

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,

contradicoridamente, não teria como estruturar a entrevista. Em outras palavras: a entrevista

estruturada, usada na seleção, repito, 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

straçāo

de

Pessoal

e de

Recurs

os

Human

os diz

respeit

o à

qualida

de de

vida no

trabalh

o.

<

BR>So

bre

esta

questā

o é

correto

afirmar

que:

</

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
ó
e;rios.

2 -
embora

sejam
usadas
muitas
té
e;cnic
s
diferent
es sob
o
t&iacut
e;tulo
"
qualida
de de
vida no
trabalh
o,"
;
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
é
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
satisfacç
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
té
e;cnico
s e,
conseq
ü
enteme
nte,
é
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
ç
;a na
estrutur
a da
empres
a gera
grande
s
proble
mas na
aloca&
ccedil;
ã
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
acional
s de
expans
ã
o da
amplitu
de
adminis
trativa.

4 - ela
permite
um
menor

nú
te;mero
de
pessoa
s no
topo da
organiz
a&cced
il;&atild
e;o,
sem
que,
necess
ariame
nte,
seja
aument
ada a
estrutur
a
organiz
acional.

5 - ela
tem
como
pressu
posto a
mobilid

ade e a
ascens
ã
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;
õ
es na
sua
á
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&
acute;
rio de
aptid&o
tilde;es
de
Recurs
os
Human
os.

4 -
progra

mada a
pol&iac
ute;tica
de
fé
e;rias.

5 -
analisa
da a
taxa de
absente
í
;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
,

includ
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

fornec

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
atividad
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; &	
ótilde; e	
s	
salariai	
s dos	
candida	
tos.	
5 -	
conhec	
er a	
habilita	
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

agênci

s de

empreg

o;

- por

meio de

jornais,

revistas

, rádio,

televisâ

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,
fornec
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
estímul
os
decorre
nte dos
trabalh
os de
Skinner
. Isso
signific
a que
você:

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

necessidades de seus funcionários, a quem não se o estava sendo satisfeita.

2 - buscar e; comprender as intenções e otilde;e s para agir e as expectativas de

resulta
dos
dos
seus
funcion
&acut
erios.

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

á
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
á
e;rios
chegue
m na
hora.

5 -
definir&

aacute;
junto
com
seus
funcion
á
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

padrõe

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

pessoa

s que

nos

cercam.

Um

com-po

rtament

o

reforça

do por

uma

recomp

ensa,

como é

o caso

da

questā

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

"

Soment

e

pessoa

s

carismá

ticas e

com

qualida

des

inatas

podem

transfor

mar-se

em

grande

s

líderes"

.

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

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

3 - a
aceita&
ccedil;
ã
o de
que a
lideran
ç
;a
é
e; inata
conduz
a
estudo
s sobre
a
transfor
ma&cc
edil;&at
ilde;o
de
caracte
rí
e;sticas
de
lideran
ç
;a

efetiva
em
alternat
ivas de
compor
tament
o
gerenci
al a
serem
ensinad
as aos
gerente
s.

4 - a
lideran
ç
;a
é
e; vista
como
depend
ente
das
condi&
ccedil;
õ
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
ç
;a
s&atild
e;o

univers
ais e
aplic&a
acute;v
eis a
qualqu
er tipo
de
pessoa
e de
organiz
a&cced
il;&atild
e;o.

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
aptidõe
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
ç
;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
verificu
e como
o
candida
to
reagir&
aacute;
sob
press&
atilde;o
.

ciment

o:

A

entrevi

sta

estrutur

ada

prevê

todas

as

questõ

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>
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
ç
;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 apresentam sentimento e empregados que caracterizam a sua resistência à mudança, à exceção de uma.

Assinal e-a.

1 -
H&aacu
te; um
julgame
nto de
que as
mudan
ç
;as
podem
amea&
ccedil;a
r a
segura
n&cced
ll;a dos
funcion
á
e;rios.
2 - Os
funcion
á
e;rios,
como
as
pessoa
s em
geral,

tê
m
medo
do
descon
hecido.

3 - O
c&oacu
te;digo
de
é
e;tica
da nova
adminis
tra&cce
dil;&atil
de;o
n&atild
e;o
é
e;
aceito.

4 - A
lideran
ç
;a
empres
arial

que
est&aa
cute;
implant
ando a
mudan
ç
;a
n&atild
e;o
inspira
confian
ç
;a.

5 - A
manute
n&cced
il:&atild
e;o da
situa&c
cedil;&
atilde;o
atual
é
e; mais
fá
e;cil e
confort

´
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
satisfit
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
ç
;õ
;es e
melhor
ar a
ilumina
ç
;ã
;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
´
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
trabaj
o.

Esclare

ciment

o:

Nesta

questā

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

média

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&
;D) de
Recurs
os
Human
os, que
deverá:

1 -
adotar
o estilo
“
deixe
que eu
fa&cce
dil;o

para
voc&ec
irc;&rd
quo;;
isto
é
e;, de
executo
r de
tarefas.

2 -
adotar
o estilo
de
baixa
assertiv
idade
perante
as
á
e;reas
usu&aa
cute;ria
s de
T&
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
ç
;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

itens 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

compet

itivo,

agressi

vo e

dinâmic

o. Para

a

seleção

de um

trainee,

após

uma

pré-sel

eção

basead

a em

análise

dos

currícul

os,

você

conside

ra mais

vantajo

so

convida

r os

candida

tos

para

um(a):

1 - teste
eminen
tement
e
objetiv
o, que
confirm
e as
habilida
des
té
cnica
s e
emocio
nais do
candida
to e
permitta
a
identifi
ca&cce
dil:&atil
de;o da
sua

capacidade para resolver problemas

2 - entrevista rápida, de cinco minutos, para que se confirmem os dados escritos no currículo; e, oferece um novo

oportun
idade
para
maiore
s
discern
imento
s
quanto
&agrav
e;s
diferen
ç
;as
entre
os
candida
tos.

3 -
entrevi
sta
estrutur
ada,
que
permite
que se
criem
pergunt

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

ç
;õ
;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&

;D), o

Diretor

de RH

da

Compa

nha

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&
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

ç
;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
I
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

raçāo</

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

cr&iacu
te;tico
de
desemp
enho.

5 -
Regula
menta&
ccedil;
õ
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

olvidamen

to

gerenci

al

sobre

técnica

s de

lideran

 a. Seu

chefe

não

quer

autoriz

 -lo e

argume

nta que

“**a liderança** ´e fruto de qualidades inatas, e não produto de habilidades e conhecimentos apreendidos”

1 - a

concep

ç

; atilde

;o de

lideran

ç

;a que

voc&ec

irc; tem

se
baseia
na
teoria
de
caracte
r&iacut
e;sticas
da
lideran
ç
;a, a
qual
é
e; uma
teoria
gen&ea
cute;tic
a que
focaliza
o
indiv&i
acute;d
uo, ao
inv&ea
cute;s
da
tarefa.

2 - a
lideran
ç
;a tem
duas
dimens
õ
es
–
;
orienta
ç
;ã
;o para
tarefas
e para
indiv&i
acute;d
uos
–
; 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
ç
;a.

3 - a
lideran
ç
;a
&eacut
e; a
solu&c
cedil;&
atilde;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.

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

;a.
5 - os
estilos
de
lideran
ç
;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

ç
;ã
;o para
tarefa e
orienta
ç
;ã
;o para
funcion
á
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
direçõe
s
controv
ertidas:
a)
caracte
rísticas
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 co
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
í**

;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
ç
;ã
;o da

estreita
rela&cc
edil;&at
ilde;o
entre
os
valores
pessoai
s e
organiz
acionai
s
aument
a a
consci
ê
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;ncl
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;ncl
a a
concor
dar que
os
valores
organiz
acionai
s
s&atild
e;o
guiado
s por
altos
padr&o
tilde;es
é
e;icos.

5 -
&agrav
e;
medida
que os
adminis

tradore
s
perceb
em que
seus
valores
s&atild
e;o
compat
í
;veis
com os
da
organiz
a&cced
l;:&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

restriçõ

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
ç
;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

s suas
pr&oacut
ute;pria
s cultura
s e seus
sistema
s de valores
predom
inantes,
as subsidi
á
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
l local.

3 - o car&aa
cute;ter naciona
l é
e; unimod
al, ou seja,
todas as pessoa

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

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

ter
expecta
tivas
bem
diferent
es
sobre o
trabalh
o e a
satisfia
ç
;&tilde
;o que
dele
obt&eci
rc;m.

5 - em
multina
cionais
bem
integra
das
com
uma
forte
cultura
pode-s
e

verifica
r
grande
similar
dade
entre
os seus
membr
os,
apesar
de
origens
raciais
different
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

―

;

geralm

ente

desenv

olvidas

por

pensad

ores

america

nos,

portant

o "importadas" dos EUA ―, para que sejam vistas sob a perspectiva da realidade brasileira, pois, por

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.

Estabeleceria um sistema de ameaça s ou coaç edil;ã ilde;o para que
 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 definissem a sua política de recompensas e punição; e cedil;& otilde;e s segund o os seus valores e suas priorida des.

Esclare

ciment

o:

O item

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

relação

esforço

-recom

pensa.

O item

1, antes

de

oferece

o

remédi

o,

como

fazem

os

outros

itens,

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
propõe
s&atild
e;o em
avalia&
ccedil;
ã

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
ç
;ã
;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
benefíci
o da
organiz
aç
il; &atild
e; o.

4 -
<p>ele
tinha
dificuld
ades
em
trabalh
ar em
equipe,
dividir
as
informa
ç
;õ
;es com
os
outros
e
ensinar

as
pessoa
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;
õ
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:

I

-efetivi

dade

em

termos

de

custo;

II-

princípi

os de

aprendi

zagem;

III

-mediç

ões

subjetiv

as;

IV

-

escalas

de

compor

tament

o;

V

-adequ

ação

das

instalaç

ões;

VI

-

conteú

do

desejad

o do

progra

ma;

VI

I

-preferê

ncias e

capacid

ades do

treinan

do e do

treinad

or.

O

s

fatores

correto

s são:

<

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

questâ

o, você

pode

observ

ar que

não

fazem

sentido

dois

deles: “medidas 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

element
o de
cada
vez, de
modo
que a
mudan
ça
fosse
um
proces
so
cumula
tivo.

2 - a
empres
a, com
esta
diretriz
de
Recurs
os
Human
os,
estimul
ou a
saída
dos

funcion
ários
mais
qualific
ados.

3 - os
funcion
ários
que
sairam
aprese
ntaram
um
compor
tament
o de
síndro
me do
sobrevi
vente, o
que
afetou
a
empres
a como
um
todo.

4 - os

funcion
ários
que
ficaram
passara
m a
trabalh
ar
dentro
de um
quadro
orienta
do de
valores
que faz
oposiçã
o ao
control
e
autoritá
rio.

5 -
foram
demitid
as as
pessoa
s que
não

tinham
mais
motivaç
ão para
a
mudan
ça, o
que
aument
ou a
respon
sabilida
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 realida

- 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 funcioná

- 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
ç
;ã
;o mais
descriti
va em
cada
par de
declara
ç
;õ
;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
ç
;õ
;es que
descrev
em o

potenci
al do
empreg
ado, em
rela&cc
edil;&at
ilde;o
ao
perfil
do
cargo.

4 -
vá
te; para
o
campo
junto
com
um
represe
ntante
especia
lizado
do
ó
e;rg&ati
ilde;o
de

Recurs
os
Human
os e
acompa
nhe os
supervi
sores
em
suas
classifi
ca&cce
dil:&otil
de;es.

5 -
proporc
ione
uma
avalia&
ccedil;
ã
o
subjetiv
a do
desemp
enho
de um
indiv&i

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 ítems
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

propus

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

nção de

poder</

STRON

G> que:

1 -
conside
re a
causa
do
conflito
,

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

4 -
procure
alcança-
ra

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

confílio

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

arranhõ

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

nham

nto das

conseq

üências

, como

express

a o item

3.

Questão 25

Você é

gerente

de

Recurs

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

possive

is

confli

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
ç
;ã
;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
atrap&e
acute;s

de
proces
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
í
;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
ç
;ã
;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
í
;ntimo
relacio
nado
&agrav
e;
dificuld
ade em
assimil
ar
novas
atribui&
ccedil;
õ
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
ê
ncia
&eacut
e;
respeit
ado

porque
possui
conheci
mentos
ou
certas
habilida
des nas
quais
as
pessoa
s
acredit
am.

2 - a
lideran
ç
;a
atrap&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
unidad
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
ç
;ã
;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
quest&a
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

fluênci

, ele

teve

dificuld

ade de

linguag

em na

comuni

caçao

entre

cultura

s. Ele

enfrent

ou

proble

ma em

virtude

das

barreira

s

causad

as:

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

:es :
usar
um
estilo
pessoal
,

informa

I numa

situa&c

cedil;&

atilde;o

em que

se

espera

um

estilo

mais

formal,

pode

ser

embaro

ç

;oso e

desagr

ad&aac

ute;vel.

3 - pela

diferen

ç
;a de
percep
ç
;ã
;o:
é
e;
preciso
pressu
por
diferen
ç
;as
até
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
ç
;as de
tom:
pessoa
s que
falam
idiomas
different
es
realme
nte
vê
;em o
mundo
de
formas

diferent
es, e
era
preciso
enfatiza
r mais a
descri&
ccedil;
ã
o do
que a
interpre
ta&cce
dil;&atil
de;o ou
a
avalia&
ccedil;
ã
o.
5 -
pelas
conota
ç
;õ
;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
possive
l,
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

equívoc

os

decorre

ntes de

interpre

tações

não

desejad

as pelo

emissio

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

enso.

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;
ã
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;
ã
o de
metas e
objetiv
os a
alcan&
ccedil;a
r.

4 - pelo
gerente
de linha
ou
supervi
sor,
com

acess&
oacute;
ria do
ó
e;rg&ati
lde;o
de RH.

5 - pelo
gerente
, que
funcion
a como
o
element
o de
guia e
orienta
ç
;ã
;o, e
pelo
funcion
á
e;rio,
que
avalia o
seu
desemp

enho
em
fun&cc
edil; &at
ilde;o
da
retroa&
ccedil;
˜
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;
satisfia
ç
;&tilde
;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
consecutivos,
o que serviu de exemplar aos aos demais.

4 - premio u os empregados com bom desempenho, deixando o de aplicar sanças edil;ões ilde;es desconfort&aaacute;veis cute;veis s.

5 -
buscou
direcio
nar os
compor
tament
os
desej&
aacute;
veis
por
meio da
defini&
ccedil;
ã
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

―

; 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
puniçā
o.
Puniçā
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

questâ

o de

deixar

de

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

Item 5:

dificilm

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

princípi

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

questâ

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

Questão 31

Na

fusão

entre

duas

grande

s

empres

as

houve

duas

condiç

ões que

caracte

rizaram

o

quadro

de

pessoal

: (1) a

deman

da

excede

u 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

nte da

fusão e,

portant

o,

realizou

:

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

2 - um

progra

ma de
dmiss
õ
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;
ã
o de
pessoal
tempor
á
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
equilíbr
io
interno
(coerênc
cia dos
salários
dentro
da
organiz
ação) e
o
equilíbr
io
externo
(coerênc
cia dos
salários
dentro
da
organiz
ação
com o

mercado)

2 - homogeneíza e padroniza os 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
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 m

Questão 33

A

questâ

o

abaixo

contém

duas

afirmaç

ões.

Em

relação

a ela

marque

a
alternat
iva
correta:

<
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

P
ORQUE

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.

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

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

n&atild
e;o
justifica
a
primeir
a.

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

4 - se a
primeir
a
é
e; falsa
e a
segund
a
é
e;

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

Esclare
ciment
o:
As
duas
afirmaç
ões sâo
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 ni

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

**
P**

ORQUE

a

eficácia

de um

progra

ma de

treinam

ento é

avaliad

a a

partir

dos

objetiv

os

alcança

dos

face

pretend

idos.

</

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

questā

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
subjetiv
idade,
na
sensação,
âo, 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

habilita

dés 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
té
e;crica
s de
sele&cc
edil;&at
ilde;o.

3 -
reduzir
o
quadro
de
pessoal
.

4 -
alterar
as
descri&

ccedil;
õ
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

questâ

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;
II – cultura organizacional;
III – polític

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 ê ncia.	2 - ampliar o
---	---------------------

pacote
de
benefí
acute;ci
os.

3 -
introdu
zir a
remune
ra&cce
dil:&atil
de;o
por
habilita
des e
compet
ê
ncias
para os
cargos
adminis
trativos
.

4 -
contem
plar
v&aacut
te;rias

alternat
ivas de
remune
ra&cce
dil;&atil
de;o
que
privileg
iem o
desemp
enho.

5 -
basear-
se nas
descri&
ccedil;
õ
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

tentaçā

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

trativos

, 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
:

os
requisit
os
bá
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;
˜
o de
lideran
ç
;a.

Esclare

ciment

o:

Esta

respost

a

exigiria

a

presen

ça de

Peter

Senge

(não

físi-ca,

claro,

mas

dos

conceit

os que

desenv

oliveu

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,

obtend

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
ç
;os foi
fruto do
desemp
enho
dos
funcion
á
e;rios.

2 -
adequa
do
porque
é
e; papel
do
profissi
onal de
Recurs
os
Human
os
garantir
a
qualida
de dos

produto
s/servi
ç
;os.

3 -
adequa
do
porque,
quando
a
quest&
atilde;o
é
e;
qualida
de,
treinam
ento
é
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
rá
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

Departamento

mento

Financeiro

írio da

empresa

a

Balanç

os S.A.,

recede

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
ê
ncia.
3 -
vis&atil
de;o de
mercad

o.
4 -
cumpri
mento
das
rotinas
de
trabalh
o.
5 -
tempo
de
perman
ê
ncia no
cargo.

Esclare

ciment

o:

Tem

causad

o

alguma

controv

érsia,

mas

acabou

o
tempo
em que
experiê
ncia era
o que
contava
;
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

aí

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;
ã
o do
trabalh
ador.

3 - do
aument
o de
rotativi
dade de
seu
corpo
funcion
al e
redu&c
cedil;&
atilde;o
do
absente
í
;smo.

4 - do
desenv
olvimen
to de

novas
tecnolo
gias e
da
rá
e;pida
obsoles
cê
;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
poderoso
so
aliado
do
desemp
enho
organiz
acional
porque:

s
padroni
zados
que
podem
ser
aplicad
os a
diferent
es
ramos
de
atividad
es.

2 -
possibil
ita o
maior
compro
metime
nto
com os
objetiv
os
organiz
acionai
s.

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
igualá
rios.

Esclare

ciment

o:

Eis

uma

questâ

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"? ou

- item

4: "fácil modelagem, pois prescinde de indicadores de desempenho"? ; eu gostaria de saber, então,

- item

5: "concebida sob a ótica de resultados igualitários" ; 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

vía

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

uiram

os

método

s

tradicio

nais de

aprendi

zagem

pelo

e-learni

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;
ã
o em
tecnolo
gia da
informa
ç
;ã
;o.

4 -
comput

adore
de
ú
e;ltima
gera&c
cedil;&
atilde;o
. .

5 -
vincula
ç
;ã
;o do
m&eac
ute;tod
o de
aprendi
zagem
a
recomp
ensas
financei
ras.

Esclare

ciment

o:

Com

exceçā

o do

item 1,

os

outros

quatro

têm

alguma

consist

ência

―

; maior,

claro,

no que

é

conside

rado o

correto.

A

explica

ção a

ser

dada

aqui é a

mesma

de

quando

, numa

questâ

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

tradicio

nais

també

m se

transfor

me.

Claro

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
incidê
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
exercici

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

questâ

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
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
coloço
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

questā

o estar

inteira

mente

errada,

pronta

para

ser

anulada

).

Consid

erando

apenas

esta

questā

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

questā

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
freqüênc
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
; 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

nte

benevol

ente.

Parece

estar

sempre

present

e a

idéia de

QVT,

sim,

mas

sempre

"sem custos adicionais".

Questão 46

A

Empres

a de

Exporta

ç

;ã

;o

Ji-Para

ná

te;

est&aa

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

Para
implen
entar
uma
descri&
ccedil;
ã
o
eficient
e de
cargos
é
e;
necess
á
e;rio
conside
rar:

1 - Os requisit os mentais .
2 - Os requisit os f&iacut

e;sicos.
3 - As faixas salariais. s.
4 - As tarefas e atribui& ccedil; õ es.
5 - As condi& ccedil; õ es de trabalho.

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

edade

&

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

ã

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

edil;&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
á
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;
</p><p
>
;l. seja
voltada
para o
cliente;

ll.
valorize

a
inova&
ccedil;
ã
o e a
criativi
dade;<
br />III.
manten
ha as
cren&c
cedil;as
existent
es;
IV.
promov
a o
aprend
er a
aprend
er;
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

ã

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

condiçâ

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

<p>Mui

tas

empres

as

tê

m

dificuld

ade de

promov

er

mudan

ç

;as nos

compor

tament

os de

seus

funcion

á

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

á

e;rios

na

empres

a.</p><

p>Anal

sando

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

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

a.
2 - As
duas
afirma&
ccedil;
õ
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;
ã
o

é
e;
verdad
eira, e a
segund
a
é
e; falsa.

4 -
A&nbs
p;prime
ira
afirma&
ccedil;
ã
o
é
e; falsa,
e a
segund
a
é
e;
verdad
eira.

5 - As
duas
afirma&

ccedil;
õ
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

experiê

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

mútua

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
relaçõe
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

ç

;ã

;o

Norma

Modas,

trouxe

am

insatisf

a&cced

il;&atild

e;o e

estress

e para

o

ambien

te de

trabalh

o e

conseq

ü

entes

perdas

financei

ras.

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

><p>l.

custos

associa

dos a

doen&c

cedil;as

ocupaci

onais;&

 &

 &

 &

 &

 &

 &

 &

 &

 &

 &

 &

 &

 &

 &

 &

&

&

&

&

&

&

&

&

&

&

&

&

&

&

&

&

&

&

&

&

&

&

&

&

&

&

&

&

&

&

&

&

&

&

&

&

&

&

no

trabalh

o;&nbs

p;&nbs

p;
III.

n&iacut

e;vel de

respon

sabilida

de

atribu&i

acute;d

a ao

cargo;&

 &

 &

 &

 &

 &

 &

 &

 &

 &

 &

 &

 &

 &

&

&

&

&

&

&

&

&

&

&

&

&

&

&

&

&

&

&

&

&

&

&

&

&

&

&

&

&

&

 &

 &

 &

 &

IV.

inclina

ç

;õ

;es

pessoai

s;&nbs

p;&nbs

p;
V.

absente

í

;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
></font
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

questâ

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

tê

m

demon

strado

desemp

enho

acima

da

m&eac

ute;dia.

Para

esses,

o

Departa

mento

de

Recurr

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.

Celso,

Analist

a de

RH, fez

um

levanta

mento

das

difrent

es

estrat&

eacute;

gias

para

recomp

ensar

esse
grupo
de
pilotos.
</p><p
><font
color="#548dd
4"><font
t
size="3
>
</
font></f
ont>Qu
ais das

as para

esse

caso?</

p>

1 -
Aquela
s que
est&atil
de;o
diretam
ente
vincula
das ao
crit&ea
cute;rio
dos
objetiv
os de
realiza
ç
;ã
;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 -
Aquela
s que
contem
plam
resulta
dos
globais,
percept
í
;veis
por&ea
cute;m
imposs
í
;veis de
serem
quantifi
cados.

4 -
Aquela
s que
contem
plam
resulta
dos
setoriai
s,

percept
í
;veis
por&ea
cute;m
imposs
í
;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 quantifi