas,

sabe-

se

que a

adapt

ação

ao

ambie

nte é

condi

ção

de

sobre

vivên

cia

para

qualq

uer

organ

ização

o. O

conce

ito de “organização adaptativa” originou-se nessa Teoria e tem como pressuposto um tanto óbvio a idéia de que a organização é um sistema complexo que necessita de uma postura gerencial (a tal

Questão 48

<p>M

uitas

empr

esas

t&ecir

c;m

dificul

dade

de

prom

over

muda

n&cc

edil;a

s nos

comp

ortam

entos

de

seus

funcio

n&aa

cute;r

ios no

ambie

nte de

trabal

ho.&n

bsp;</

p><p>

PORQ

UE&n

bsp;</

p><p>

As

cren&
ccedil
;as,
valore
s e
atitud
es
que
comp
&otild
e;em
a
cultur
a
organ
izacio
nal
influe
nciam
comp
ortam
entos
dos
funcio
n&aa
cute;r
ios na
empr
esa.</
p><p>
Anali
sando
as
afirm
a&cce
dil;&o
tilde;e
s
acima
,

concl

ui-se

que:</

p>

1 -

As&n

bsp;d

uas

afirm

a&cce

dil;&o

tilde;e

s

s&atil

de;o

verda

deiras

, e a

segun

da

justifi

ca a

prime

ira.

2 - As

duas

afirm

a&cce

dil;&o

tilde;e

s

s&atil

de;o

verda

deiras

, e a

segun

da

n&atil

de;o

justifi

ca a

prime

ira.

3 -

A&nb

sp;pri

meira

afirm

a&cce

dil;&a

tilde;o

&eac

ute;

verda

deira,

e a

segun

da

&eac

ute;

falsa.

4 -

A&nb

sp;pri

meira

afirm

a&cce

dil;&a

tilde;o

&eac

ute;

falsa,

e a

segun

da

&eac

ute;

verda

deira.

5 - As

duas

afirm

a&cce

dil;&o

tilde;e

s

s&atil

de;o

falsas

.

Escla

recim

ento:

A não

ser a

norm

al

dificul

dade

em se

discut

ir se

uma

coisa

justifi

ca a

outra,

como

é

comu

m em

quest

ões

desse

tipo,

não

há

maior
es
probl
emas
em
aceita
rmos
as
duas
afirm
ativas
como
verda
deiras
. A
segun
da
realm
ente
justifi
ca a
prime
ira,
pois
uma
das
dificul
dades
na
muda
nça
do
comp
ortam
ento
dos
funcio
nário
s,
além

do já
esper
ado
fator
de
resist
ência
às
muda
nças,
certa
mente
é a
própri
a
cultur
a
organ
izacio
nal.
Essa
cultur
a é
criada
pelas
vivên
cias,
pelas
experi
ência
s,
pelos
métod
os de
trabal
ho,
pela
filosof
ia
admin

istrati
va
adota
da
pela
empr
esa e
també
m
pela
dinâm
ica
existe
nte
entre
os
própri
os
funcio
nário
s,
geran
do
influê
ncias
mútua
s e
també
m,
como
é dito
na
quest
ão,
pelas
crenç
as e
valore
s, que
são

adqui
ridos
na
própri
a
organ
izaçã
o ou
que
cada
um já
traz
de
seu
própri
o
ambie
nte. A
cultur
a
organ
izacio
nal é
o
result
ado
desse
caldei
rão
em
que
se
mistu
ram
divers
os
ingre
diente
s e
consti

tui a
verda
deira
face
organ
izacio
nal.
Mudar
isso
nã o é
algo
que
se faz
por
decre
to ou
pelo
desej
o
partic
ular
de um
dirige
nte
qualq
uer.
Trata-
se de
um
proce
sso
em
que
novas
crenç
as,
valore
s e
atitud
es

são
adequ
adam
ente
estim
ulado
s,
sem
grand
e
garan
tia de
que
serão
assim
ilados
exata
mente
da
forma
como
a
admin
istraç
ão da
empr
esa
gosta
ria.
Depe
nderá
muito
mais
da
dinâm
ica
própri
a das
relaçõ
es

entre
funcio
nário
s e
siste
mas
organ
izacio
nais.

Questão 49

<p>A
s
novas
pol&i
acute;
ticas
de
pesso
al,
recen
temen
te
impla
ntada
s na
Confe
c&cce
dil;&a
tilde;o
Norm
a
Moda
s,
troux
eram
insati
sfa&c
cedil;
&atild
e;o e

estres
se
para
o
ambie
nte de
trabal
ho e
conse
q&uu
ml;ent
es
perda
s
financ
eiras.

A
insati
sfa&c
cedil;
&atild
e;o e
o
estres
se
foram
detect
ados
a
partir
dos
seguir
ntes
indica
dores
:&nbs
p;&nb
sp;&n

bsp;</

p><p>

l.

custo

s

assoc

iados

a

doen

&cce

dil;as

ocupa

cionai

s;&nb

sp;&n

bsp;&

nnbsp;

&nbs

p;&nb

sp;&n

bsp;

ll.

viol&

ecirc;

nbsp;

&nbs

p;&nb

sp;&n

bsp;&

nbsp;

&nbs

p;&nb

sp;

III.

n&iac

ute;ve

l de

respo

nsabil

idade

atribu

&iacu

te;da

ao

cargo

;&nbs

p;&nb

sp;&n

bsp;&

nbs;

&nbs

p;&nb

sp;&n

bsp;&

nnbsp;

&nbs

p;&nb

sp;&n

bsp;&

nnbsp;

&nbs

p;&nb

sp;&n

bsp;&

nnbsp;

&nbs

p;&nb

sp;&n

bsp;

IV.

inclin

a&cce

dil;&o

tilde;e

s

pesso

ais;&

nnbsp;

&nbs

p;&nb

sp;&n

bsp;&

nnbsp;

&nbs

p;&nb

sp;&n

bsp;&

nnbsp;

&nbs

p;&nb

sp;&n

bsp;&

nbsp;

V.

absen

te&ia

cute;s

mo e

rotati

vidad

e.</p>

<p>C

omo

fontes

adequ

adas

de

invest

iga&c

cedil;

&atild

e;o,

est&a

tilde;o

corret

os

some

nfe<f

ont

color

="#54

8dd4"

><fon

t

size="

3"></f

ont<

/font>

</p>

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

Escla

recim

ento:

Resp

onden

do

por

elimin

ação

fica

mais

fácil

de

resolv

er

essa

quest

ão,

que

não

gera

maior

es

discu

ssões

. O

indica

dor "III. nível de responsabilidade atribuída ao cargo" fala de algo que nada tem de estressante por si mesmo. É de se esperar que todo e qualquer cargo tenha um certo nível de responsabilidade. É

Questão 50

<p>D

entre

os

piloto

s que

comp

&otild

e;em

o

quadr

o da

Cia.

A&ea

cute;r

ea

Lunar

,

algun

s

t&ecir

c;m

demo

nstra

do

dese

mpen

ho

acima

da

m&ea

cute;d

ia.

Para

esses

, o

Depar

tamen

to de

Recur

sos

Huma

nos

(RH)

resolv

eu

estab

elecer

um

plano

de

reco

mpen

sas

difere

nciad

o

daque

le

utiliza

do

para

o

resta

nte da

Comp

anhia.

&nbs

p;Cel

so,

Anali

sta de

RH,

fez

um

levant
ament
o das
difere
ntes
estrat
&eac
ute;gi
as
para
reco
mpen
sar
esse
grupo
de
piloto
s.</p>
<p><f
ont
color
=#54
8dd4"
><fon
t
size="<e
3"><e
m></e
m></f
ont><
/font>
Quais
das
estrat
&eac
ute;gi
as de
reco
mpen
sa

relaci
onada
s
abaix
o
s&atil
de;o
mais
indica
das
para
esse
caso?
</p>

1 -
Aquel
as
que
est&a
tilde;o
direta
mente
vincul
adas
ao
crit&e
acute;
rio
dos
objeti
vos
de
realiz
a&cce
dil;&a
tilde;o
empr
esaria
l,

aliada
s ao
tempo
de
servi
&cce
dil;o
no
cargo
.

2 -
Aquel
as
que
atinge
m
indiv
&iacu
te;du
os de
dese
mpen
ho
acima
do
esper
ado,
sem
que o
tempo
de
servi
&cce
dil;o
seja
levad
o em
conta.

3 -
Aquel

as
que
conte
mpla
m
result
ados
globai
s,
perce
pt&ia
cute;v
eis
por&e
acute;
m
impos
s&iac
ute;ve
is de
serem
quanti
ficado
s.

4 -
Aquel
as
que
conte
mpla
m
result
ados
setori
ais,
perce
pt&ia
cute;v
eis
por&e

acute;
m
impos
s&iac
ute;ve
is de
serem
quanti
ficado
s.

5 -
Aquel
as
que
se
refere
m aos
indiv
&iacu
te;du
os de
dese
mpen
ho
acima
do
esper
ado e
que
trabal
ham
h&aa
cute;
mais
tempo
na
empr
esa.

recim

ento:

<p>El

imine

mos,

suma

riame

nte,

as

altern

ativas

(C) e

(D),

por

serem

até

mesm

o

infanti

s pela

gritan

te

contr

adiçã

o

prese

nte

nelas.

Como

é

possí

vel

pensa

r num

“plano de recompensas diferenciado”, quando você lida com aspectos “impossíveis de serem quantificados”?</p><p>As outras três falam de atingimento de objetivos, o que é o desejável, ao lado