

Questões

Questão 1

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

1 - mensuração do trabalho.
2 - estabelecimento participativo de metas.
3 - questionário de análise de posição.
4 - entrevista estruturada.
5 - livros de registros de empregados.

Esclarecimento:

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

- estabelecimento participativo de metas: parece-nos difícil uma digitadora participar de um estabelecimento de metas, quando é praxe que as metas sejam derivadas de demandas do mercado ou de necessidades peculiares da empresa ou da diretoria, o que, às vezes, pode parecer incompreensível para quem é obrigado a atingir as tais metas; não se descarta, obviamente, uma consulta aos digitadores sobre as dificuldades que encontram até mesmo para calibrar esses objetivos, para não colocá-los além da capacidade de trabalho dos empregados;
- questionário de análise de posição: seria perda de tempo, pois é natural que as preocupações da digitadora estejam distantes do que pretende alguém que quer estabelecer um perfil do cargo, ela teria somente pistas, algo que deveria ser interpretado pelo supervisor para chegar a seu objetivo de análise do cargo, que, em última análise, é o que se pretende aqui;
- entrevista estruturada: este tipo de entrevista tem seu papel na seleção e é duvidoso que ofereça bons resultados no estabelecimento de perfil, até mesmo porque, para estruturar as questões, é de se esperar que o analista já tenha uma configuração clara do cargo, senão, contraditoriamente, não teria como estruturar a entrevista. Em outras palavras: a entrevista estruturada, usada na seleção, repetido, já sabe perfeitamente aonde quer chegar, ou seja, já tem o padrão das respostas adequadas (por isso serve para selecionar), o que não é o caso aqui.
- livros de registros de empregados: de fato é muito bom... para registrar empregados; e só.

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

Questão 2

<P>Um  
dos  
desafio  
s da

Modern

a

Admini

stração

de

Pessoal

e de

Recurs

os

Human

os diz

respeit

o à

qualida

de de

vida no

trabalh

o.

<BR><

BR>So

bre

esta

questã

o é

correto

afirmar

que:

<BR></

P>

1 - em  
geral,  
os  
esfor&c  
cedil;os  
para  
melhor  
ar a  
qualida  
de de  
vida no  
trabalh  
o  
procura  
m  
tornar  
os  
cargos  
mais  
produti  
vos e  
satisfat  
&oacut  
e;rios.

2 -  
embora

sejam  
usadas  
muitas  
t&eacut  
e;cnica  
s  
diferent  
es sob  
o  
t&iacut  
e;tulo  
&quot;  
qualida  
de de  
vida no  
trabalh  
o,&quot;  
;  
nenhu  
ma  
delas  
acarret  
a a  
reformu  
la&cce  
dil;&atil  
de;o  
dos

cargos.
3 -
cargos
altamen
te
especia
lizados,
nos
quais
n&atild
e;o
h&aacu
te; uma
necessi
dade de
identifi
ca&cce
dil;&atil
de;o
com as
tarefas,
proporc
ionam
n&iacut
e;veis
mais
elevado
s de

qualida de de vida no trabalh o.
4 - a qualida de de vida no trabalh o n&atild e;o &eacut e; afetada pela maneir a como as tarefas s&atild e;o agrupa das na organiz a&cced il;&atild

e;o.
5 -
element
os
compor
tament
ais
n&atild
e;o
precisa
m ser
conside
rados
em
projeto
s de
cargo
que
busque
m a alta
qualida
de de
vida no
trabalh
o.

o:

Qualida

de de

vida no

trabalh

o se

tem

quando

o

trabalh

o tem

signific

ado em

nossas

vidas.

Por

isso, é

fundam

ental

que os

cargos

nos

satisfaç

am em

termos

de

produti

vidade,



confirm

ando

nosso

desejo

de

realizaç

ão.

Querem

os nos

sentir

úteis e,

princip

almente

, ser

reconh

ecidos

por

isso.

Tudo

isso

tem a

ver, ao

contrári

o do

que as

outras

alterna-

tivas

propõe

m, com

a

estrutur

a dos

cargos

exercid

os e o

compor

tament

o na

organiz

ação.

Os

cargos,

para

cairmo

s no

popular

, devem

ser

como

sapatos

confort

áveis,

nos

quais

confia

mos

para

grande

s

caminh

adas.

Questão 3

Você

foi

designa

do para

fazer

parte

de uma

comiss

ão de

cargos

e

salários

,

incumb

ida de

rever

as

carreira

s e o

plano

de

cargos

da

organiz

ação.

Para

consoli

dar a

carreira

dos

engenh

eiros,

compet

e a

você

defend

er a

opção

por

uma

carreira

em

<STRO

NG>Y</

STRON

G>,

substit

uindo a

carreira

por

linha

hierárq

uica

que

vem

sendo

pratica

da.

Nesse

sentido

, você

afirma

que a

carreira

em

<STRO

NG>Y</

STRON

G> é

mais

adequa

da

porque:

1 - os

cargos

gerenci

ais  
s&atild  
e;o  
mais  
importa  
ntes do  
que os  
cargos  
t&eacut  
e;cnico  
s e,  
conseq  
&uuml;  
enteme  
nte,  
&eacut  
e;  
natural  
que o  
profissi  
onal no  
topo de  
sua  
carreira  
ocupe  
um  
cargo  
gerenci

al.
2 - com
uma
carreira
flex&ia
cute;vel
,
qualqu
er
mudan
&ccedil
;a na
estrutur
a da
empres
a gera
grande
s
proble
mas na
aloca&
ccedil;
&atilde;
o das
pessoa
s que
ocupa
m

cargos gerenci ais.
3 - ela valoriza o trabalh o do general ista e satisfaz as necessi dades organiz acionai s de expans &atilde; o da amplitu de adminis trativa.
4 - ela permite um menor



n&uacu
te;mero
de
pessoa
s no
topo da
organiz
a&cced
il;&atild
e;o,
sem
que,
necess
ariame
nre,
seja
aument
ada a
estrutur
a
organiz
acional.
5 - ela
tem
como
pressu
posto a
mobilid

ade e a  
ascens  
&atilde;  
o  
profissi  
onal do  
empreg  
ado  
pelo  
exerc&i  
acute;ci  
o de  
fun&cc  
edil;&ot  
ilde;es  
gerenci  
ais ou  
de  
ocupa&  
ccedil;  
&otilde;  
es na  
sua  
&aacut  
e;rea  
de  
especia  
lidade.

Esclare

ciment

o:

A

carreira

em Y

tem

como

grande

vantage

m

elimina

r um

precon

ceito

existent

e na

maioria

das

organiz

ações,

em que

se

acredit

a que

os

cargos

gerenci  
ais têm  
muito  
mais  
importâ  
ncia  
que os  
cargos  
técnico  
s.  
Muitas  
vezes,  
como  
se  
sabe,  
um  
ótimo  
técnico,  
ao ser  
nomea  
do  
gerente  
,  
revela-s  
e um  
fiasco.  
Com  
isso, a

empres

a perde

duplam

ente:

perde o

excelen

te

técnico

e “ganha” o lamentável gerente.

A

carreira

em Y

impede

que

aqueles

que

prefere

m

continu

ar na

função

técnica

sejam

prejudi

cados,

uma

vez

que,

geralm

ente, a

melhor

remune

ração

fica

para os

cargos

gerenci

ais. O

técnico,

nesse

caso,

passa a

ocupar

um

cargo

com

remune

ração

igual à

gerenci

al,

prestan

do o

serviço

que a

empres

a

deseja

dele. E

todos

ficam

felizes

com

isso.

#### Questão 4

O

planeja

mento

estraté

gico de

sua

empres

a prevê

um

aument

o de

trinta

por

cento

da

particip

ação de

mercad

o do

seu  
produto  
carro-c  
hefe  
nos  
próxim  
os três  
anos. É  
fundam  
ental  
que se  
repasse  
esta  
informa  
ção  
para a  
área de  
Recurs  
os  
Human  
os para  
que  
seja:

1 -  
planeja  
da a  
deman



da futura de Recurs os Human os.
2 -  calcula  da a  rotativi  dade de  pessoal  .
3 - feito  um  invent& aacute;  rio de  aptid&o tilde;es  de  Recurs  os  Human  os.
4 -  progra

mada a pol&iac ute;tica de f&eacut e;rias.
5 - analisa da a taxa de absente &iacute ;smo organiz acional.

Esclare  
ciment  
o:  
Com  
exceçã  
o do  
item 4,  
que é  
comple  
tament  
e  
irreleva

nte

neste

caso,

todos

os

outros

itens

estão,

de

maneir

a direta

ou

indireta

,

incluíd

os no

planeja

mento

da

deman

da

futura

de

Recurs

os

Human

os.

Esse

planeja  
mento,  
na  
verdad  
e, deve  
ocorrer  
como  
parte  
normal  
da  
função  
de  
Recurs  
os  
Human  
os, uma  
vez que  
essa  
área é  
respon  
sável  
por  
fornece  
r à  
organiz  
ação  
pessoal  
não

apenas

na

qualida

de

desejad

a, como

é

comum

de se

supor,

mas

també

m na

quantid

ade

adequa

da.

Planeja

mento

estraté

gico de

Recurs

os

Human

os

envolve

a

análise

do  
cenário  
em que  
se  
insere a  
organiz  
ação,  
em  
termos  
sociais  
e  
econô  
micos,  
o que  
inclui  
atividade  
es  
como o  
treinam  
ento e  
desenv  
olvimen  
to do  
pessoal  
(item 3)  
o  
cálculo  
da

rotativi

dade

(item

2), a

taxa de

absente

ísmo

(item

5), além

de

muitas

outras.

Questão 5

Recom

enda-se

que se

faça um

anúnci

o do

tipo

fechad

o para

o

recruta

mento

de um

candida

to

quando

querem

os:

1 -  
atrair  
poucos  
candida  
tos  
para o  
cargo.

2 -  
receber  
curr&ia  
cute;cu  
los  
person  
alizado  
s.

3 -  
manter  
a  
confide  
ncialida  
de do  
nome  
da  
empres



a.
4 - conhec er as inten&c cedil;& otilde;e s salariai s dos candida tos.
5 - conhec er a habilida de redacio nal dos interes sados.

Esclare  
ciment  
o:  
Há  
várias  
formas

de se

fazer o

recruta

mento

de

pessoal

:

- pela

indicaç

ão de

funcion

ários

da

própria

empres

a;

- com a

utilizaç

ão de

banco

de

dados

interno;

- pela

análise

do

arquivo

de

currícul

os

recebid

os;

- pelo

contato

com

univers

idades,

escolas

e

sindicat

os;

- por

intermé

dio das

agência

s de

empreg

o;

- por

meio de

jornais,

revistas

, rádio,

televisã

o, etc.

Um

meio

muito

comum

é

através

dos

anúnci

os

classifi

cados

em

jornal.

Um

anúnci

o do

tipo

fechad

o,

como a

questã

o

propõe

é

aquele

em que

a

empres

a, em

vez de

colocar

o seu

próprio

nome,

pede

aos

interes

sados

que

enviem

currícul

os para

uma

caixa

postal

ou uma

outra

forma

de

entrega

em que

ela não

se

identifi

ca.

A outra

forma,

o  
anúnci  
o  
aberto,  
é  
elabora  
do por  
empres  
a que  
se  
identifi  
ca  
nomina  
lmente,  
fornece  
endere  
ço,  
nome  
da  
pessoa  
para  
contato  
e  
horário  
de  
atendi  
mento.

Os  
funcion  
ários  
de sua  
empres  
a  
chegam  
consta  
ntemen  
te  
atrasad  
os ao  
trabalh  
o e às  
reuniõe  
s. Você  
deseja  
mudar  
este  
tipo de  
compor  
tament  
o e,  
para  
tanto,  
decide  
aplicar  
a teoria

do  
aprendi  
zado  
com  
base  
em  
estimul  
os  
decorre  
nte dos  
trabalh  
os de  
Skinner  
. Isso  
signific  
a que  
você:

1 - buscar &aacute e; identifi car, dentro da hierarq uia de
---



necessi  
dades  
de seus  
funcion  
&aacut  
e;rios,  
a que  
n&atild  
e;o  
estava  
sendo  
satisfeit  
a.

2 -  
buscar  
&aacut  
e;  
compre  
ender  
as  
inten&c  
cedil;&  
otilde;e  
s para  
agir e  
as  
expecta  
tivas de

resulta
dos
dos
seus
funcion
&aacut
e;rios.
3 -
pesquis
ar&aac
ute;
quais
os
fatores
que
precisa
m ser
modific
ados na
pol&iac
ute;tica
de
Recurs
os
Human
os para
que os
funcion

&aacut e;rios se sintam mais compro metido s com o trabalh o.
4 - estabel ecer&a acute; esquem as de refor&c cedil;o para que os funcion &aacut e;rios chegue m na hora.
5 - definir&

aacute;  
junto  
com  
seus  
funcion  
&aacut  
e;rios  
um  
plano  
de  
metas  
de  
pontual  
idade a  
serem  
alcan&  
ccedil;a  
das  
paulati  
nament  
e.

Esclare  
ciment  
o:  
Burrus  
Frederi  
c

SKINNE

R

(1904-1

990)

ficou

conheci

do

co-mo

um

behavio

rista

(compo

rtament

alista)

radical

que

a-credit

ava que

todo o

compor

tament

o

human

o

seguia

de-term

inados

padrão

s e que

por

isso

poderia

ser

estuda

do e

control

ado.

Sua

teoria

envolvi

a, em

termos

gerais,

a idéia

de que

reagim

os de

acordo

com os

estímul

os que

recebe-

mos do

ambien

te ou

das

pe  
ssoa  
  
s  
que  
  
nos  
  
cer  
cam.  
  
Um  
  
com-po  
rtament  
  
o  
  
reforça  
  
do por  
  
uma  
  
recomp  
  
ensa,  
  
como é  
  
o caso  
  
da  
  
questã  
  
o em  
  
estudo,  
  
é um  
  
compor  
tament  
  
o que  
  
tende a  
  
ser  
  
repetid  
  
o,  
  
perman

ecendo,

portant

o,

como

um

padrão.

O item

1

refere-s

e à

hierarq

uia das

necessi

dades

de

Mas-lo

w.

O item

2

relacio

na-se à

teoria

da

motivaç

ão com

base na

expecta

tiva.



O item

3 tem

um

caráter

mais

adminis

trativo,

embora

vol-tad

o para

a

questã

o da

motivaç

ão que

resulta

do

compro

-metim

ento

com o

trabalh

o.

O item

5

també

m tem

caráter

adminis

trativo

e

reflete

um

estilo

gerenci

al

particip

ativo-c

onsulti

vo.

Questão 7

<EM>"

Soment

e

pessoa

s

carismá

ticas e

com

qualida

des

inatas

podem

transfor

mar-se

em

grande

s

líderes"

.</EM>

Essa

afirmaç

ão não

caracte

riza a

linguag

em

adminis

trativa

modern

a da

teoria

da

lideran

ça

porque:

1 - hoje,

acredit

a-se

que

l&iacut

e;deres

s&atild

e;o
peessoa
s
comun
s que
aprend
em
habilida
des
comun
s, mas
que no
seu
conjunt
o
formam
uma
peessoa
incomu
m.
2 - a
teoria
gerenci
al
modern
a
concen
tra

suas  
a&cced  
il;&otild  
e;es  
mais na  
explica  
&ccedil  
;&atilde  
;o da  
naturez  
a da  
lideran  
&ccedil  
;a do  
que na  
tentativ  
a de  
propor  
alternat  
ivas  
que  
transfor  
mem  
dirigent  
es em  
l&iacut  
e;deres  
.

3 - a

aceita&

ccedil;

&atilde;

o de

que a

lideran

&ccedil

;a

&eacut

e; inata

conduz

a

estudo

s sobre

a

transfor

ma&cc

edil;&at

ilde;o

de

caracte

r&iacut

e;sticas

de

lideran

&ccedil

;a

efetiva
em
alternat
ivas de
compor
tament
o
gerenci
al a
serem
ensinad
as aos
gerente
s.
4 - a
lideran
&ccedil
;a
&eacut
e; vista
como
depend
ente
das
condi&
ccedil;
&otilde;
es

organiz
acionai
s, ou
seja, do
context
o
exclusi
vament
e
interno
no qual
o
l&iacut
e;der
est&aa
cute;
inserid
o.
5 - as
caracte
r&iacut
e;sticas
de
lideran
&ccedil
;a
s&atild
e;o



universais e aplicáveis a todos os tipos de pessoas e de organizações individuais e organizacionais.

Esclare

ciment

o:

Hoje se

contest

a a “Teoria do Grande Homem”, que, em resumo, significava que o grande líder já trazia essa característica

O que

prevale

ce hoje

é a

idéia de

que o

líder

tem

determi

nadas

aptidão

s que

podem

ser

aprendi

das,

desenv

olvidas,

ou seja,

embora

não

necess

ariame

nte

todos

tenham

nasci-d

o para

ser

líderes,

a

lideran

ça não

é uma

caracte

rística

inata.

O item

4 é uma

boa

opção,

quase

tão boa

quanto

a

primeir

a,

porque

ele

focaliza

correta

mente

mais a

lideran

ça que

a figura

do

líder. O

defeito

grave é

a

express

ão “contexto ex-clusivamente interno”. Não é apenas do contexto interno que depende a liderança. Aliás, de

**Questão 8**

Você é

o

respon

sável

pela

seleção

de dez

estagiá

rios

para a

sua

empres

a. Para

tomar

esta

decisão

você

opta

pela

técnica

de

entrevi

sta

estrutur

ada. A

maior

vantage

m  
desse  
tipo de  
entrevi  
sta é:

1 - dar oportun idade a discern ir melhor as diferen &ccedil ;as entre os candida tos.
2 - melhor ar a confiab ilidade do proces so de

entrevi  
sta.

3 -  
permitir  
que se  
criem  
pergunt  
as  
&agrav  
e;  
medida  
que a  
entrevi  
sta  
prosse  
gue,  
gerand  
o uma  
conver  
sa&cce  
dil;&atil  
de;o  
amistos  
a.

4 -  
permitir  
a  
identifi

ca&cce
dil;&atil
de;o da
capacid
ade de
o
candida
to
resolve
r
proble
mas.
5 -
permitir
que se
verifiqu
e como
o
candida
to
reagir&
aacute;
sob
press&
atilde;o
.

ciment

o:

A

entrevi

sta

estrutur

ada

prevê

todas

as

questô

es que

deverã

o ser

feitas a

todos

os

candida

tos de

forma

padroni

zada e

sistemá

tica,

logo

não há

espaço

para



improvi

sos.

Com

isso,

ela

permite

maior

possibil

idade

de

compar

ação

dos

resulta

dos

entre

os

diverso

s

candida

tos, o

que faz

com

que o

proces

so de

entrevi

sta

seja,  
como  
diz a  
questã  
o, mais  
confiáv  
el. As  
outras  
alternat  
ivas  
desta  
questã  
o  
referem  
-se a  
outros  
tipos  
de  
entrevi  
sta ou a  
dinâmic  
as de  
seleção  
.

**Questão 9**

Você  
vem  
recebe

ndo

queixas

no

atendi

mento

aos

clientes

da sua

empres

a e, por

isto,

elaboro

u um

progra

ma de

desenv

olvimen

to para

mudan

ça

compor

tament

al e

atitudin

al de

seus

atende

ntes.<B

R><BR

>Para

avaliar

os

resulta

dos

deste

progra

ma

você

buscou

identifi

car:

1 -

qu&atil

de;o

bem

utilizad

os

foram

os

recurso

s

financei

ros.

2 -

como o

progra ma trouxe mudan &cedil ;a de compor tament o aos treinan dos.
3 - a rea&cc edil;&at ilde;o dos treinan dos ao progra ma e o seu aprendi zado.
4 - a rea&cc edil;&at ilde;o dos

treinan
dos
com
rela&cc
edil;&at
ilde;o
ao
conte&
uacute;
do
desenv
olvido.
5 - a
rea&cc
edil;&at
ilde;o
dos
treinan
dos
quanto
aos
m&eac
ute;tod
os
utilizad
os.

ciment

o:

Todo e

qualqu

er

progra

ma de

treinam

ento e

desenv

olvimen

to visa

à

mudan

ça de

compor

tament

o. Esse

é o

resulta

do

espera

do,

pois

dele

depend

erá a

eficácia

da  
aplicaç  
ão dos  
conheci  
mentos  
ou a  
mudan  
ça  
atitudin  
al  
desejad  
a,  
compe  
nsando  
o  
investi  
mento  
que  
nele é  
feito  
(item  
1).  
Os  
outros  
itens (3,  
4 e 5)  
referem  
-se à



avaliaç

ão de

reação

dos

treinan

dos, o

que é

importa

nte,

mas é

apenas

um dos

muitos

tipos

de

avaliaç

ão que

precisa

m ser

feitos

para se

verifica

r em

que

medida

os

objetiv

os

foram

atingid

os.

#### Questão 10

Você é

designa

do para

implem

entar

um

proces

so de

mudan

ça na

sua

empres

a, mas

os seus

funcion

ários

aprese

ntam

resistê

ncias

psicoló

gicas e

emocio

nais.

As  
opções  
abaixo  
aprese  
ntam  
atitude  
s e  
sentime  
ntos  
dos  
empreg  
ados  
que  
caracte  
rizam a  
sua  
resistê  
ncia  
psicoló  
gica à  
mudan  
ça, à  
EXCEÇ  
ÃO de  
uma.  
Assinal  
e-a.

1 -  
H&aacu  
te; um  
julgame  
nto de  
que as  
mudan  
&ccedil  
;as  
podem  
amea&  
ccedil;a  
r a  
segura  
n&cced  
il;a dos  
funcion  
&aacut  
e;rios.

2 - Os  
funcion  
&aacut  
e;rios,  
como  
as  
pessoa  
s em  
geral,

t&ecirc;
m
medo
do
descon
hecido.
3 - O
c&oacu
te;digo
de
&eacut
e;tica
da nova
adminis
tra&cce
dil;&atil
de;o
n&atild
e;o
&eacut
e;
aceito.
4 - A
lideran
&ccedil
;a
empres
arial

que
est&aa
cute;
implant
ando a
mudan
&ccedil
;a
n&atild
e;o
inspira
confian
&ccedil
;a.
5 - A
manute
n&cced
il;&atild
e;o da
situa&c
cedil;&
atilde;o
atual
&eacut
e; mais
f&aacut
e;cil e
confort

&aacut  
e;vel.

Esclare  
ciment  
o:  
A  
experiê  
ncia  
compro  
va (e  
não  
apenas  
nas  
organiz  
ações)  
que os  
itens 1,  
2, 4 e 5  
represe  
ntam  
evidênc  
ias em  
relação  
à  
mudan  
ça. O  
único

que  
nada  
tem a  
ver  
com a  
história  
é o item  
3.

Questão 11

Na  
BETA  
S.A.,  
empres  
a que  
explora  
produto  
s  
químic  
os, o  
Diretor  
Superin  
tendent  
e Joel  
Matoso  
perceb  
eu que  
seus  
funcion



ários  
estava  
m  
desmot  
ivados  
e não  
compro  
metido  
s com  
os  
resulta  
dos do  
seu  
trabalh  
o. Para  
diagno  
sticar  
melhor  
as  
causas  
desse  
clima  
organiz  
acional,  
ele fez  
uma  
pesquis  
a na

qual  
identifi  
cou  
que as  
necessi  
dades  
sociais  
do  
grupo  
não  
estava  
m  
sendo  
satisfeit  
as.  
Para  
minimiz  
ar tal  
proble  
ma ele  
deverá:

1 - aument ar a qualida de das refei&c
---

cedil;& otilde;e s e a dura&c cedil;& atilde;o dos interval os para descan so.
2 - aument ar o confort o das instala &ccedil ;&otilde ;es e melhor ar a ilumina &ccedil ;&atilde ;o no ambien te de

trabalh o.
3 - analisar o proces so de trabalh o e aument ar os sal&aac ute;rios e os benef&i acute;ci os.
4 - implem entar um progra ma que aument e a estabili dade dos

funcion &aacut e;rios na organiz a&cced il;&atild e;o.
5 - desenv olver um progra ma de particip a&cced il;&atild e;o do grupo na solu&c cedil;& atilde;o dos proble mas do trabalh o.

Esclare

ciment

o:

Nesta

questã

o o que

está em

jogo é a

hierarq

uia das

necessi

dades

de

Maslow

, que,

como

você se

lembra

são

1)fisiol

ógicas,

2) de

segura

nça, 3)

sociais,

4)

status e

5)

autorea

lização.

Os

itens 1

e 2

referem

-se às

necessi

dades

meram

ente

fisiológ

icas.

Os

itens 3

e 4

represe

ntam

tentativ

as de

satisfaç

ão de

necessi

dades

de

segura

nça e  
apenas  
o item 5  
se  
refere  
às  
necessi  
dades  
sociais,  
no  
caso, o  
estímul  
o à  
particip  
ação, à  
resoluç  
ão  
conjunt  
a de  
proble  
mas e à  
sensaç  
ão de  
perten-  
ciment  
o a um  
grupo.



Miguel  
Sousa,  
dono  
de uma  
mídia  
empres  
a de  
informá  
tica,  
tem  
consciê  
ncia de  
que a  
produti  
vidade  
organiz  
acional  
está  
intima  
mente  
relacio  
nada à  
qualific  
ação  
dos  
seus  
funcion  
ários.

Para  
isto,  
contrat  
a um  
profissi  
onal de  
Treina  
mento  
e  
Desenv  
olvimen  
to  
(T&amp  
;D) de  
Recurs  
os  
Human  
os, que  
deverá:

1 - adotar o estilo "deixe que eu faça o dil;
---

para voc&ecirc; irc;&rdquo;; isto &eacute; e;, de executo r de tarefas.
2 - adotar o estilo de baixa assertiv idade perante as &aacute; e;reas usu&aa cute;ria s de T&amp; D.
3 - conhec

er de perto a realida de de trabalh o &agrav e; qual ele deve dar apoio.	4 - centrali zar e apoiar os proces sos de mudan &ccedil ;a da empres a e dos indiv&i acute;d uos que
---	--

nela
trabalh
am.
5 -
exercer
um
papel
de
incentiv
ador da
eleva&c
cedil;&
atilde;o
do grau
de
confor
midade
dos
funcion
&aacut
e;rios
&agrav
e;s
tarefas
que
devem
desemp
enhar.

Esclare

ciment

o:

Sabe-s

e que a

condiçã

o

essenci

al para

se

resolve

r um

proble

ma é

conhec

ê-lo.

Quanto

mais

detalha

dament

e,

melhor.

O papel

do

consult

or deve

ser

exatam

ente o

descrit

o no

item 3,

pois só

assim

conseg

uirá

legitimi

dade

para

exercer

seu

trabalh

o.

Os

outros

ítems se

referem

a

interve

nções

equivoc

adas no

sentido

de

deixar

tudo  
como  
está ou  
intervir  
de  
forma  
centrali  
zadora.

Questão 13

Você é  
gerente  
de  
Recurs  
os  
Human  
os de  
um  
banco  
de  
investi  
mentos  
que  
exige  
um  
perfil  
de  
funcion  
ário



competitivo, agressivo e dinâmico. Para a seleção de um trainee, após uma pré-seleção baseada em análise dos currículos, os, você considerará mais vantajoso convidar os candidatos

tos

para

um(a):

1 - teste
eminen
temen
e
objetiv
o, que
confirm
e as
habilida
des
t&eacut
e;cnica
s e
emocio
nais do
candida
to e
permita
a
identifi
ca&cce
dil;&atil
de;o da
sua

capacida de para resolver r proble mas
2 -  entrevi sta  r e;pid de  cinco minuto s, para que se confirm em os dados escrito s no curr cute;cu lo, oferece ndo uma

oportunidade para maior discernimento sobre quanto agravar e; diferenças &cedil;as entre os candidatos.
3 - entrevista estruturada, que permite que se criem perguntas

as  
subjetiv  
as  
&agrav  
e;  
medida  
que a  
entrevi  
sta  
prosse  
gue,  
gerand  
o uma  
conver  
sa&cce  
dil;&atil  
de;o  
amistos  
a.

4 -  
entrevi  
sta  
destres  
s com  
pergunt  
as  
argume  
ntativas

e  
provoc  
ativas,  
o que  
permite  
verifica  
r como  
o  
candida  
to  
reagir&  
aacute;  
sob  
press&  
atilde;o  
.

5 -  
entrevi  
sta  
padroni  
zada  
para  
facilitar  
a  
confiab  
ilidade  
de  
informa

&cedil  
;&tilde  
;es e o  
enquad  
rament  
o do  
candida  
to.

Esclare  
ciment  
o:  
Se o  
que se  
quer é

o “perfil de funcionário competitivo, agressivo e dinâmico”, de que adiantaria um “teste eminentemente obje

Questão 14

Com o  
intuito  
de  
melhor  
ar a  
mensur  
ação  
dos  
retorno  
s dos  
investi

mentos

realizad

os em

Treina

mento

e

Desenv

olvimen

to

(T&amp

;D), o

Diretor

de RH

da

Compa

nhia

ROBI

COMB

criticou

o seu

gerente

alegand

o que a

empres

a não

estava

avalian

do bem



os seus

progra

mas na

área.

Após

estudar

melhor

o

assunt

o, o

gerente

constat

ou que

a forma

mais

precisa

de

caracte

rizar os

objetiv

os de

uma

avaliaç

ão é:

1 -

analisar

o

aprendi  
zado  
dos  
particip  
antes  
do  
progra  
ma  
aplican  
do  
testes  
de  
conheci  
mento  
e  
entrevi  
stas em  
profund  
idade.

2 -  
verifica  
r a  
efici&e  
circ;nci  
a com  
que  
foram  
utilizad

os os
recurso
s de
T&amp;
D,
compat
ibilizan
do os
gastos
realizad
os com
os
lucros
obtidos
.

3 -
verifica
r a
rea&cc
edil;&at
ilde;o
dos
treinan
dos
com
rela&cc
edil;&at
ilde;o

ao
conte&
uacute;
do
desenv
olvido e
aos
m&eac
ute;tod
os
utilizad
os.
4 -
identifi
car a
rea&cc
edil;&at
ilde;o
dos
treinan
dos ao
progra
ma, o
seu
aprendi
zado,
as
mudan

&cedil
;as de
compor
tament
o
gerada
s e seu
reflexo
na
implem
enta&c
cedil;&
atilde;o
das
metas
organiz
acionai
s.
5 -
produzi
r
gr&aac
ute;fico
s com
medida
s do
desemp
enho

dos  
instruto  
res, da  
qualida  
de do  
materia  
l  
did&aa  
cute;tic  
o e da  
atua&c  
cedil;&  
atilde;o  
da  
equipe  
log&iac  
ute;stic  
a da  
empres  
a.

Esclare  
ciment  
o:  
O item  
comple  
to é o  
de

número

4, pois

contem

pla

todos

os

outros

(exceto

a falta

de

sentido

do item

5). No

item 4,

identifi

ca-se:

1)

avaliaç

ão de

reação,

2)

avaliaç

ão de

conheci

mentos

, 3)

avaliaç

ão

(posteri  
or) no  
local de  
trabalh  
o e 4)  
avaliaç  
ão de  
resulta  
dos em  
relação  
aos  
objetiv  
os  
organiz  
acionai  
s.

Questão 15

O seu  
chefe  
elaboro  
u um  
<STRO  
NG>sis  
tema de  
remune  
ração</  
STRON  
G> para



a  
empres  
a,  
levando  
em  
conside  
ração  
os  
cinco  
fatores  
abaixo.  
Qual  
deles  
<STRO  
NG>NÃ  
O  
</STRO  
NG>se  
aplica a  
esse  
sistema  
?

1 - Oferta e deman da de m&atild
--

e;o-de- obra da empres a.
2 -  Determi na&cce dil;&otil de;es  dos  sindicat os  trabalhi stas.
3 -  Capaci dade de pagame nto da empres a e sua produti vidade.
4 -  Matriz  de  inciden  te

criac te;tico de desemp enho.
5 - Regula menta& ccedil; &otilde; es govern amentai s.

Esclare  
ciment  
o:  
Todos  
os itens  
referem  
-se a  
uma  
política  
de  
remune  
ração,  
exceto

o item

4, que

se

relacio

na

apenas

e

tão-so

mente à

avaliaç

ão de

desemp

enho

do

funcion

ário.

#### Questão 16

Você

está

interes

sado

em

particip

ar de

um

progra

ma de

desenv

olvimen  
to  
gerenci  
al  
sobre  
técnica  
s de  
lideran  
ça. Seu  
chefe  
não  
quer  
autoriz  
á-lo e  
argume  
nta que

“<STRONG>a liderança é fruto de qualidades inatas, e não produto de habilidades e conhecimentos apreendidos

1 - a
concep
&ccedil
;&atilde
;o de
lideran
&ccedil
;a que
voc&ec
irc; tem

se  
baseia  
na  
teoria  
de  
caracte  
rísticas  
e;sticas  
da  
lideran  
ça  
;a, a  
qual  
é; uma  
teoria  
genérica  
cultural  
a que  
focaliza  
o  
indivíduo  
agudo;  
uo, ao  
investiga  
ções;  
da  
tarefa.

2 - a  
lideran  
&cedil  
;a tem  
duas  
dimens  
&otilde;  
es  
&ndash  
;  
orienta  
&cedil  
;&atilde  
;o para  
tarefas  
e para  
indiv&i  
acute;d  
uos  
&ndash  
; e  
n&atild  
e;o  
pode  
ser  
totalme  
nte  
explica

da nem
pela
aborda
gem
gen&ea
cute;tic
a nem
pela
aborda
gem
das
caracte
r&iacut
e;sticas
da
lideran
&ccedil
;a.
3 - a
lideran
&ccedil
;a
&eacut
e; a
solu&c
cedil;&
atide;o
dos



proble
mas
gerenci
ais, e
precisa
respeit
ar a
aborda
gem
gen&ea
cute;tic
a, as
caracte
r&iacut
e;sticas
univers
ais dos
trabalh
adores
e a
naturez
a da
organiz
a&cced
il;&atild
e;o.
4 - os
tipos

de
compor
tament
o
depend
em do
grau de
autorid
ade
inerent
e ao
cargo e
do grau
de
liberda
de
dispon
&iacute
;vel
num
cont&ia
cute;nu
o de
padr&o
tilde;es
de
lideran
&ccedil

;a.
5 - os
estilos
de
lideran
&ccedil
;a
s&atild
e;o
inatos,
flex&ia
cute;vei
s e
n&atild
e;o
podem
ser
aprendi
dos,
mas os
gerente
s
podem
mudar
a
mescla
de
orienta

&ccedil  
;&atilde  
;o para  
tarefa e  
orienta  
&ccedil  
;&atilde  
;o para  
funcion  
&aacut  
e;rio  
confor  
me a  
situa&c  
cedil;&  
atilde;o  
o  
exigir.

Esclare  
ciment  
o:  
Esta é  
uma  
questã  
o difícil  
até  
mesmo

pela

formula

ção,

pois

aponta

várias

direção

s

controv

ertidas:

a)

caracte

ísticas

genétic

as do

líder,

ou seja,

aquilo

que o

indivíd

uo “traz do berço”, b) tipo de orientação gerencial: para a tarefa e para os indivíduos, c) características do c

Consid

erando-

se a

respost

a dada

a uma

questã

o

anterior

sobre

lideran

ça ("hoje, acredita-se que líderes são pessoas comuns que aprendem habilidades comuns, mas que no seu

Questão 17

O

fundad

or da

Action

Instrum

ents,

Jim

Pinto,

costum

ava

dizer

que: "Nós estamos construindo um capitalismo com coração". Segundo ele, sua empresa tem tentado cons

1 - os

adminis

tradore

s que

sentem

seus

valores

compat

&iacute

;veis  
com os  
da  
organiz  
a&cced  
il;&atild  
e;o  
s&atild  
e;o  
menos  
confian  
tes de  
que  
estar&a  
tilde;o  
no  
futuro  
trabalh  
ando  
para o  
mesmo  
empreg  
ador.

2 - a  
percep  
&ccedil  
;&atilde  
;o da

estreita  
rela&cc  
edil;&at  
ilde;o  
entre  
os  
valores  
pessoai  
s e  
organiz  
acionai  
s  
aument  
a a  
consci  
&ecirc;  
ncia e o  
entendi  
mento  
dos  
valores  
da  
organiz  
a&cced  
il;&atild  
e;o, o  
que,  
por sua



vez,
leva a
maior
influ&e
circ;nci
a junto
aos
superio
res,
colegas
e
subordi
nados.
3 - em
geral,
os
objetiv
os de
uma
organiz
a&cced
il;&atild
e;o
s&atild
e;o
vistos
como
menos

importa
ntes
por
aqueles
que
sentem
que
existe
um
alinham
ento
entre
os seus
valores
e os da
compa
nhia.
4 -
quanto
maior a
compat
ibilidad
e entre
valores
pessoai
s e
organiz
acionai

s,
menor
a
tend&e
circ;nci
a a
concor
dar que
os
valores
organiz
acionai
s
s&atild
e;o
guiado
s por
altos
padr&o
tilde;es
&eacut
e;ticos.
5 -
&agrav
e;
medida
que os
adminis

tradore  
s  
perceb  
em que  
seus  
valores  
s&atild  
e;o  
compat  
&iacute  
;veis  
com os  
da  
organiz  
a&cced  
il;&atild  
e;o,  
eles  
tendem  
a sentir  
que as  
press&  
otilde;e  
s do  
trabalh  
o  
afetam  
substa

ncialme  
nte  
suas  
vidas  
fora  
dele.

Esclare  
ciment  
o:  
Esta  
questã  
o é tão  
mal  
formula  
da, que  
se pode  
ir por  
elimina  
ção. O  
único  
item  
que faz  
algum  
sentido  
é o item  
2 e,  
mesmo

assim,

com

alguma

s

restrição

es. Os

outros

são

comple

tament

e

absurd

os ou

contrad

itórios.

O item

2,

conside

rado o

correto,

tem, no

entanto

, uma

conclus

ão um

tanto

precipit

ada. É

certo

dizer-se

que, se

o

funcion

ário

perceb

e que

seus

valores “batem” com os da organização, realmente aumenta sua “consciência e o entendimento dos valores

#### Questão 18

Interes

sado

em

investig

ar os

diferent

es

sistema

s de

valores

naciona

is e de

que

forma

eles

interag

em com

os

sistema

s de

valores

organiz

acionai

s, Geert

Hofsted

e

realizou

uma

ampla

pesquis

a

durante

quinze

anos,

envolve

ndo 53

países,

e

argume

ntou: "uma desconsideração pelas outras culturas é um luxo a que somente os fortes podem-se dar... e até

1 - as

diferen

&cedil

;as no



car&aa  
cute;ter  
naciona  
l  
podem  
ter  
impact  
o direto  
sobre  
as  
pr&aac  
ute;tica  
s e  
relacio  
nament  
os no  
trabalh  
o.

2 -  
conside  
rando  
que as  
organiz  
a&cced  
il;&otild  
e;es  
desenv  
olvem

suas  
pr&oac  
ute;pria  
s  
cultura  
s e  
seus  
sistema  
s de  
valores  
predom  
inantes,  
as  
subsidi  
&aacut  
e;rias  
estrang  
eiras de  
organiz  
a&cced  
il;&otild  
e;es  
multina  
cionais  
acabam  
por  
desenv  
olver

uma
cultura
h&iacut
e;brida,
refletin
do a
cultura
organiz
acional
interna
cional e
a
cultura
naciona
I local.
3 - o
car&aa
cute;ter
naciona
I
&eacut
e;
unimod
al, ou
seja,
todas
as
pessoa

s de um  
certo  
pa&iac  
ute;s  
t&ecirc;  
m  
necess  
ariame  
nte as  
caracte  
r&iacut  
e;sticas  
associa  
das  
&agrav  
e;quela  
cultura,  
o que  
facilita  
a  
transfer  
ibilidade  
e das  
pr&aac  
ute;tica  
s  
gerenci  
ais.

4 -  
estudo  
s  
compar  
ativos  
de  
diversa  
s  
cultura  
s em  
organiz  
a&ced  
il;&otild  
e;es  
semelh  
antes  
sugere  
m que  
os  
funcion  
&aacut  
e;rios  
das  
diferent  
es  
socieda  
des  
podem

ter
expecta
tivas
bem
diferent
es
sobre o
trabalh
o e a
satisfa
&ccedil
;&atilde
;o que
dele
obt&eci
rc;m.
5 - em
multina
cionais
bem
integra
das
com
uma
forte
cultura
pode-s
e

verifica  
r  
grande  
similari  
dade  
entre  
os seus  
membr  
os,  
apesar  
de  
origens  
raciais  
diferent  
es.

Esclare  
ciment  
o:  
Seria o  
mesmo  
que  
afirmar  
algo

como “o que é bom para os Estados Unidos é bom para o Brasil”, o que nunca foi verdade, embora ainda ha  
Por  
falar  
nisso, é

preciso

ter

olhos

muito

críticos

para as

teorias

de

Admini

stração

que

utilizam

os

&#8213

;

geralm

ente

desenv

olvidas

por

pensad

ores

america

nos,

portant

o "importadas" dos EUA &#8213;, para que sejam vistas sob a perspectiva da realidade brasileira, pois, por

Questão 19

O título



impres

so no

cartão

de

visitas

de Joel

Silva

era “gerente de produção”, cargo no qual ele tinha mais de 30 subordinados, que comandava em um amplo

1 -
Estabel
eceria
um
progra
ma
cont&ia
cute;nu
o que
buscas
se
identifi
car e
satisfaz
er as
necessi
dades,
os
desejos

e as expecta tivas dos empreg ados.
2 -  Estabel eceria um modelo de modific a&cced il;&atild e;o de compor tament o embasa do num esquem a de refor&c cedil;o intermit ente.
3 -

Estabel  
eceria  
um  
sistema  
de  
amea&  
ccedil;a  
s ou  
coa&cc  
edil;&at  
ilde;o  
para  
que  
<br/>  
o  
trabalh  
o fosse  
realizad  
o  
acoplad  
o a um  
sistema  
de  
recomp  
ensas a  
todos  
no fim  
do ano.

4 -  Implem  entaria  uma  pol&iac  ute;tica  de  elogios  e  refor&c  cedil;o  cont&ia  cute;nu  o  embasa  da na  teoria  de  condici  oname  nto  operant  e.
5 -  Permitir  ia que  os

empregados definisse em sua política jurídica de recompensas e punições ceditotilde;e ssegundo os seus valores e suas prioridades. <br/><br/>

Esclarecimento:  
O item

5 é  
descart  
ável  
por não  
ser  
factível.  
Os  
itens 2,  
3 e 4  
apelam  
para o  
behavio  
rismo  
(compo  
rtament  
alismo)  
mais  
rasteiro  
,  
basean  
do-se  
numa  
motivaç  
ão que  
pudess  
e ser  
gerada  
pela

relação

esforço

-recom

pensa.

O item

1, antes

de

oferece

r o

remédi

o,

como

fazem

os

outros

ítems,

procura

saber

qual a

doença.

Este é

o

proces

so

adequa

do.

Questão 20

Após

uma  
entrevi  
sta de  
seleção  
para a  
empres  
a ALFA,  
João  
foi  
informa  
do que  
não  
seria  
admitid  
o para  
o cargo  
de  
gerente  
, por  
não  
possuir  
habilida  
des  
interpe  
ssoais  
e de  
comuni  
cação



fundam  
entais  
para  
desemp  
enhar a  
função.  
Assim,  
quanto  
a João,  
a  
entrevi  
stadora  
alegou  
que

1 - o seu conheci mento de erros de propen s&atild e;o em avalia& ccedil; &atilde;
--

o de
desemp
enho
n&atild
e;o era
suficien
te para
uma
boa
auditori
a de
Recurs
os
Human
os.
2 - a
sua
especia
liza&cc
edil;&at
ilde;o
em
Sistem
as de
Informa
&ccedil
;&atilde
;o

n&atild
e;o
favorec
ia a
comuni
ca&cce
dil;&atil
de;o
interfun
cional
na
empres
a.
3 - ele
tinha
dificuld
ades
em
reconh
ecer
quest&
otilde;e
s
comple
xas e
resolve
r
proble

mas
para
benef&i
acute;ci
o da
organiz
a&cced
il;&atild
e;o.
4 -
<p>ele
tinha
dificuld
ades
em
trabalh
ar em
equipe,
dividir
as
informa
&ccedil
;&otilde
;es com
os
outros
e
ensinar

as
peessoa
s a
aprend
er. </p>
5 - ele
n&atild
e;o
conseg
uia
conside
rar os
objetiv
os e as
estrat&
eacute;
gias
gerais
da
empres
a nas
intera&
ccedil;
&otilde;
es
entre
as
diferent

es  
partes  
da  
organiz  
a&cced  
il;&atild  
e;o.

Esclare  
ciment  
o:  
Os  
itens,  
de uma  
forma  
ou de  
outra,  
tratam  
de  
proble  
mas de  
comuni  
cação  
do  
pobre  
do  
João. O  
item 4,

porém,  
é o que  
reflete  
as reais  
dificuld  
ades na  
comuni  
cação  
interpe  
ssoal,  
que é a  
que o  
enuncia  
do  
aborda.  
Assim,  
João  
não  
deve  
ter  
ficado  
nada  
feliz  
por  
saber  
que ser  
gerente  
é

essenci

almente

saber

lidar

com

pessoa

s (aliás,

mais do

que

qualqu

er outra

coisa)

e, para

isso,

ele não

podia

ter “dificuldades para trabalhar em equipe”, nem centralizar ou reter informações, pois o gerente deve ser ca

#### Questão 21

Você é

respon

sável

pela

execuç

ão de

um

progra

ma de

treinam



ento de

uma

organiz

ação e

aprend

eu que,

quanto

às

técnica

s a

serem

usadas

neste

treinam

ento,

não

existe

uma

que

seja

sempre

a

melhor.

O

melhor

método

depend

e da

combin  
ação de  
alguns  
fatores  
que  
precisa  
m ser  
avaliad  
os em  
cada  
situaçã  
o, e  
entre  
os  
quais  
citam-s  
e:  
<BR>I  
-efetivi  
dade  
em  
termos  
de  
custo;  
<BR>II-  
princípi  
os de  
aprendi

zagem;

<BR>III

-mediç

ões

subjetiv

as;

<BR>IV

-

escalas

de

compor

tament

o;

<BR>V

-adequ

ação

das

instalaç

ões;

<BR>VI

-

conteú

do

desejad

o do

progra

ma;

<BR>VI

I

-preferê

ncias e

capacid

ades do

treinan

do e do

treinad

or.

<BR>O

s

fatores

correto

s são:

<BR><

BR>

1 - I, IV,  V e VI  apenas.
2 - II, III,  IV e VII  apenas.
3 - II, III,  VI e VII  apenas
4 - I, II,  III, VI e

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

Esclare  
ciment  
o:  
Agora  
que  
você se  
deteve  
em  
todos  
os sete  
tópicos  
enfoca  
dos por  
esta  
questã  
o, você  
pode  
observ  
ar que  
não  
fazem

sentido

dois

deles: “medições subjetivas” e “escalas de comportamento”. Quem precisa de medições subjetivas num pro

#### Questão 22

A

organiz

ação

Delatel

exercia

o

control

e dos

seus

funcion

ários

quase

que

exclusi

vament

e

através

de

mecani

smos

burocrá

ticos,

por

meio de

procedi  
mentos  
operaci  
onais  
padroni  
zados,  
regras,  
regula  
mentaç  
ões e  
supervi  
são  
cerrada  
. Um  
consult  
or da  
empres  
a disse  
que ela  
estava  
perden  
do  
produti  
vidade  
e que  
para  
reverter  
este

quadro

precisa

ria

fazer

uma

reestrut

uração

através

de um

enxuga

mento

downsi

zing

para

elimina

r de

forma

planeja

da

cargos

e níveis

hierárq

uicos.

Para

implem

entar

as suas

demiss



ões a  
organiz  
ação  
optou  
por um  
progra  
ma de  
demiss  
ão  
voluntá  
ria, mas  
isto  
gerou o  
seguint  
e  
proble  
ma:

1 - a
adminis
tração
não
conseg
uiu
enfocar
a
melhori
a de um

elemento de cada vez, de modo que a mudança fosse um processo só cumulativo.
2 - a empresa, com esta diretriz de Recursos Humanos, estimulou a saída dos

funcionários mais qualificados.
3 - os funcionários que saíram apresetaram um comportamento o de síndrome me do sobrevivente, o que afetou a empresa como um todo.
4 - os

funcionários que ficaram passaram a trabalhar dentro de um quadro orientado de valores que faz oposição ao controle e autoridade.

5 - foram demitidas as pessoas que não

tinham  
mais  
motivaç  
ão para  
a  
mudan  
ça, o  
que  
aument  
ou a  
respon  
sabilidade  
de dos  
que  
perman  
eceram.

Esclare  
ciment  
o:  
Hoje se  
sabe  
(como  
se na  
época  
os  
adminis  
tradore

s não

tivesse

m sido

alertad

os...)

que a “Reengenharia” e seu bendito “downsizing” trouxeram muito mais prejuízos que benefícios para o pro

- item

1:

imagine

a “melhoria de um elemento de cada vez”; onde fica o pensamento sistêmico? seria como retalhar a realidade

- item

3: a “síndrome do sobrevivente”, como o nome suge-re 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 funcion

- item

5: se

estava

m

falando

de um

progra

ma de

demiss

ão

VOLUN

TÁRIA,

não há

como a

empres

a

demitir

seletiva

mente;

se isso

acontec

er,

deixa

de ser “demissão voluntária”, ora!

Questão 23

Você

estudo

u o

sistema

de

classifi

cação

da

Hewlett

-Packar

d que

exige

que o

gerente

coloqu

e 10%

de seus

funcion

ários

na

categor

ia

"excep

cional",

40% na

categor

ia

"muito

bom",

40% na

categor

ia

"bom"

e 10%

na

categor

ia

"inaceit

ável".

Com

base

neste

modelo

você

sugere



que a  
sua  
empres  
a  
introdu  
za a  
escala  
de  
classifi  
cação  
como  
método  
de  
avaliaç  
ão de  
desemp  
enho  
orienta  
do para  
o  
passad  
o. Isto  
signific  
a que  
será  
solicita  
do ao  
avaliad

or que:

1 - escolha a declara &ccedil ;&atilde ;o mais descriti va em cada par de declara &ccedil ;&otilde ;es sobre o empreg ado que est&aa cute; sendo classifi cado.
2 - introdu

za teste  
de  
conheci  
mento  
ou  
aptid&o  
tilde;es  
e  
observ  
a&cced  
il;&otild  
e;es de  
potenci  
al para  
todas  
as  
fun&cc  
edil;&ot  
ilde;es.

3 -  
registre  
as  
declara  
&ccedil  
;&otilde  
;es que  
descrev  
em o

potenci
al do
empreg
ado, em
rela&cc
edil;&at
ilde;o
ao
perfil
do
cargo.
4 -
v&aacu
te; para
o
campo
junto
com
um
represe
ntante
especia
lizado
do
&oacut
e;rg&ati
lde;o
de

Recursos Humanos e acompanhamento dos supervisores em suas classificações e atividades de;
5 - proporção de uma avaliação ccedil; &atilde; o subjetiva do desempenho de um indivíduo

acute;d  
uo, ao  
longo  
de uma  
escala  
que vai  
do  
n&iacut  
e;vel  
mais  
baixo  
ao mais  
alto.

Esclare  
ciment  
o:  
Todos  
os itens  
tratam  
de  
formas  
de  
avaliaç  
ão de  
desemp  
enho. O  
item 5 é

o que  
mais se  
aplica  
ao  
caso,  
pois,  
por  
melhor  
que  
seja o  
proces  
so de  
avaliaç  
ão, não  
há  
como  
fugir de  
dois  
aspecto  
s  
fundam  
entais e  
óbvios:  
uma  
pontua  
ção,  
classifi  
cação

ou  
categor  
ização  
e a  
subjetiv  
idade  
que  
sempre  
estará  
present  
e,  
queira  
m ou  
não os  
adminis  
tradore  
s.  
Afinal,  
não  
somos  
julgado  
s por  
máquin  
as, mas  
por  
gente,  
por  
sujeitos



, daí a  
inevitáv  
el  
subjetiv  
idade,  
por  
mais  
que os  
instrum  
entos  
utilizad  
os se  
pretend  
am  
objetiv  
os.

**Questão 24**

Depois  
de um  
grande  
crescim  
ento  
que  
durou  
mais de  
quinze  
anos, a  
empres

a

Barckle

y

atraves

sa uma

crise

que

abala

profund

amente

seus

funcion

ários.

Todos

os

planos

e

esforço

s

canaliz

am-se

para os

departa

mentos

operaci

onais:

vendas,

produç

ão e

marketi

ng. Isso

provoc

a certo

amargo

r nos

setores

adminis

trativos

, de

finança

s,

pessoal

e

informá

tica.

Afinal,

foram

eles

que,

nos

dois

últimos

anos,

por

inúmer

as

vezes

soaram

os

alarmes

para

avisar

dos

perigos

em que

incorria

este ou

aquele

compor

tament

o e

propos

eram

planos

alternat

ivos.

Para

tratar

deste

conflito

organiz

acional,

o

diretor

preside  
nte da  
empres  
a  
deverá  
optar  
por  
uma  
<STRO  
NG>est  
ratégia  
de  
interve  
ção de  
poder</  
STRON  
G> que:

1 - conside re a causa do conflito , embora ignore metas
---

prioritá rias, ou seja, a organiz ação em geral.
2 -  satisfaç a, pelo menos parcial mente, a posição de marketi ng, embora não trate das causas verdad eiras do conflito .

3 -  
imponh  
a uma  
solução  
que, a  
curto  
prazo,  
resolva  
o  
proble  
ma,  
mas  
que  
provav  
elmente  
deixará  
um  
resíduo  
de  
ressent  
imento  
nos  
funcion  
ários.

4 -  
procure  
alcança  
r a

harmon  
ia na  
organiz  
ação,  
tratand  
o o  
proble  
ma  
superfi  
cialmen  
te e  
negand  
o a sua  
importâ  
ncia  
para a  
organiz  
ação.

5 -  
ignore  
totalme  
nte o  
proble  
ma,  
acredit  
ando  
que,  
assim,



este  
simples  
mente  
"desap  
arecerá  
".

Esclare  
ciment  
o:  
O  
conflito  
é  
inevitáv  
el.  
Ponto  
final.  
Negar  
isso é  
fechar  
os  
olhos  
para a  
realida  
de, pois  
os  
interes  
ses

present

es em

qualqu

er

organiz

ação

são

sempre

bastant

e

diversif

icados

e todo

o

trabalh

o

gerenci

al

consist

e na

busca

de

harmon

ia entre

eles.

Nem

sempre

, no

entanto

, se

conseg

ue isso,

sem

alguns

arranhô

es. É o

caso da

present

e

questã

o. De

qualqu

er

forma,

o que

se deve

fazer é

jamais

evitá-lo,

ignorá-l

o ou

colocá-l

o

debaixo

do

tapete.

Seria

como

aliment

ar um

pequen

o

dragão.

Cedo

ou

tarde,

ele

arrumar

ia

forças

para

expelir

fogo e

chamus

car boa

parte

da

organiz

ação. A

decisão

mais

acertad

a está,

portant

o, com

os

riscos

calcula

dos, o

que

subent

ende

um

acompa

nhame

nto das

conseq

uências

, como

express

a o item

3.

Questão 25

Você é

gerente

de

Rekurs

os

Human

os de

uma

média

empres

a que

está

preocu

pada

com

reivindi

cações

trabalhi

stas e

exigênc

ias dos

sindicat

os.

Para

preveni

r

possíve

is

conflito

s, você

elabora

para a

diretori

a um

progra

ma de

enrique

ciment

o de

cargos.

Na

defesa

do

projeto

você

argume

nta que

o

enrique

ciment

o do

cargo

traz

vantage

ns,

tanto

para a

empres

a como

para o

empreg

ado,

porque

pode:

1 -  
aument  
ar a  
motiva  
&cedil  
;&tilde  
;o do  
pessoal  
em face  
da  
necessi  
dade de  
todos  
os  
indiv&i  
acute;d  
uos de  
assumi  
r riscos  
e  
enfrent  
ar  
novas  
oportun  
idades  
atrav&e  
acute;s  
da



estanda
rdiza&c
cedil;&
atilde;o
do
proces
so e
dos
resulta
dos do
trabalh
o.
2 -
facilitar
o
ajustam
ento
m&uac
ute;tuo
da
coorde
na&cce
dil;&atil
de;o do
trabalh
o
atrav&e
acute;s

de  
proce  
sos  
simples  
de  
comuni  
ca&cce  
dil;&atil  
de;o  
informa  
l,  
enquan  
to o  
control  
e  
perman  
ece nas  
m&atild  
e;os do  
gerente  
.

3 -  
gerar  
menor  
absente  
&iacute  
;smo  
em

virtude  
do  
compro  
metime  
nto e  
sentime  
nto de  
respon  
sabilida  
de no  
cargo,  
quando  
o  
empreg  
ado  
n&atild  
e;o se  
sente  
explora  
do pela  
empres  
a com a  
imposi  
&ccedil  
;&atilde  
;o de  
um  
trabalh

o mais dif&iac ute;cil.
4 - gerar maior rota&cc edil;&at ilde;o de pessoal garanti ndo a multifu ncionali dade e a ambig& uuml;id ade das fun&cc edil;&ot ilde;es no n&iacut e;vel operaci onal.

5 -  
gerar  
maior  
produti  
vidade  
diminui  
ndo o  
conflito  
&iacute  
;ntimo  
relacio  
nado  
&agrav  
e;  
dificuld  
ade em  
assimil  
ar  
novas  
atribui&  
ccedil;  
&otilde;  
es e  
respon  
sabilida  
des e  
facilitan  
do a

supervi  
s&atild  
e;o  
direta.

Esclare

ciment

o:

A idéia

do “enriquecimento de cargos” esteve muito presente nos EUA (que novidade!) na década de 50 e foi retomada

Sobrou,

portant

o, o

item 3,

o

correto,

apesar

de

incomp

leto em

relação

à

essênci

a do

enrique

ciment

o de

cargos.

Questão 26

O  
gerente  
geral  
do  
HOSPIT  
AL  
CORAÇ  
ÃO DE  
OURO  
descrev  
eu a um  
entrevi  
stador  
o seu  
estilo  
de  
lideran  
ça  
como  
uma  
mistura  
de  
todos  
os  
estilos.  
"Em  
alguns

momen

tos,

sou um

ditador,

digo

aos

meus

subordi

nados

o que

fazer.

Em

outros,

sou um

modelo

de

função,

lidero

pelo

exempl

o.

Nesse

ambien

te,

geralm

ente

deixo

que as



pessoa

s

particip

em ...

Gosto

muito

da idéia

da

particip

ação,

mas

numa

situaçã

o

crítica,

automa

ticamen

te me

torno

autocrá

tico."

Este

chefe

defend

e a

aborda

gem

situacio

nal da  
lideran  
ça. A  
justifica  
tiva  
correta  
para  
defend  
er essa  
aborda  
gem é a  
seguint  
e:

1 - o
l&iacut
e;der
que
tem
poder
de
compet
&ecirc;
ncia
&eacut
e;
respeit
ado

porque possui conheci mentos ou certas habilida des nas quais as pessoa s acredit am.
2 - a lideran &ccedil ;a atrav&e acute;s do poder de refer&e circ;nci a e de coer&c cedil;&

atilde;o  
exige  
fazer  
com  
que as  
tarefas  
sejam  
desemp  
enhada  
s para  
garantir  
que a  
unidade  
e de  
trabalh  
o ou a  
organiz  
a&cced  
il;&atild  
e;o  
atinjam  
suas  
metas.

3 - as  
caracte  
r&iacut  
e;sticas  
pessoai

s  
define  
m o  
poder  
leg&iac  
ute;tim  
o de  
um  
l&iacut  
e;der e  
s&atild  
e;o  
conside  
radas  
mais  
importa  
ntes  
que o  
seu real  
compor  
tament  
o na  
tomada  
de  
decis&  
atilde;o  
.

caracte  
r&iacut  
e;sticas  
de  
person  
alidade  
de fato  
disting  
uem os  
l&iacut  
e;deres  
eficaze  
s das  
outras  
pessoa  
s pelo  
seu  
empen  
ho,  
motiva  
&ccedil  
;&atilde  
;o,  
integrid  
ade,  
autoco  
nfian&c  
cedil;a

e conheci mento do neg&oa cute;ci o.
5 - n&atild e;o existem tra&cce dil;os e compor tament os univers almente importa ntes, pois compor tament os eficaze s variam de uma

situa&c  
cedil;&  
atilde;o  
para  
outra e  
o  
l&iacut  
e;der  
deve  
primeir  
o  
analisar  
a  
situa&c  
cedil;&  
atilde;o  
e  
depois  
decidir  
o que  
fazer.

Esclare  
ciment  
o:  
Essa  
questã  
o se



baseia

inteira

mente

na “liderança situacional”, proposta por Hersey e Blanchard. Neste caso, trata-se de conhecer o conceito. O

#### Questão 27

Ricardo

Cruz

fazia

uma

carreira

brilhant

e numa

subsidi

ária de

uma

multina

cional,

quando

foi

transfer

ido

para a

matriz.

Apesar

de falar

o

idioma

da

empres

a-mãe

com

fluência

, ele

teve

dificuld

ade de

linguag

em na

comuni

cação

entre

cultura

s. Ele

enfrent

ou

proble

ma em

virtude

das

barreira

s

causad

as:

1 - pela

sem&a

circ;nti
ca: as
palavra
s
implica
vam
diferent
es
signific
ado em
idiomas
diferent
es
afetand
o as
suas
negocia
&ccedil
;&otilde
;es.
2 - pela
semelh
an&cce
dil;a
entre
percep
&ccedil
;&otilde

; es :
usar
um
estilo
pessoal
,
informa
I numa
situa&c
cedil;&
atilde;o
em que
se
espera
um
estilo
mais
formal,
pode
ser
embarro
&ccedil
;oso e
desagr
ad&aac
ute;vel.
3 - pela
diferen

&ccedil  
;a de  
percep  
&ccedil  
;&atilde  
;o:  
&eacut  
e;  
preciso  
pressu  
por  
diferen  
&ccedil  
;as  
at&eac  
ute; as  
semelh  
an&cce  
dil;as  
sejam  
provad  
das e,  
ent&atil  
de;o,  
tratar  
as  
interpre  
ta&cce

dil;&otil
de;es
como
uma
hip&oa
cute;te
se
funcion
al.
4 -
pelas
diferen
&ccedil
;as de
tom:
pessoa
s que
falam
idiomas
diferent
es
realme
nte
v&ecirc
;em o
mundo
de
formas

diferent  
es, e  
era  
preciso  
ênfatiza  
r mais a  
descri&  
ccedil;  
&atilde;  
o do  
que a  
interpre  
ta&cce  
dil;&atil  
de;o ou  
a  
avalia&  
ccedil;  
&atilde;  
o.

5 -  
pelas  
conota  
&ccedil  
;&otilde  
;es das  
palavra  
s: ele

perceb  
eu que  
palavra  
s  
signific  
am  
coisas  
diferent  
es para  
pessoa  
s  
diferent  
es e era  
preciso  
praticar  
a  
empatia  
.

Esclare  
ciment  
o:  
Nessa  
questã  
o, com  
exceçã  
o da  
segund



a (que  
foge do  
assunt  
o e fica  
meio  
boba),  
as  
quatro  
alternat  
ivas  
são  
bastant  
e  
aceitáv  
eis.  
A mais  
aconsel  
hável,  
ou  
melhor,  
a  
correta,  
é a de  
número  
3,  
porque  
envolve  
um

aspecto

fundam

ental na

comuni

cação:

não se

deve

pressu

por que

somos

entendi

dos

apenas

porque

emitim

os uma

mensag

em (até

mesmo

na

língua

comum

aos

interloc

utores).

Deve-s

e,

sempre

que  
possíve  
I,  
conhec  
er as  
interpre  
tações  
que são  
feitas  
de  
nossa  
mensag  
em ou  
declara  
rmos  
como  
entend  
emos a  
mensag  
em  
recebid  
a para  
que a  
comuni  
cação  
seja  
realme  
nte

eficaz,

evitand

o-se, ao

máximo

, os

equivoc

os

decorre

ntes de

interpre

tações

não

desejad

as pelo

emisso

r.

Quando

se trata

de

línguas

e

cultura

s

diferent

es,

então,

o

proble

ma é

muito

mais

sério.

#### Questão 28

Janaina

foi

trabalh

ar

numa

empres

a

modern

a que

utiliza a

avaliaç

ão de

360

graus

como

técnica

de

avaliaç

ão de

desemp

enho.

Isso

signific

a que ,  
nesta  
empres  
a, a  
avaliaç  
ão de  
desemp  
enho é  
feita:

1 - por cada pessoa que, para evitar a subjetiv idade impl&ia cute;cit a no proces so, toma por bases alguma s
---

refer&e
circ;nci
as
como
crit&ea
cute;rio
s.
2 - por
todos
os
element
os que
mant&e
acute;
m
alguma
intera&
ccedil;
&atilde;
o com
o
avaliad
o, de
forma
circular
.
3 - pela
pr&oac

ute;pria  
equipe  
de  
trabalh  
o que  
se  
torna  
respon  
s&aacu  
te;vel  
pelas  
defini&  
ccedil;  
&atilde;  
o de  
metas e  
objetiv  
os a  
alcan&  
ccedil;a  
r.

4 - pelo  
gerente  
de linha  
ou  
supervi  
sor,  
com



acess& oacute; ria do &oacut e;rg&ati lde;o de RH.
5 - pelo gerente , que funcion a como o element o de guia e orienta &ccedil ;&atilde ;o, e pelo funcion &aacut e;rio, que avalia o seu desemp

enho  
em  
fun&cc  
edil;&at  
ilde;o  
da  
retroa&  
ccedil;  
&atilde;  
o  
forneci  
da pelo  
gerente  
.

Esclare

ciment

o:

O item

2 define

o que é “avaliação de 360 graus”, e estamos conversados. O resto é puro “açúcar para agarrar moscas”, falso.

Questão 29

A

empres

a ALFA

definiu

uma

estraté

gia de  
modific  
ação de  
compor  
tament  
o de  
seus  
empreg  
ados  
basead  
a em  
reforço  
positiv  
o. Para  
tanto  
essa  
empres  
a:

1 - optou por condici onar uma parcela signific ativa da
--

remune  
ra&cce  
dil;&atil  
de;o  
dos  
vended  
ores  
&agrav  
e;  
satisfa  
&ccedil  
;&atilde  
;o dos  
clientes  
.

2 -  
coloco  
u um  
empreg  
ado  
&agrav  
e;  
prova  
por  
causa  
do  
excess  
o de

faltas e, ap&oac ute;s vinte dias consec utivos de ida ao trabalh o, premio u o empreg ado remove ndo a prova.
3 - demitiu todos os empreg ados que faltara m mais de vinte

dias consec utivos, o que serviu de exempl os aos demais.
4 - premio u os empreg ados com bom desemp enho, deixand o de aplicar san&cc edil;&ot ilde;es descon fort&aa cute;vei s.

5 -  
buscou  
direcio  
nar os  
compor  
tament  
os  
desej&  
aacute;  
veis  
por  
meio da  
defini&  
ccedil;  
&atilde;  
o dos  
valores  
da  
empres  
a.

Esclare  
ciment  
o:  
Observ  
e o que  
diz o  
enuncia

do: “reforço positivo”. Pronto, entramos no campo do estímulo-resposta, da psicologia do behaviorismo (pa

Item 1:

remune

ração

dos

vended

ores x

satisfaç

ão do

cliente

&#8213

; nada

tem de

reforço

positiv

o.

Item 2:

trata de

um

reforço

positiv

o após

um

determi

nado

período

de

observ



ação,

mas

referia-

se

apenas

a um

empreg

ado e,

conven

hamos,

se ele

queria

que

serviss

e de

exempl

o, a

ação é

muito

fraca.

Item 3:

de

novo a

questã

o do

exempl

o, só

que

desta

vez não

pelo

reforço

positiv

o, mas

pela

puniçã

o.

Puniçã

o causa

medo.

Medo

modific

a o

compor

tament

o,

claro,

mas é

uma

péssim

a e

ineficaz

forma

de

adminis

trar.

Item 4:

este é o

tal,

embora

se

possa

questio

nar a

questã

o de

deixar

de

aplicar “sanções desconfortáveis”, pois isso poderia refletir um certo “laissez-faire” ou, em linguagem popu

Item 5:

difícilm

ente ele

conseg

uiria

conven

cer o

pessoal

com

algo

que é

mero

discurs

o e

nada

tem do  
famoso  
reforço  
positiv  
o.

Questão 30

Maria  
do  
Carmo  
utilizou  
os  
príncipi  
os da  
teoria  
da  
aprendi  
zagem  
tanto  
no  
desenh  
o como  
na  
implem  
entação  
de um  
progra  
ma de  
treinam

ento e  
desenv  
olvimen  
to de  
Recurs  
os  
Human  
os para  
sua  
empres  
a:

1 - conside rou os critério s de seleção dos treinad os para escolhe r os instrum entos de avaliaç ão a
--

serem
aplicad
os no
final do
treinam
ento.
2 -
buscou
padrõe
s que
pudess
em
proporc
ionar
aos
treinan
dos
uma
média
de sua
capacid
ade.
3 -
evitou
o
pragma
tismo,
para

que o  
treinan  
do  
pudess  
e  
abstrair  
-se da  
realida  
de e  
idealiza  
r a sua  
prática.

4 -  
evitou  
informa  
r aos  
treinan  
dos o  
que  
esperav  
a como  
resulta  
do do  
treinam  
ento  
para  
que  
ficasse

mais a vontad e.
5 - privileg iou para que se particip assem do treinam ento pessoa s que estava m motiva das a aprend er.

Esclare  
ciment  
o:  
Uma  
questã



Questão 31

Na fusão entre duas grandes empresas, as duas condições que caracterizam o quadro de pessoal : (1) a demanda da empresa excede a oferta para cargos operaci

onais,

(2) a

oferta

excede

u a

deman

da para

cargos

de

chefias

interme

diárias.

Você é

respon

sável

pelo

planeja

mento

estraté

gico de

Recurs

os

Human

os da

empres

a

resulta

nre da

fusão e,  
portant  
o,  
realizou  
:

1 - um progra ma de demiss &otilde; es volunt& aacute; rias, desliga mentos e cortes de sal&aac ute;rios para as chefias interme diarias.
2 - um progra

ma de
demiss
&otilde;
es
volunt&
aacute;
rias,
desliga
mentos
e
cortes
de
sal&aac
ute;rios
para
cargos
operaci
onais.
3 - um
progra
ma de
compar
tilhame
nto de
trabalh
o e
hor&aa
cute;rio

s
reduzid
os para
cargos
operaci
onais
4 - um
progra
ma de
utiliza&
ccedil;
&atilde;
o de
pessoal
tempor
&aacut
e;rio e
de
horas
extras
para as
chefias
interme
diarias
5 - um
rod&iac
ute;zio
de

fun&cc  
edil;&ot  
ilde;es  
tanto  
para as  
chefias  
interme  
diarias  
quanto  
para  
cargos  
operaci  
onais.

Esclare  
ciment  
o:  
A  
respost  
a  
aponta  
da  
como  
correta

pelo “Provão” é a primeira, mas trata-se de um engano. No enunciado da questão está dito claramente que n

Questão 32

Berenic

e

Dantas

quer

reformu

lar a

política

de

remune

ração

de sua

empres

a

introdu

zindo

um

progra

ma de

remune

ração

variável

. Ela

justifica

a

escolha

com

base

nos

seguint

es

argume

ntos:

1 - facilita o equilibr io interno (coerên cia dos salários dentro da organiz ação) e o equilibr io externo (coerên cia dos salários dentro da organiz ação com o
---



mercado)
2 - homogeneização e padronização dos salários dentro da organização e facilita a administração dos salários e seu controle e centralizado
3 - ajusta a remuneração

às  
diferen  
ças  
individ  
uais  
das  
pessoa  
s e ao  
alcance  
de  
metas e  
resulta  
dos

4 -  
focaliza  
a  
execuç  
ão das  
tarefas  
e a  
busca  
de  
eficiênc  
ia,  
funcion  
ando  
como  
element

o de conser vação da rotina e do <em>st atus quo</e m>
5 - afeta diretam ente os custos fixos da organiz ação, incentiv ando o espírito empree ndedor e a aceitaç ão de riscos e respon sabilida

des.

Esclare

ciment

o:

A

remune

ração

variável

é algo

que

depend

e muito

de um

trabalh

o que

interve

nha na

cultura

da

empres

. Não

conse-

guiria,

portant

o, o

feito

pretend

ido

pelo

item 1.

O item

2

contrad

iz o que

seja

remune

ração

variável

, pois o

que ele

fala é

de uma “remuneração invariável”, se me permitem a expressão. O item 3, o correto, explicita o conceito de r

Questão 33

A

questã

o

abaixo

contém

duas

afirmaç

ões.

Em

relação

a ela

marque

a

alternat

iva

correta:

<BR><

BR>Um

a

organiz

ação

está

mais

prepara

da para

lidar

com

um

context

o de

mudan

ças

quando

seus

membr

os têm

o

direito

de

exprimi

r suas

diferen

ças

<BR>P

ORQUE

<BR>a

express

ão das

diferen

ças dos

membr

os de

uma

organiz

ação

deve

possibil

itar a

resoluç

ão de

seus

conflito

s

dentro

dela.

1 - se

as duas

afirma&  
ccedil;  
&otilde;  
es  
s&atild  
e;o  
verdad  
eiras e  
a  
segund  
a  
justifica  
a  
primeir  
a.

2 - se  
as duas  
afirma&  
ccedil;  
&otilde;  
es  
s&atild  
e;o  
verdad  
eiras e  
a  
segund  
a



n&atild e;o justifica a primeir a.
3 - se a primeir a &eacut e; verdad eira e a segund a &eacut e; falsa.
4 - se a primeir a &eacut e; falsa e a segund a &eacut e; verdad

eira.
5 - se
as duas
s&atild
e;o
falsas.

Esclare  
ciment  
o:  
As  
duas  
afirmaç  
ões são  
verdad  
eiras e  
a  
segund  
a até  
poderia  
justifica  
r a  
primeir  
a não  
fosse  
por  
dois  
aspecto

s:

- na

primeir

a

afirmaç

ão

fala-se

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

- a

segund

a

afirmaç

ão

restring

e-se à

organiz

ação e

à “resolução de seus conflitos dentro dela” (há até uma redundância aqui: “seus” = “dentro dela”), logo o ní

Questão 34

<P>A

questã

o

abaixo

contém

duas

afirmaç

ões.

Em

relação

a ela

marque

a

alternat

iva

correta:

</P>

<P>A

avaliaç

ão de

reação

aplicad

a ao

final de

um

progra

ma de

treinam

ento

não

avalia a

eficácia

desse

progra

ma

<BR>P

ORQUE

<BR>a  
eficácia  
de um  
progra  
ma de  
treinam  
ento é  
avaliad  
a a  
partir  
dos  
objetiv  
os  
alcança  
dos  
face  
aos  
pretend  
idos.  
<BR></  
P>

1 - se
as duas
afirmaç
ões são
verdad
eiras e

a  
segund  
a  
justifica  
a  
primeir  
a.

2 - se  
as duas  
afirmaç  
ões são  
verdad  
eiras e  
a  
segund  
a não  
justifica  
a  
primeir  
a.

3 - se a  
primeir  
a é  
verdad  
eira e a  
segund  
a é  
falsa.

4 - se a primeir a é falsa e a segund a é verdad eira.
5 - se as duas são falsas.

Esclare  
ciment  
o:  
Este é  
o tipo  
de  
questã  
o que,  
uma  
vez  
sabida  
a  
respost  
a, não

há por  
que ter  
dúvidas  
. A  
avaliaç  
ão de  
reação,  
como já  
dissem  
os, é  
apenas  
uma  
das  
formas  
de se  
avaliar  
um  
progra  
ma de  
treinam  
ento e é  
a  
menos  
confiáv  
el delas  
(embor  
a  
importa



nte),  
pois  
baseia-  
se na  
subjektiv  
idade,  
na  
sensaç  
ão, na  
percep  
ção, na  
emoção  
do  
treinan  
do logo  
após o  
treinam  
ento,  
quando  
é  
solicita  
do a  
opinar  
sobre  
as  
condiç  
ões em  
que se

deu o

treinam

ento.

A

maneir

a de se

medir a

eficácia

de um

progra

ma de

treinam

ento é,

sem

dúvida,

saber

em que

medida

houve

mudan

ça de

compor

tament

o no

local de

trabalh

o e em

que

medida

isso

afeta os

resulta

dos da

empres

a (ou

da

unidad

e),

tendo

como

parâme

tro os

objetiv

os

traçado

s no

planeja

mento

do

progra

ma de

treinam

ento.

Questão 35

Uma

empres

a acaba

de

instituir

um

progra

ma de

remune

ração

por

habilida

des e

compet

ências.

A ação

prioritá

ria de

gestão

de

recurso

s

human

os na

implem

entação

desse

progra

ma será

:

1 - ampliar o sistema de benef&i acute;ci os.
2 - mudar as t&eacut e;cnica s de sele&cc edil;&at ilde;o.
3 - reduzir o quadro de pessoal .
4 - alterar as descri&

ccedil;  &otilde;  es de  cargo.
5 - criar  o  planeja  mento  de  carreira  .

Esclare  
  
ciment  
  
o:  
  
A  
  
respost  
  
a é  
  
questio  
  
nável.  
  
O item

4 (“alterar as descrições de cargo”) poderia perfeitamente preceder o planejamento de carreira, já que o pro  
  
O que  
  
se pede  
  
no  
  
enuncia  
  
do da  
  
questã

o é “a ação prioritária” e creio que, ao dar como resposta desejada o planejamento de carreira, há um pouco

Questão 36

<P>Ana

lise os

seguint

es

aspecto

s,

relacio

nados à

área de

Recurs

os

Human

os:</P>

<P>I – nível de competência gerencial instalado na empresa; <BR>II – cultura organizacional; <BR>III – polít

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.

Esclare  
ciment  
o:  
Na  
Avaliaç  
ão  
Particip  
ativa  
por  
Objetiv  
os  
(APPO),  
os  
objetiv  
os são  
definid  
os  
conjunt  
amente,  
cada  
um é  
respon  
sável  
pelo  
compro  
metime  
nto  
com



esses

objetiv

os, que

são

discuti

dos e

negocia

dos em

diálogo

entre

avaliad

or e

avaliad

o.

Neste

caso, o

desemp

enho é

medido

pelo

compor

tament

o do

empreg

ado no

alcance

do

objetiv

os.

Para se

manter

um

clima

adequa

do, há

uma

consta

nte

monitor

ação

dos

objetiv

os e

desemp

enhos,

avaliaç

ão

conjunt

a e

contínu

o

feedbac

k dos

resulta

dos

para o

avaliad

o. Esse

tipo de

avaliaç

ão tem

ainda a

vantage

m de se

focaliza

r o

futuro,

ou seja,

o que o

funcion

ário

pode

atingir,

e não o

mero

julgame

nto do

desemp

enho

passad

o.

Para

que ela

ocorra,

como

se vê, é

necess

ário

que

haja

uma

cultura

organiz

acional

favoráv

el, um

bom

preparo

dos

gerente

s para a

tarefa

e, de

acordo

com os

feedbac

ks

dados e

necessi

dades

de

melhori

a, que a  
empres  
a possa  
investir  
na  
qualific  
ação de  
seus  
funcion  
ários.

Questão 37

Uma  
empres  
a de  
grande  
porte,  
após  
passar  
por um  
proces  
so de  
reestrut  
uração,  
decidiu  
rever o  
seu  
sistema  
de

remune

ração.

Você é

o

gerente

de

Recurs

os

Human

os da

empres

a e foi

solicita

do a

propor

um

sistema

de

remune

ração

estraté

gica,

que

alinha

os

objetiv

os

profissi

onais  
individ  
uais  
com os  
da  
organiz  
ação. O  
sistema  
propost  
o  
deverá:

1 - oferece r n&iacut e;veis salariai s acima do n&iacut e;vel da concorr &ecirc; ncia.	2 - ampliar o
---	---------------------

<p>pacote</p> <p>de</p> <p>benef&amp;i</p> <p>acute;ci</p> <p>os.</p>
<p>3 -</p> <p>introdu</p> <p>zir a</p> <p>remune</p> <p>ra&amp;cce</p> <p>dil;&amp;atil</p> <p>de;o</p> <p>por</p> <p>habilida</p> <p>des e</p> <p>compet</p> <p>&amp;ecirc;</p> <p>ncias</p> <p>para os</p> <p>cargos</p> <p>adminis</p> <p>trativos</p> <p>.</p>
<p>4 -</p> <p>contem</p> <p>plar</p> <p>v&amp;aacu</p> <p>te;rias</p>



alternat
ivas de
remune
ra&cce
dil;&atil
de;o
que
privileg
iem o
desemp
enho.
5 -
basear-
se nas
descri&
ccedil;
&otilde;
es de
cargo.

Esclare  
ciment  
o:  
Aqui o  
que se  
trata é  
de um  
ensaio

para a “Gestão por Competências”, política de Recursos Humanos que enfoca essencialmente o desempenho

Haveria

uma

ligeira

tentação

o de se

marcar

o item

3, mas,

como

se trata

de uma

empres

a de

grande

porte,

não se

pode

restring

ir a

medida

apenas

aos

cargos

adminis

tratativos

, pois

isso

seria

discrim

inação

pronta

mente

rejeitad

a.

#### Questão 38

Para

que

uma

empres

a possa

se

configu

rar

como

uma

organiz

ação de

aprendi

zagem,

ela

precisa

:

1 -

revisar

os requisit os b&aacu te;sicos dos cargos.
2 - alinhar sua pol&iac ute;tica de remune ra&cce dil;&atil de;o com o mercad o.
3 - criar estrat& eacute; gias de marketi ng.
4 - privileg

iar a
remune
ra&cce
dil;&atil
de;o
funcion
al.
5 -
investir
em
forma&
ccedil;
&atilde;
o de
lideran
&ccedil
;a.

Esclare

ciment

o:

Esta

respost

a

exigiria

a

presen

ça de

Peter

Senge

(não

físi-ca,

claro,

mas

dos

conceit

os que

desenv

olveu

com

suas

cinco

discipli

nas,

das

quais

você

tomou

conheci

mento

ao

longo

do

curso).

A

mudan

ça para

uma

organiz

ação de

aprendi

zagem

exige

antes

de tudo

uma

mudan

ça de

cultura.

É

preciso

que se

instale

o

pensam

ento

sistêmi

co, que

é a

quinta

e mais

importa

nte das

discipli

nas.

Ora,

das

alternat

ivas

ofereci

das, o

que se

pode

deprece

nder

em

termos

de

criação

de uma

cultura

de

aprendi

zagem

é na

formaç

ão da

mentali

dade

que

deve

ocorrer



na

adminis

tração,

por

isso “investir em formação de liderança” (item 5) significa também dizer que se pretende a disseminação do

#### Questão 39

A

empres

a Alfa

vem

enfrent

ando

proble

mas de

compet

itividad

e.

Como

alternat

iva de

raciona

lização

de

custos,

optou

por

trocar

seus

fornece

dores,

obtem

o

matéria

-prima

mais

barata.

Os

custos

de

produç

ão

diminuí

ram,

mas a

empres

a

passou

a

enfrent

ar um

grande

volume

de

reclama

ções

referent

es à  
queda  
na  
qualida  
de dos  
produto  
s,  
compro  
metend  
o ainda  
mais  
sua  
posição  
no  
mercad  
o. A  
gerênci  
a de  
Recurs  
os  
Human  
os  
decidiu  
propor  
um  
progra  
ma  
interno

de  
treinam  
ento  
para  
solucio  
nar o  
proble  
ma de  
qualida  
de dos  
produto  
s. O  
modo  
como  
essa  
decisão  
foi  
tomada  
é:

1 - adequa do porque a queda da qualida de de
--

produto
s/servi
&ccedil
;os foi
fruto do
desemp
enho
dos
funcion
&aacut
e;rios.
2 -
adequa
do
porque
&eacut
e; papel
do
profissi
onal de
Recurs
os
Human
os
garantir
a
qualida
de dos

produto s/servi &cedil ;os.
3 - adequa do porque, quando a quest& atilde;o &eacut e; qualida de, treinam ento &eacut e; a solu&c cedil;& atilde;o .
4 - inadeq uado porque

o  
levanta  
mento  
de  
necessi  
dades  
de  
treinam  
ento  
n&atild  
e;o  
conside  
rou  
todos  
os  
fatores  
que  
podem  
ter  
gerado  
a queda  
de  
qualida  
de dos  
produto  
s.

uado  
porque  
o  
treinam  
ento  
implica  
r&aacute;cut  
e;  
custos  
que  
podem  
agravar  
os  
proble  
mas de  
compet  
itividad  
e da  
empres  
a.

Esclare  
ciment  
o:  
Há um  
pensam  
ento,  
bastant



e  
equivoc  
ado, de  
que o  
treinam  
ento é  
o  
remédi  
o para  
todos  
os  
males  
da  
empres  
a,  
quando  
se trata  
de  
pessoal  
. Há  
vários  
fatores  
que  
precisa  
m ser  
conside  
rados,  
antes

de se “receitar” o treinamento, como, no caso, a relação com os fornecedores, a qualidade da matéria-prima

Questão 40

Paulo,

Gerente

do

Departa

mento

Finance

iro da

empres

a

Balanç

os S.A.,

recebe

u a

incumb

ência

de

escolhe

r entre

Marcos

e Lúcia,

dois de

seus

subordi

nados,

aquele

que

seria  
promov  
ido ao  
cargo  
de  
Chefe  
do  
Setor  
Orçame  
ntário  
da  
empres  
a.  
Alinhad  
o às  
aborda  
gens  
mais  
avança  
das de  
gerenci  
amento  
de  
pessoa  
s,  
Paulo  
decidiu  
pela

promoç

ão de

Lúcia.

Ela tem

demon

strado

ser

proativ

a,

possuir

capacid

ade de

lideran

ça e de

delegaç

ão,

além de

sólida

formaç

ão

acadêm

ica e

habilida

de

interpe

ssoal.

Os

insumo

s  
relevan  
tes à  
tomada  
de  
decisão  
de  
Paulo  
foram  
orienta  
dos  
para  
valoriza  
ção do  
fator:

1 - experi& ecirc;n cia.
2 - compet &ecirc; ncia.
3 - vis&atil de;o de mercad

o.
4 - cumprimento das rotinas de trabalho. o.
5 - tempo de permanência &ecirc; ncia no cargo.

Esclarecimento:  
Tem causado o  
alguma controvérsia,  
mas acabou

o  
tempo  
em que  
experiê  
ncia era  
o que  
contava  
&#8213;  
;  
princip  
almente  
porque  
muitas  
vezes  
essa  
experiê  
ncia era  
apenas  
uma  
mesma  
capacid  
ade  
exercid  
a por  
muitos  
anos,  
sem  
mudan

ças.

Cada

vez

mais as

organiz

ações,

que

não

têm

mais

tanto

empreg

o assim

a

oferece

r,

exigem

conheci

mentos

,

habilida

des e

ati-tude

s (a

compet

ência)

bem

desenv



olvidos

e

afinado

s com

seus

objetiv

os.

Estão

ai

adquiri

ndo

mais e

mais

força a

Gestão

por

Compet

ências,

a

remune

ração

variável

e

outras

formas

de

manter

funcion

ários  
de  
acordo  
com os  
resulta  
dos  
que  
produz  
em, de  
acordo  
com  
seu  
desemp  
enho,  
com  
sua  
compet  
ência.

Questão 41

O  
Grupo  
Lazer  
S.A.,  
que  
atua no  
setor  
hoteleir  
o,

resolve

u

investir

em

educaç

ão,

criando

uma

univers

idade

corpora

tiva de

serviço

s. Essa

decisão

foi

basead

a na

premis

sa de

que a

univers

idade

corpora

tiva

cresce

em

importâ

ncia,  
  
nos  
  
dias  
  
atuais,  
  
em  
  
função:

1 - da  necessi  dade de  padroni  za&cce  dil;&atil  de;o  das  atividad  es  operati  vas e  comerc  iais.
--

2 - da  determi  na&cce  dil;&atil  de;o  legal  que
--

incentiv a a forma& ccedil; &atilde; o do trabalh ador.
3 - do aument o de rotativi dade de seu corpo funcion al e redu&c cedil;& atilde;o do absente &iacute ;smo.
4 - do desenv olvimen to de

novas
tecnolo
gias e
da
r&aacutecut
e;pida
obsoles
c&ecirc
;ncia
dos
conheci
mentos
organiz
acionai
s.
5 - da
maior
flexibili
za&cce
dil;&atil
de;o
das
rela&cc
edil;&ot
ilde;es
de
trabalh
o e da

jornada  
laboral.

Esclare

ciment

o:

Hoje, o

conheci

mento

é tido

como o

grande

fator de

produç

ão. Já

não se

fala

mais

em

terra,

capital

e

trabalh

o (os

fatores

de

produç

ão

clássic

os)

unicam

ente.

Não é

mais

exercíci

o de

futurolo

gia,

mas a

educaç

ão

continu

ada a

distânci

a, com

o uso

dos

muitos

meios

que a

tecnolo

gia

coloca

à nossa

disposi

ção, é



algo de  
nosso  
tempo.  
Além  
disso,  
sabe-se  
que o  
conheci  
mento  
human  
o dobra  
a cada  
dois  
anos (já  
se fala  
que  
isso  
acontec  
e em  
até  
menos  
tempo).  
Nesse  
cenário  
, a  
necessi  
dade de  
inovaçã

o, de  
criação  
de  
produto  
s, o  
atendi  
mento  
da  
deman  
da de  
mercad  
os cada  
vez  
mais  
sofistic  
ados  
exige  
que se  
coloqu  
e em  
prática  
o  
conheci  
mento  
como  
fator  
realme  
nte

produti

vo. A

prontid

ão na

respost

a a

esse

estado

de

coisas

é o que

torna

uma

empres

a

compet

itiva ou

não, é o

que lhe

garante

a

sobrevi

vência

ou lhe

decreta

o

naufrág

io.

Questão 42

A

Direção

de um

banco

comerc

ial de

porte

médio,

visando

a obter

vantage

m

compet

itiva,

decidiu

implem

entar

um

novo

sistema

de

remune

ração,

basead

o em

resulta

dos. O

modelo

vincula

a

remune

ração

ao

alcance

de

metas

préneg

ociadas

,

previa

mente

negocia

das de

tal

forma

que as

metas

individ

uais

são

alinhad

as às

grupais

, que,

por sua

vez,  
são  
desdob  
radas  
das  
metas  
empres  
ariais.  
Essa  
forma  
de  
remune  
ração  
constit  
ui um  
poder  
so  
aliado  
do  
desemp  
enho  
organiz  
acional  
porque:

s
padroni
zados
que
podem
ser
aplicad
os a
diferent
es
ramos
de
atividade
es.
2 -
possibil
ita o
maior
compro
metime
nto
com os
objetiv
os
organiz
acionai
s.
3 -

indepe nde da cultura organiz acional, pois o valor da recomp ensa é basead o no cargo ocupad o.
4 - é de fácil modela gem, pois prescin de de indicad ores de desemp enho
5 - é concebi



da sob  
a ótica  
de  
resulta  
dos  
igualitá  
rios.

Esclare  
ciment  
o:  
Eis  
uma  
questã  
o em  
que as  
alternat  
ivas, de  
tão  
pobres,  
não  
fazem  
jus à  
grande  
za do  
enuncia  
do.  
Observ

e

alguns

detalhe

s nos

itens:

- item

1: “modelos padronizados” tratando-se de desempenho variável, aplicáveis a “diferentes ramos de atividade

- item

3: “independe da cultura organizacional” quando o “valor da recompensa é baseado no cargo ocupado”? or

- item

4: “fácil modelagem, pois prescinde de indicadores de desempenho”? &#8213; eu gostaria de saber, então,

- item

5: ”concebida sob a ótica de resultados igualitários” &#8213; ora, então por que raios se quer “implementar

Sobra,

portant

o, o

item 2,

que,

apesar

de

fraquin

ho

(mero

discurs

o), é o

menos

absurd

o de

todos.

**Questão 43**

**Fernan**

**da,**

**Gerente**

**de**

**Desenv**

**olvimen**

**to da**

**Seta**

**S.A.,**

**resolve**

**u**

**adotar**

**ensino**

**via**

**Internet**

**(e-learn**

**ing)**

**como**

**tecnolo**

**gia**

**educaci**

**onal,**

**além**

**dos**

**progra**

**mas de**

treinam

ento já

existent

es. Tal

decisão

foi

basead

a em

resulta

dos

obtidos

junto a

empres

as que

substit

uíram

os

método

s

tradicio

nais de

aprendi

zagem

pelo

e-learn

ng.

Para

sua

surpres

a, os

resulta

dos

alcança

dos

pelo

novo

método

não

foram

satisfat

órios.

Esse

tipo de

insuces

so

ocorre

devido

à

inexistê

ncia, na

empres

a, de:

1 - uma

matriz

de

inciden tes cr&iacu te;ticos .
2 - cultura organiz acional favor&a acute;v el.
3 - instruto res com forma& ccedil; &atilde; o em tecnolo gia da informa &ccedil ;&atilde ;o.
4 - comput

adores
de
&uacut
e;ltima
gera&c
cedil;&
atilde;o
.
5 -
vincula
&ccedil
;&atilde
;o do
m&eac
ute;tod
o de
aprendi
zagem
a
recomp
ensas
financei
ras.

Esclare

ciment

o:

Com

exceçã

o do

item 1,

os

outros

quatro

têm

alguma

consist

ência

&#8213

; maior,

claro,

no que

é

conside

rado o

correto.

A

explica

ção a

ser

dada

aqui é a

mesma

de

quando

, numa



questã

o

anterior

,

invoca

mos

Peter

Senge

e seu

conceit

o de

organiz

ação de

aprendi

zagem.

Para

que

tudo

mude, é

necess

ário

que

toda

uma

cultura

arraiga

da em

método

s

tradio

nais

també

m se

transfor

me.

Ciara

que

essa

mudan

ça de

cultura

tem de

acontec

er não

apenas

em

termos

ideológ

icos,

mas

també

m em

termos

concret

os, ou

seja,

criando

-se

condiç

ões

físicas,

materia

is, para

que a

educaç

ão

corpora

tiva

possa

realme

nte se

benefici

ar da

tecnolo

gia.

Questão 44

Uma

empres

a de

pesquis

a do

setor

agro-in

dustrial

tem

sofrido

uma

signific

ativa

evasão

de

técnico

s de

elevada

compet

ência.

Da

análise

dos

levanta

mentos

das

causas

de

desliga

mentos

,

conclui

-se que

a maior

incidên

cia de

respost

as

aponta

para a

impossi

bilidade

de

ascens

ão

funcion

al na

carreira

técnica.

Só há

possibil

idade

de

ascens

ão

quando

o

técnico

é

promov

ido a

gerente

. O

modelo

de  
carreira  
adotad  
o  
aprese  
nta-se  
ineficaz  
porque  
se  
baseia:

1 - no forneci mento de um plano de desenv olvimen to do empreg ado em sua área de atuação .
2 - em estímul

o ao  
crescim  
ento do  
empreg  
ado por  
meio  
do  
conheci  
mento  
prático  
em  
áreas  
distinta  
s.

3 - em  
pressu  
postos  
de  
mobilid  
ade e  
ascens  
ão  
profissi  
onal do  
empreg  
ado  
pelo  
exercíci

o da função gerenci al ou de ocupaç ão na sua área de especia lização.
4 - em pressu postos de que a estrutur a organiz acional contem porâne a tende a ser mais horizon talizada .
5 - em



premis  
sas de  
que os  
cargos  
gerenci  
ais são  
mais  
relevan  
tes do  
que os  
técnico  
s.

Esclare  
ciment  
o:  
Esta é a  
mesma  
questã  
o, com  
outros  
termos,  
em  
relação

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

A  
carreira  
em Y

tem

como

grande

vantage

m

elimina

r um

precon

ceito

existent

e na

maioria

das

organiz

ações,

em que

se

acredit

a que

os

cargos

gerenci

ais têm

muito

mais

importâ

ncia

que os

cargos

técnico

s.

Muitas

vezes,

como

se

sabe,

um

ótimo

técnico,

ao ser

nomea

do

gerente

,

revela-s

e um

fiasco.

Com

isso, a

empres

a perde

duplam

ente:

perde o

excelen

te

técnico

e “ganha” o lamentável gerente.

A

carreira

em Y

impede

que

aqueles

que

prefere

m

continu

ar na

função

técnica

sejam

prejudi

cados,

uma

vez

que,

geralm

ente, a

melhor

remune

ração

fica

para os

cargos

gerenci

ais. O

técnico,

neste

caso,

passa a

ocupar

um

cargo

com

remune

ração

igual à

gerenci

al,

prestan

do o

serviço

que a

empres

a

deseja

dele. E

todos

ficam

felizes

com

isso.

Questão 45

Marcos,

Gerente

de

Recurs

os

Human

os,

delineo

u um

progra

ma de

Qualida

de de

Vida no

Trabalh

o – QVT, a ser implantado nos próximos três meses, sem custos adicionais. O programa de QVT <BR>está c

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.

Esclare  
ciment  
o:  
Trata-s  
e, não  
adianta  
disfarç  
ar, de  
uma  
questã  
o cujas  
alternat  
ivas  
são mal  
formula  
das,  
pois  
elas  
direcio  
nam a  
respost  
a. Não  
creio  
que  
haja  
alguém

que

entend

a que

se

possa

ter

Qualida

de de

Vida no

Trabalh

o (QVT)

com o

que

nos

oferece

o

tópico

II: “estabelecimento de normas e rotinas rígidas de trabalho”. Ora, é exatamente para se fugir de anomalias

Tendo

isso em

mente,

elimina-

se de

imediat

o todas

as

alternat

ivas



que

tenham

como

opção

o

tópico

II. Ora,

o

formula

dor da

questã

o

cochilo

u e não

a

coloco

u em

apenas

um

item, o

de

número

2.

Logo, a

respost

a só

pode

ser,

obviam

ente, o

item 2

(sob

pena de

a

questã

o estar

inteira

mente

errada,

pronta

para

ser

anulada

).

Consid

erando

apenas

esta

questã

o,

Qualida

de de

Vida no

Trabalh

o se

conseg

ue

com:

-flexibili

dade na

jornada

de

trabalh

o;

-enriqu

eciment

o de

cargos,

amplian

do-se a

particip

ação do

funcion

ário e a

sua

sensaç

ão de

pertenc

imento

à

organiz

ação,

quando

sente

que seu

trabalh

o é

valoriza

do;

-a

revisão

do

plano

de

cargos

e

salários

, sim,

se for o

caso,

pois há

a

necessi

dade da

compe

nsação

financei

ra para

aument

ar a

satisfaç

ão dos

funcion

ários;

nesta

questã

o, no

entanto

, o que

se

exigiu

era

algo

que

pudess

e “ser implantado nos próximos três meses, sem custos adicionais”; portanto, não pode ser incluída, pois to

-desenv

olvimen

to de

trabalh

o

voluntá

rio

junto a

comuni

dades

carente

s tem a  
possibil  
idade  
de  
favorec  
er a  
criação  
de uma  
certa  
consciê  
ncia de  
cidadan  
ia e de  
orgulho  
de fazer  
parte  
de uma  
empres  
a que  
realme  
nte se  
preocu  
pa com  
o meio  
em que  
está  
inserid  
a, o que

é  
motiva  
dor  
para o  
funcion  
ário.  
Uma  
observ  
ação  
final (e  
um  
tanto  
ácida):  
observ  
e que a  
empres  
a  
propõe  
a  
Qualida  
de de  
Vida no  
Trabalh  
o,  
como  
costum  
a  
ocorrer

com  
uma  
frequên  
cia  
impres  
sionant  
e,  
muito  
mais  
depend  
ente da  
particip  
ação e  
envolvi  
mento  
efetivo  
dos  
funcion  
ários  
do que  
dela  
mesma.  
A única  
conces  
são que  
parece  
fazer,  
talvez,



seja a

flexibili

zação

da

jornada

de

trabalh

o

&#8213

; o que

não é,

pelas

caracte

rísticas

do

trabalh

o de

hoje,

conside

rando-s

e a

tecnolo

gia à

disposi

ção,

algo

assim

tão

assomb

rosame

n te

benevol

ente.

Parece

estar

sempre

present

e a

idéia de

QVT,

sim,

mas

sempre

“sem custos adicionais”.

Questão 46

A

Empres

a de

Exporta

&ccedil

;&atilde

;o

Ji-Para

n&aacu

te;

est&aa

cute;  
fazendo  
uma  
atualiza  
&ccedil  
;&atilde  
;o de  
seus  
cargos  
e  
sal&aac  
ute;rios  
. Iniciou  
o  
proces  
so a  
partir  
da  
descri&  
ccedil;  
&atilde;  
o de  
cargos,  
como  
&eacut  
e;  
recome  
ndado.

Para  
implem  
entar  
uma  
descri&  
ccedil;  
&atilde;  
o  
eficient  
e de  
cargos  
&eacute;  
e;  
necess  
&aacute;  
e;rio  
conside  
rar:

1 - Os requisit os mentais .
2 - Os requisit os &iacute;

e;sicos.
3 - As faixas salariais. s.
4 - As tarefas e atribui& ccedil; &otilde; es.
5 - As condi& ccedil; &otilde; es de trabalh o.

Esclare  
ciment  
o:  
<p>A  
questã  
o  
coloca  
em

discuss

ão dois

aspecto

s da

Gestão

de

Pessoa

s: a

descriç

ão e a

análise

de

cargos.

A

descriç

ão de

cargos

nada

mais é

que a

enumer

ação de

tarefas

e

atribuiç

ões, ou

seja, o

conteú

do (o  
que se  
faz), o  
método  
(como  
se faz),  
a  
periodi  
cidade  
(quand  
o se  
faz) e  
os  
objetiv  
os (por  
que se  
faz). A  
descriç  
ão,  
portant  
o,  
preocu  
pa-se  
com o  
que  
contém

a "caixinha" que aparece no organograma.</p><p>Já a análise de cargos tem outro objetivo: a partir do que

<p>O

Banco

Solidari

idade

&amp;

Amigos

S.A.

rec&ea

cute;m-

adquiri

u uma

empres

a de

softwar

e, a SB

Sistem

as

Banc&a

acute;ri

os

Ltda.,

que

detinha

25% do

mercad

o de

progra

mas de



segura

n&cced

il;a

banc&a

acute;ri

a.Ap&o

acute;s

uma

an&aac

ute;lise

organiz

acional,

perceb

eu-se

que a

expans

&atilde;

o

desejad

a

n&atild

e;o

ocorria

devido

&agrav

e; falta

de

agressi

vidade

da

empres

a e da

sua

estrutur

a

extrem

amente

verticali

zada,

pesada

e

inflex&i

acute;v

el.O

Banco

decidiu

implem

entar

uma

transfor

ma&cc

edii;&at

ilde;o

radical

na nova

empres

a,

redese

nhando

-a

como

uma

organiz

a&cced

il;&atild

e;o

adaptat

iva.

Assim,

ser&aa

cute;

necess

&aacut

e;rio

desenv

olver

na

empres

a uma

cultura

organiz

acional

que:&n

bsp;&n

bsp;&n

bsp;&n

bsp;&n

bsp;&n

bsp;&n

bsp;&n

bsp;&n

bsp;&n

bsp;&n

bsp;&n

bsp;&n

bsp;&n

bsp;&n

bsp;&n

bsp;&n

bsp;&n

bsp;&n

bsp;&n

bsp;&n

bsp;&n

bsp;&n

bsp;&n

bsp;&n

bsp;&n

bsp;&n

bsp;&n

bsp;&n

bsp;&n

bsp;&n

bsp;&n

bsp;&n

bsp;&n

bsp;&n

bsp;&n

bsp;&n

bsp;&n

bsp;&n

bsp;&n

bsp;&n

bsp;&n

bsp;&n

bsp;&n

bsp;&n

bsp;&n

bsp;&n

bsp;&n

bsp;&n

bsp;

</p><p

>&nbs

;l. seja

voltada

para o

cliente;

<br />ll.

valorize

a

inova&

ccedil;

&atilde;

o e a

criativi

dade;<

br />III.

manten

ha as

cren&c

cedil;as

existent

es;<br

/>IV.

promov

a o

aprend

er a

aprend

er;<br

/>V. se

baseie

em

metas e

na

implant

a&cced

il;&atild  
e;o de  
um  
plano  
de  
incentiv  
os.&nb  
sp;</p>  
<p>Est  
&atilde;  
o  
correto  
s  
apenas  
os  
itens:</  
p>

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

Esclare

ciment

o:

Desde

a

Teoria

de

Sistem

as,

sabe-se

que a

adaptaç

ão ao

ambien

te é

condiçã

o de

sobrevi

vência

para

qualqu

er

organiz

ação. O

conceit

o de “organização adaptativa” originou-se nessa Teoria e tem como pressuposto um tanto óbvio a idéia de o



<p>Mui

tas

empres

as

t&ecirc;

m

dificuld

ade de

promov

er

mudan

&ccedil

;as nos

compor

tament

os de

seus

funcion

&aacut

e;rios

no

ambien

te de

trabalh

o.&nbs

p;</p><

p>POR

QUE&n

bsp;</p

><p>As

cren&c

cedil;as

,

valores

e

atitude

s que

comp&

otilde;e

m a

cultura

organiz

acional

influen

ciam

compor

tament

os dos

funcion

&aacut

e;rios

na

empres

a.</p><

p>Anali

sando

as  
afirma&  
ccedil;  
&otilde;  
es  
acima,  
conclui  
-se  
que:</p>  
>

1 -  
As&nbs  
p;duas  
afirma&  
ccedil;  
&otilde;  
es  
s&atild  
e;o  
verdad  
eiras, e  
a  
segund  
a  
justifica  
a  
primeir

a.
2 - As duas afirma& ccedil; &otilde; es s&atild e;o verdad eiras, e a segund a n&atild e;o justifica a primeir a.
3 - A&nbs p;prime ira afirma& ccedil; &atilde; o

&eacut e; verdad eira, e a segund a &eacut e; falsa.
4 -  A&nbs p;prime ira afirma& ccedil; &atilde; o &eacut e; falsa, e a segund a &eacut e; verdad eira.
5 - As  duas  afirma&

ccedil;  
&otilde;  
es  
s&atild  
e;o  
falsas.

Esclare  
ciment  
o:  
A não  
ser a  
normal  
dificuld  
ade em  
se  
discutir  
se uma  
coisa  
justifica  
a outra,  
como é  
comum  
em  
questõ  
es  
desse  
tipo,

não há

maiore

s

proble

mas em

aceitar

mos as

duas

afirmati

vas

como

verdad

eiras. A

segund

a

realme

nte

justifica

a

primeir

a, pois

uma

das

dificuld

ades na

mudan

ça do

compor

tament

o dos

funcion

ários,

além do

já

espera

do fator

de

resistê

ncia às

mudan

ças,

certam

ente é a

própria

cultura

organiz

acional.

Essa

cultura

é criada

pelas

vivênci

as,

pelas

experie

ncias,



pelos  
método  
s de  
trabalh  
o, pela  
filosofi  
a  
adminis  
trativa  
adotad  
a pela  
empres  
a e  
també  
m pela  
dinâmic  
a  
existent  
e entre  
os  
próprio  
s  
funcion  
ários,  
gerand  
o  
influên  
cias

mútuas

e

també

m,

como é

dito na

questã

o, pelas

crenças

e

valores,

que são

adquiri

dos na

própria

organiz

ação ou

que

cada

um já

traz de

seu

próprio

ambien

te. A

cultura

organiz

acional

é o  
resulta  
do  
desse  
caldeirã  
o em  
que se  
mistura  
m  
diverso  
s  
ingredi  
entes e  
constit  
ui a  
verdad  
eira  
face  
organiz  
acional.  
Mudar  
isso  
não é  
algo  
que se  
faz por  
decreto  
ou pelo

desejo

particul

ar de

um

dirigent

e

qualqu

er.

Trata-s

e de um

proces

so em

que

novas

crenças

,

valores

e

atitude

s são

adequa

dament

e

estimul

ados,

sem

grande

garanti

a de

que

serão

assimil

ados

exatam

ente da

forma

como a

adminis

tração

da

empres

a

gostari

a.

Depend

erá

muito

mais da

dinâmic

a

própria

das

relação

s entre

funcion

ários e

sistema

s

organiz

acionai

s.

Questão 49

<p>As

novas

pol&iac

ute;tica

s de

pessoal

,

recente

mente

implant

adas na

Confec

&ccedil

;&atilde

;o

Norma

Modas,

trouxer

am

insatisf

a&cced

il;&atild

e;o e

estress

e para

o

ambien

te de

trabalh

o e

conseq

&uuml;

entes

perdas

financei

ras. <br

/><br

/>A

insatisf

a&cced

il;&atild

e;o e o

estress

e foram

detecta

dos a

partir

dos

seguint

es

**indicad**

ores:&n

bsp;&n

bsp;&n

bsp;

><p>l.

**custos**

**associa**

dos a

doen&amp;c

cedil;as

ocupaci

onais;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&



nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;

<br />ll.

viol&ec

irc;ncia

no

trabalh

o;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p; <br

/>III.

n&iacut

e;vel de

respon

sabilida

de

atribu&i

acute;d

a ao

cargo;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;&

nbsp;

<br

/>IV.

inclina

&ccedil

;&otilde

;es

pessoai

s;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p;&nbs

p; <br

/>V.

absente

&iacute

;smo e

rotativi

dade.</

p><p>C

omo

fontes

adequa

das de

investig

a&cced

il;&atild

e;o,

est&atil

de;o

correto

s

soment

e<font



color="

#548dd

4"><font

t

size="3

"></fon

t></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

Esclare

ciment

o:

Respon

dendo

por

elimina

ção fica

mais

fácil de

resolve

r essa

questã

o, que

não

gera

maiore

s

discuss

ões. O

indicad

or “III. nível de responsabilidade atribuída ao cargo” fala de algo que nada tem de estressante por si mesmo.

Questão 50

<p>Den

tre os

pilotos

que

comp&

otilde;e

m o

quadro

da Cia.

A&eacu

te;rea

Lunar,

alguns

t&ecirc;

m

demon

strado

desemp

enho

acima

da

m&eac

ute;dia.

Para

esses,

o

Departa

mento

de

Rekurs

os

Human

os (RH)

resolve

u

estabel

ecer

um

plano

de

recomp

ensas

diferen

ciado

daquele

utilizad

o para

o

restant

e da

Compa

nhia.

&nbsp;

Celso,

Analist

a de

RH, fez

um

levanta

mento

das

diferent

es

estrat&

eacute;

gias

para

recomp

ensar

esse  
grupo  
de  
pilotos.  
</p><p>  
><font  
color="<br>  
<br>#548dd<br>  
<br>4"><font  
t<br>  
size="3<br>  
<br>"><em><br>  
<br></em></<br>  
<br>font></f<br>  
<br>ont>Qu<br>  
<br>ais das<br>  
<br>estrat&<br>  
<br>eacute;<br>  
<br>gias de<br>  
<br>recomp<br>  
<br>ensa<br>  
<br>relacio<br>  
<br>nadas<br>  
<br>abaixo<br>  
<br>s&atild<br>  
<br>e;o<br>  
<br>mais<br>  
<br>indicad

as para  
esse  
caso?</p>  
<p>

1 -  
Aquele  
s que  
est&atil  
de;o  
diretam  
ente  
vincula  
das ao  
crit&ea  
cute;rio  
dos  
objetiv  
os de  
realiza  
&ccedil  
;&atilde  
;o  
empres  
arial,  
aliadas  
ao  
tempo

de servi&c cedil;o no cargo.
2 - Aquela s que atinge m indiv&i acute;d uos de desemp enho acima do espera do, sem que o tempo de servi&c cedil;o seja levado em conta.

3 -  
Aque-  
s que  
contem-  
plam  
resulta-  
dos  
globais,  
percept-  
&iacute  
;veis  
por&ea-  
cute;m  
imposs-  
&iacute  
;veis de  
serem  
quantifi-  
cados.

4 -  
Aque-  
s que  
contem-  
plam  
resulta-  
dos  
setoriais,  
s,



percept
&iacute
;veis
por&ea
cute;m
imposs
&iacute
;veis de
serem
quantifi
cados.
5 -
Aquela
s que
se
referem
aos
indiv&i
acute;d
uos de
desemp
enho
acima
do
espera
do e
que
trabalh

am
h&aacu
te; mais
tempo
na
empres
a.

Esclare  
ciment  
o:  
<p>Eli  
minem  
os,  
sumari  
amente,  
as  
alternat  
ivas (C)  
e (D),  
por  
serem  
até  
mesmo  
infantis  
pela  
gritante  
contrad

ição

present

e nelas.

Como é

possível

I

pensar

num “plano de recompensas diferenciado”, quando você lida com aspectos “impossíveis de serem quantificados”.