

Questões

Questão 1

Você

é o

respo

nsáve

I pela

defini

ção

do

perfil

do

cargo

de

uma

digita

dora

de

comp

utado

r.

Para

isso,

como

fonte

de

identif

icaçā

o de

padrā

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
saben
do
qual é
a
certa
(item
1),
obser
vemo
s o
que
nos
ofere
cem
os
formu
lador
es da
prova
:
-
estab
eleci
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

selecç

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

uraçã

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

padrā

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

izaçā

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

izaçō

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

aquel

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

éxico
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 -
analis
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,

inclusí

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

I 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

anális

e do

cenári

o em

que

se

insere

a

organ

izaçā

o, em

termo

s

sociai

s e

econô

micos

, o

que

inclus

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.

Reco
mend
a-se
que
se
faça
um
anúnc

Questão 5

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
interes
ssado
s.

Esla
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

anális

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

propô

e é

aquei

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

estim

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.

3 -

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.

Escia
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

seguí

a

de-ter

minad

os

padrō

es e

que

por

isso

poder

ia ser

estud

ado e

contr

olado.

Sua

teoria

envol

vía,

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

padrā

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

o.

Questão 7

"Som

ente

pesso

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

I&iac

ute;de

res

s&atil

de;o

pesso

as

comu

ns

que

apren

dem

habili

dades

comu

ns,

mas

que

no

seu

conju

nto

forma

m

uma

pesso

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
I&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

prevale

ece

hoje é

a

idéia

de

que o

líder

tem

deter

minad

as

aptidō

es

que

pode

m ser

apren

didas,

desen

vovid

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

opçāo

,

quase

tāo

boa

quant

o a

prime

ira,

porqu

e ele

focali

za

corret

ament

e

mais

a

lidera

nça

que a
figura
do
líder.

O
defeit
o
grave
é a
expre

ssão “contexto ex-clusivamente 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
respo
nsáve
l pela
seleç
ão de
dez

estagi
ários
para a
sua
empr
esa.

Para
tomar
esta
decis
ão

você
opta
pela
técnic
a de
entre
vista
estrut
urada

. 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 -

permis
tirar
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 -

permis
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
bilida
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

selec

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
recurr
sos
financ
eiros.

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

impe

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
izaçõ
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

sociai

s do

grupo

não

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

rios e
os
benef
&iacu
te;cio
s.

4 -
impre
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
lembra
a são
1)fisio
lógica
s, 2)

de

segur

ança,

3)

social

s, 4)

status

e 5)

autor

realiza

ção.

Os

itens

1 e 2

refere

m-se

às

neces

sidad

es

mera

mente

fisioló

gicas.

Os

itens

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

sociai

s, no

caso,

o

estím

ulo à

partic

ipaçã

o, à

resol

ução

conju

nta de

probl

emas

e à

sensa

ção

de

perte

n-cim

ento a

um

grupo

.

Questão 12

Migue

I

Sous

a,
dono
de
uma
média
empr
esa
de
infor
mátic
a, tem
consc
iênci
de
que a
produ
tivida
de
organ
izacio
nal
está
intima
mente
relaci
onada
à
qualifi
caçâo
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

ividad

e

peran

te as

&aac

ute;re

as

usu&

aacute

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
apoia
r 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.

Esclia
recim
ento:
Sabe-
se
que a
condi
çāo
essen
cial
para
se
resolv
er um
probl
ema é
conhe
cê-lo.
Quant
o
mais
detailh
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

selec

ão de

um

traine

e,

após

uma

pré-s

eleçā

o

basea

da em

anális

e dos

curríc

ulos,

você

consi

dera

mais

vantaj

oso

conví

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
datos.

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
biliida
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 puro 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

anhaia

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 -
analisa
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
recurr
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
(excep
o a
falta
de
sentid
o do

item

5). No

item

4,

identif

ica-se

: 1)

avalia

ção

de

reaçā

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

relaçā

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

ciudad

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

politic

a de

remu

neraç

ão,

excat

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
interes
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

zá-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&
eacute
etica
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
&nnda
sh;
orient
a&cce
dil;&a
tilde;o
para
tarefa
s e
para
indiv
&iacu
te;du
os
&nnda
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&

eacute;

etica,

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
I 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
aquei
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&atil
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.

Esla
recim
ento:
Esta
quest
ão é
tão
mal
formu
lada,
que
se
pode
ir por
elimin
ação.
O
único
item
que
faz
algum
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

difere

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
diferentes
sociedades
pode
menter
expec
tativa
s bem
diferentes
sobre
o
trabalho e a
satisfac
a&cce
dil:&a
tilde;o
que
dele
obt&e
circ;
m.

5 - em
multinacionais
bem integradas
com uma forte cultura
a pode-se
verific

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

cartā

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, mot

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

smo)

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

itens,

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

essoa

is 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
pesso
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

essa

I, 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

Questão 21

Você
é
respo
nsáve
l pela
execu
çao
de um
progr
ama
de
treina
mento
de
uma
organ
izaçã
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:

i
-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

uaçāo

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 fo

Questão 22

A

organ

izaçã

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

cional

s

padro

nizad

os,
regra
s,
regul
ament
ações
e
super
visão
cerra
da.
Um
consu
litor
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

seguí

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

sso

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
síndr
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
demit
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

demití

r

seleti

vame

nte;

se

isso
acont
ecer,
deixa
de ser
“demissão voluntária”, ora!

Questão 23

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

"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

ficaçã

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
I 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

sso
de
avalia
ção,
não
há
como
fugir
de
dois
aspec
tos
funda
menta
is e
óbvio
s:
uma
pontu
ação,
classi
ficaçã
o ou
categ
orizaç
ão e a
subjet
ividad
e que
semp
re
estarã
prese
nte,
queir
am ou
não
os
admin
istrad

ores.

Afinal

, não

somo

s

jugad

os

por

máqui

nas,

mas

por

gente,

por

sujeit

os,

daí a

inevit

ável

subjet

ividad

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

cional

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

avasar

dos

perig

os em

que

incorr

ia

este

ou

aquei

e

comp

ortam

ento e

propu

seram

plano

s

altern

ativos

. Para

tratar

deste

conflict

o

organ

izacio

nal, o

direto

r

presi

dente

da

empr

esa

dever

á

optar

por

uma

<STR

ONG>

estrat

égia

de

interv

ençāo

de

poder

</STR

ONG>

que:

1 -

consi

dere a

causa

do

conflit

o,

embo

ra

ignor

e

metas

priorit

árias,

ou

seja,

a

organ

izaçã
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
resíd
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
izaçā
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

izaçā

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

hôes.

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

debai

xo do

tapete

.

Seria

como

alime

ntar

um

peque

no

dragā

o.

Cedo

ou

tarde,

ele

arrum

aria

força

s para

expeli

r fogo

e

cham

uscar

boa

parte

da

organ

izaçā

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

prevé

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

projeto

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
atrap
&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
atrat
&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
l;idad
e das
fun&c
cedil;
&otild
e;es
no
n&iac
ute;ve
I
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
.

Esla
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

relaçā

o à

essêñ

cia do

enriq

uecim

ento

de

cargo

s.

Questão 26

O

geren

te

geral

do

HOSP

ITAL

CORA

ÇĀO

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

pesso

as

partic

ipem

...

Gosto

muito

da

idéia

da

partic

ipaçā

o,

mas

numa

situaç

âo

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

segui

nte:

1 - o

I&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
atrap
&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
I&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&
oacute
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
analis
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

âe

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
difer
n&cc
edil;a
de
perce
p&cc
edil;&
atilde;
o:
&eac
ute;
precis
o
press
upor
difer
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
difer
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

dit; & 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

nicaç

âo:

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

equív

ocos

decor

rente

s de

interp

retaç

ões

não

desej

adas

pelo

emiss

or.

Quan

do se

trata

de

língua

s e

cultur

as

difere

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

ividad
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

acess
&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
diores
&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 -

demit

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

perio

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:

dificil

mente

ele

conse

guiria

conve

ncer

o

pesso

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

princí

pios

da

teoria

da

apren

dizag

em

tanto

no

desen

ho

como

na

impe

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

selecç

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
padrō
es
que
pudes
sem
propo
rcion
ar aos
treina
ndos
uma
média
de
sua
capac
idade.

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
âo

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
mediá

rias.

Você

é

respo

nsáve

I 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

politic

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

segui

ntes

argu

mento

s:

1 -

facilit

a o

equili

brio

intern

o

(coer

ência

dos

salári

os

dentr

o da

organ

izaçã

o) e o

equili

brio

exter

no

(coer

ência

dos

salári

os

dentr

o da

organ

izaçã

o com

o

merca

do)

2 -

homo

geneí

za e
padro
niza
os
salári
os
dentr
o da
organ
izaçã
o e
facilit
a a
admin
istraç
âo
dos
salarí
os e
seu
contr
ole
centr
alizad
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
rvação
o da
rotina
e do

status
quo</
em>

5 -
afeta
direta
mente
os
custo
s
fixos
da

organizações
o, incentivo, e o espírito de empreendedorismo e a aceitação de riscos e responsabilidade. S.

Escola recém-entrou:
A remunerada e variável é algo que depende de muito de um trabalho que

interv

enha

na

cultur

a da

empr

es.

Não

conse

-guiri

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 "remuneração invariável".

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
izaçã
o
deve
possi
bilitar
a
resol
uçãõ
de
seus
conflict
os
dentr
o
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

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

restri

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.

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
reaçã
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

ividad

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

institu

ir um

progr

ama

de

remu

neraç

ão

por

habili

dades

e

comp

etênci

as. A

ação

priorit

ária

de

gestâ

o de

recur

sos

huma

nos

na

impe

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

r as

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

I.

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 remu

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

<P>A

nalise

os

seguí

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

I 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

oraçā

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

I 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

mpliar

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
.

Escia
recim
ento:
Aqui
o que

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

Haver
ia
uma
ligeira
tentac
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
discr
minaç
ão
pron
ament
e
rejeita
da.

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

físi-ca

,

claro,

mas

dos

conce

itos

que

desen

volve

u com

susas

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

fornec

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

maçõ

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
aggrav
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 indica-

Questão 40

Paulo

,

Geren

te do

Depar

tamen

to

Finan

ceiro

da

empr

esa

Balan

ços

S.A.,

receb

eu a

incum

bênci

a de

escol

her

entre

Marco

s e

Lúcia,

dois

de

seus

subor

dinad

os,

aquei

e que

seria

prom

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

izaçõ

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

aí

adqui

rindo

mais

e

mais

força

a

Gestã

o por

Comp

etênci

as, a

remu

neraç

âo

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

hoteli

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

trabalho e da jornada laboral.

Escola

recentemente:

Hoje,

o

conhecimento

cimentado

to é

tido

como

o

grandes

e

fator

de

produção

ção.

Já

não

se

fala

mais

em

terra,

capitalista

Le

trabalho (os

fatores

s de

produção

ção.

clássi

cos)

única

mente

.

Não é

mais

exercí

cio de

futuro

logia,

mas a

educa

ção

contin

uada

a

distânc

cia,

com o

uso

dos

muito

s

meios

que a

tecnol

ogia

coloc

a à

nossa

dispo

sição,

é algo

de

nosso

tempo

.

Além

dissso,

sabe-

se

que o

conhe

cimen

to

huma

no

dobra

a

cada

dois

anos

(já se

fala

que

isso

acon

ece

em

até

meno

s

tempo

).

Nesse

cenári

o, a

neces

sidad

e de

inova

ção,

de

criaçā

o de

produ

tos, o

atendi

mento

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

impe

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.

Esla
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

detailh

es

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 esse t

- 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 sal

Sobra

,

porta

nto, o

item

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 tém
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
âo
anteri
or,
invoc
amos
Peter
Seng
e e
seu
conce
ito de
organ
izaçã
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
acont
ecer
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
asces
são
funcion
nal na
carrei
ra
técnic
a. Só
há
possi
bilida
de de
asces
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
estím
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
releva
ntes
do
que
os
técnic
os.

Esla
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

izaçõ

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

aquei

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

âo

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 fe

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

algué

m que

enten

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

âo

estar

interir

ament

e

errad

a,

pront

a para

ser

anula

da).

Consi

deran

do

apena

s esta

quest

âo,

Quali

dade

de

Vida

no

Traba

lho se

conse

gue

com:

-flexib

ilidad

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

izaçã

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
bilida
de de
favor
ecer a
criaçã
o de

uma certa consciênciade cidadania e de orgulho de fazer parte de uma empreesa que realmemente se preocupa com o meio em que está inserida, o que é motivador para o funcionário. Uma observação final

(e um

tanto

ácida)

:

obser

ve

que a

empr

esa

propô

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

lizaçā

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

atuali

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

âo

coloc

a em

discu

ssão

dois

aspec

tos da

Gestâ

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

icões,

ou

seja,

o

conte

údo

(o que

se

faz), o

métod

o

(como

se

faz), a

perio

dicida

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&
oacute;
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

impe

menta

r uma

transf

orma

&cce

dil;&a

tilde;o

radica

I 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:&

p;&nb

sp;&n

bsp;&

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

vivén

cia

para

qualq

uer

organ

izaçã

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

não 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

segui

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;&
nbsp;
&nbs
p;&nb
sp;&n

bsp;&
nbsp;
&nbs
p;&nb
sp;&n
bsp;&
nbsp;
&nbs
p;&nb
sp;&n
bsp;&
nbsp;
&nbs
p;&nb
sp;&n
bsp;&
nbsp;
&nbs
p;&nb
sp;&n
bsp;&
nbsp;
&nbs
p;&nb
sp;&n
bsp;&
nbsp;
&nbs
p;&nb
sp;&n
bsp;&
nbsp;
&nbs
p;&nb
sp;&n
bsp;&
nbsp;
&nbs
p;&nb
sp;&n
bsp;

II.
viol&
ecirc;

ncia

no

trabal

ho;&n

bsp;&

&nbs

p;&nb

sp;&n

bsp;&

nbsp;

p;&nb
sp;&n
bsp;&

nbsp;
&nbs

p;&nb
sp;

III.

n&iac
ute;ve
I de
respo
nsabil
idade
atribu
&iacu
te;da
ao
cargo
;&nbs
p;&nb
sp;&n

bsp;&
nbsp;
&nbs
p;&nb
sp;&n
bsp;&
nbsp;
&nbs
p;&nb
sp;&n
bsp;&
nbsp;
&nbs
p;&nb
sp;&n
bsp;

IV.
inclin
a&cce
dil;&o
tilde;e
s
pesso
ais;&
nbsp;
&nbs
p;&nb
sp;&n
bsp;&
nbsp;
&nbs
p;&nb
sp;&n
bsp;&
nbsp;
&nbs
p;&nb
sp;&n
bsp;&

p;&nb
sp;&n
bsp;&
nbsp;

V.
absen
te&ia
cute;s
mo e
rotati
vida
e.</p>
<p>C
omo
fontes
adequ
adas
de
invest
iga&c
cedil;
&atild
e;o,
est&a
tilde;o
corret
os
some
nte<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

orden

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

anquia.

&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="

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
I,

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