

### **ATENÇÃO:**

Esta apostila é uma versão de demonstração, contendo **53** páginas.  
A apostila completa contém **113** páginas e está disponível para download aos usuários assinantes do ACHEI CONCURSOS

## **APOSTILA PARA CONCURSOS PÚBLICOS**

### **NOÇÕES DE GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES**



Encontre o material de estudo para seu concurso preferido em  
[www.acheiconcursos.com.br](http://www.acheiconcursos.com.br)

Conteúdo:

1. Conceitos, importância, relação com os outros sistemas de organização.
2. A função do órgão de Gestão de Pessoas: atribuições básicas e objetivos, políticas e sistemas de informações gerenciais.
3. Comportamento organizacional: relações indivíduo/organização, motivação, liderança, desempenho.
4. Competência interpessoal.
5. Gerenciamento de conflitos.
6. Clima e cultura organizacional.
7. Recrutamento e Seleção: técnicas e processo decisório.
8. Avaliação de Desempenho: objetivos, métodos, vantagens e desvantagens.
9. Desenvolvimento e treinamento de pessoal: levantamento de necessidades, programação, execução e avaliação.
10. Gestão por competências.

- ✓ Teoria e exercícios;
- ✓ 100 questões extraídas de concursos anteriores;
- ✓ 232 questões comentadas didaticamente.

## GESTÃO DE PESSOAS - ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A administração de recursos humanos é definida como a função organizacional destinada a prover, treinar, desenvolver, motivar e manter os recursos humanos. Um de seus principais papéis consiste em buscar o equilíbrio entre os objetivos organizacionais e as necessidades dos empregados, a fim de obter baixos índices de rotatividade (conhecida como *turn-over*).

A importância dos recursos humanos tem sido justamente reconhecida nos últimos anos. Estes recursos hoje são considerados como o ativo mais valioso das empresas. Por outro lado, é hoje unanimemente aceito que o potencial econômico e tecnológico das empresas será subaproveitado se a sua exploração não for acompanhada por uma política de formação e de desenvolvimento do potencial humano da empresa.

### Objetivos

Tanto os indivíduos como as organizações possuem objetivos. Os objetivos organizacionais são voltados para as empresas, enquanto os objetivos pessoais são voltados para os empregados.

As organizações recrutam e selecionam seus recursos humanos para, com eles e por meio deles, alcançarem objetivos organizacionais.

Entretanto, os indivíduos também têm objetivos pessoais que lutam para atingir e, muitas vezes, servem-se da organização para consegui-los.

O modelo mais adequado para evitar possíveis conflitos de interesses é a empresa procurar manter ambos os objetivos paralelos um ou outro.

Quando ocorrem divergências entre estes objetivos a consequência direta é o fim do elo entre a empresa e o funcionário.

O quadro abaixo demonstra este conflito de objetivos.

OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS	OBJETIVOS INDIVIDUAIS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Sobrevivência</li><li>• Crescimento Sustentado</li><li>• Lucratividade</li><li>• Produtividade</li><li>• Qualidade nos Produtos/Serviços</li><li>• Redução de Custos</li><li>• Participação no Mercado</li><li>• Novos Mercados</li><li>• Novos Clientes</li><li>• Competitividade</li><li>• Imagem no Mercado</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Melhores Salários</li><li>• Melhores Benefícios</li><li>• Estabilidade no Emprego</li><li>• Segurança no Trabalho</li><li>• Qualidade de Vida no Trabalho</li><li>• Satisfação no Trabalho</li><li>• Consideração e Respeito</li><li>• Oportunidades de Crescimento</li><li>• Liberdade para Trabalhar</li><li>• Liderança Liberal</li><li>• Orgulho da Organização</li></ul>

Em relação ao seu quadro de empregados, os principais objetivos de uma organização são:

- proporcionar a empresa os recursos humanos mais adequados ao seu funcionamento e as suas operações.
- proporcionar boas condições de trabalho e remuneração.
- proporcionar motivação para permanência dos empregados.
- proporcionar ajustamento entre os objetivos da empresa e os objetivos pessoais dos empregados.

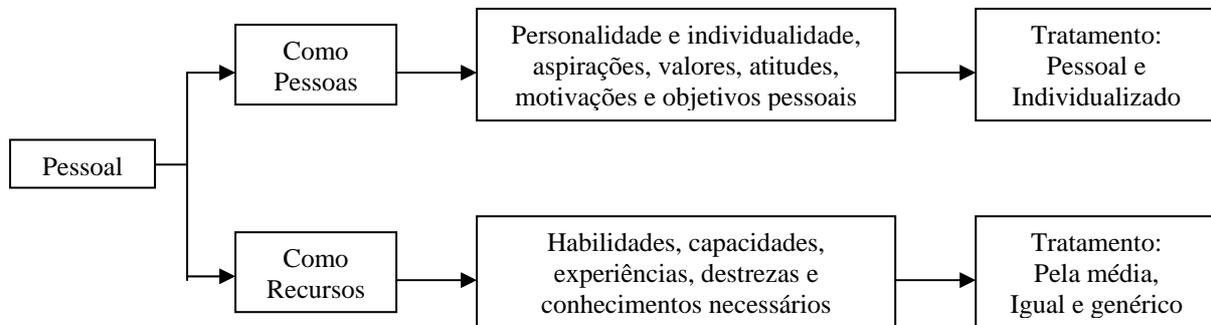
A administração de recursos humanos tem assumido papel estratégico e vital porque as organizações estão tentando transformar seus recursos humanos em fonte de vantagem competitiva. Isto quer dizer que ela não cuida somente da remuneração, da avaliação ou do treinamento das pessoas, mas do seu desenvolvimento como um todo. Encarrega-se, especificamente de promover a

integração do trabalhador à organização, por meio da coordenação de interesses entre a empresa e a mão de obra disponível.

Um bom desempenho das organizações está diretamente ligado às pessoas que nela trabalham.

## Pessoas

Vamos agora estudar sobre as pessoas nas organizações. Para realizar esse estudo, temos duas alternativas:



Isso porque **cada pessoa possui o que chamamos de filtros mentais**, ou seja, seus valores individuais alcançados ao longo do tempo e seus relacionamentos. Esses filtros podem ser englobados nas diversas áreas da vida pessoal de um ser humano:



**As pessoas constituem simplesmente o início e o fim da administração de recursos humanos. Cada pessoa pode ser considerada como um fenômeno multidimensional, sujeito a influências de uma enorme variedade de variáveis.**

São os fatores internos:

- personalidade;
- aprendizagem;
- motivação;
- percepção;
- valores.

E os fatores externos:

- ambiente;

- organizacional;
- regras e regulamentos;
- cultura;
- política;
- métodos e processos;
- recompensas;
- punições;
- grau de confiança.

Agora que também já entendemos sobre as particularidades das pessoas, podemos, enfim, trabalhar com o conceito das pessoas nas organizações. Os conhecimentos e o desempenho dos empregados e administradores devem ser continuamente aperfeiçoados. A satisfação dessa exigência envolve atividades de treinamento e desenvolvimento e também avaliações de desempenho para propósitos de *feedback*, a fim de motivar as pessoas para o melhor desempenho possível.

**Dentre os principais fatores que envolvem este tema, temos cinco** que são de importância máxima para um bom clima organizacional: divisão do trabalho, controle e avaliação, motivação, liderança e comunicação.

### **Divisão do Trabalho**

Entre os princípios básicos que Fayol relacionou como forma de complementar os estudos de Taylor, está o conceito de divisão do trabalho, que, em linhas gerais, consiste na especialização de todos os funcionários de uma organização, de forma a aumentar a produtividade e ampliar a eficiência de todos.

**A ideia básica era a de que as organizações com maior divisão de trabalho seriam mais eficientes do que aquelas com pouca divisão do trabalho.**

Para a **Teoria Clássica**, a **divisão do trabalho é essencial para a razão da organização**. Enquanto a **Administração Científica** preocupava-se com a **divisão do trabalho no nível operário**, a **Teoria Clássica** preocupava-se com a **divisão dos departamentos**, divisões, seções etc., no nível gerencial.

Em qualquer organização é impossível definir atividades sem enquadrá-las em duas direções:

- **Verticalmente:** quando a hierarquia define a graduação das responsabilidades (níveis de controle);
- **Horizontalmente:** em um mesmo nível hierárquico, cada departamento ou seção passa a ser responsável por uma atividade específica e própria (níveis de especialização).

**É importante ressaltar que a divisão do trabalho no sentido horizontal é chamada de departamentalização. Naquela época, quanto mais departamentalizada a organização, mais eficiente ela seria.**

### **CONTROLE E AVALIAÇÃO**

O controle e a avaliação é a terceira fase do planejamento estratégico do pessoal de uma empresa, sendo os diagnósticos e os instrumentos considerados como as primeiras. É a fase de verificação do comportamento dos colaboradores da instituição frente aos objetivos a serem cumpridos em suas atividades.

De acordo com Oliveira (1995, p. 35),

**O controle e avaliação pode ser definido, em termos simples, como a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias e projetos estabelecidos.**

**O controle**, individualmente, **é uma função do processo administrativo que procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações**. Sua finalidade é a de prover informações para os tomadores de decisões em uma empresa.

**Para cada passo da implantação dos planos de ação, existe a necessidade de controlar, avaliar e rever todos os pontos do processo**. Dessa forma, criam-se bases para que uma avaliação permita testar o andamento dos planos. Além disso, é possível compará-lo com outro e também, dimensioná-lo. Independente do resultado, seja ele positivo ou negativo, é por meio da avaliação que

torna-se possível determinar os pontos de não conformidade do processo e, conseqüentemente, permitirá revisar e adequar a implementação dos planos de ação.

### **Finalidades do Controle e Avaliação**

De acordo com Oliveira (1995), **as finalidades do controle e avaliação** são:

- identificar problemas, falhas e erros que se transformam em desvios do que foi planejado, corrigindo-os e evitando sua reincidência;
- fazer com que os resultados obtidos por meio das operações estejam bem próximos dos resultados esperados e possibilitem a consecução dos objetivos e o alcance dos desafios;
- verificar se as políticas e estratégias estão apresentando os resultados esperados;
- oferecer informações periódicas, para a rápida intervenção no desempenho do processo;
- corrigir ou reforçar o desempenho apresentado;
- informar sobre a necessidade de se alterar as funções administrativas de planejamento, organização e direção;
- informar se estão utilizando os recursos humanos da melhor maneira possível;
- informar se estão desenvolvendo programas, projetos e planos de ação de acordo com o estabelecido e apresentando resultados desejados; e
- garantir a manutenção ou aumento de eficiência e eficácia na consecução dos objetivos, metas e desafios.

A fim de evitar o aumento de custos ou mesmo perda de tempo, o sistema de controle e avaliação deve estar focalizado em pontos críticos, além disso, está claro para que seu entendimento e aceitação sejam facilitados.

#### **Existem três conceitos básicos inerentes à ideia de controle e avaliação:**

- a eficiência, que se refere à otimização dos recursos utilizados para a obtenção dos resultados;
- a efetividade, que se refere à relação entre os resultados alcançados e os objetivos propostos ao longo do tempo; e
- a eficácia, que se refere à contribuição dos resultados obtidos para o alcance dos objetivos globais da empresa.

**Para evitar que a eficiência, a eficácia e a efetividade fiquem prejudicadas** é fundamental que a organização fique atenta aos sinais recebidos durante o levantamento das seguintes informações:

- estruturas organizacionais inadequadas;
- incapacidade dos recursos humanos;
- insuficiência de informações;
- lentidão e deficiência nas informações;
- planos mal elaborados e mal implantados; e
- sistemas de controle complicados.

### **Pontos Críticos e Desvantagens dos Sistemas Tradicionais**

Muitas das metodologias de avaliação evidenciam sua precária objetividade, provocando efeitos negativos. **A subjetividade do processo pode ser atribuída a várias causas:** julgamento, avaliadores, processo, política da organização e inflexibilidade do método.

Além disso, há o **erro de julgamento**, que é uma das causas frequentes da subjetividade da avaliação. Pode existir um erro constante, em que o avaliador tende a avaliar exageradamente alto ou exageradamente baixo ou ainda classificar todos os colaboradores de igual forma. Pode-se dar um erro de viés, em que uma característica do colaborador, por ser avaliada demasiadamente alta, influencie a apreciação global. **O julgamento não meditado por parte do avaliador, provocado por pressa, aversão à discriminação, ou outros motivos, penaliza os colaboradores injustamente avaliados.** Também pode ocorrer o erro de prestígio, em que o avaliador tende a dar importância a determinadas características, fugindo ao peso dos parâmetros estabelecidos.

**No que diz respeito aos avaliadores pode também ocorrer ambiguidade na avaliação provocada por falta de informação ou informação errônea sobre os colaboradores.** Nem sempre o avaliador está presente para observar o comportamento dos colaboradores, fato que pode provocar uma desigualdade injusta de avaliações. O método para medir o desempenho pode não ser adequado, os parâmetros especificados podem não estar de acordo com o que se espera do trabalhador, e a falta de *feedback* deixa o colaborador sem noção do que se espera dele.

A política da organização também condiciona o efeito da avaliação, em muitas organizações a avaliação de desempenho é apenas um mero ritual, sendo considerada uma perda de tempo. Noutras, a avaliação de desempenho serve para definir a remuneração, e em alguns casos apenas para atribuir um pequeno prêmio aos colaboradores melhor avaliados.

De fato, o que se passa entre os colaboradores é que a desigualdade e as injustiças da avaliação de desempenho tiram a credibilidade de todo o processo e geram desmotivação. Este efeito assume dimensões consideráveis quando a avaliação de desempenho está associada à política de progressão de carreira. **É comum a uniformidade de avaliações individuais ao longo do tempo, o que condiciona a progressão global dos colaboradores.** Enquanto uns colaboradores vão sendo promovidos gradualmente, outros que têm as mesmas competências nunca são promovidos, criando um fosso nas equipes de trabalho. Esta desigualdade pode ser responsável por comportamentos altamente desmotivados naqueles que obtiveram baixa classificação e por outro lado, desconforto naqueles que obtiveram melhor avaliação.

Para acrescentar a estes efeitos negativos há ainda a questão da **periodicidade** da avaliação de desempenho. Apesar de esta ser tradicionalmente anual, existe a tendência de avaliar o desempenho como uma característica inerente ao avaliado, e não a considerar apenas o período estabelecido. Dessa forma gera-se a uniformidade das avaliações individuais, referida acima, que se prolonga ao longo do tempo.

**É claramente constatável que qualquer das formas de avaliação até então apresentadas implicam em processos permeados pela subjetividade de ambos, avaliador e avaliado.**

**Os métodos até agora apresentados,** considerados tradicionais, **possuem uma característica comum** que é olhar quase que exclusivamente para o cargo e tarefas que o funcionário desempenha, desconsiderando as competências pessoais. Tendências atuais apontam para a necessidade de mudanças nos parâmetros das avaliações, em que o mais importante a ser considerado é entendermos que a apreciação de um fato sempre sofre influência dos valores e crença de quem o julga.

Para Souza (2002), a **base da avaliação** como vinha sendo praticada, está em conceitos mecanicistas em que o dogma central é a insistente busca do padrão e da objetividade, percebidos pelos dirigentes como indispensáveis para exercer o controle sobre os resultados empresariais.

Entretanto, o panorama atual caracteriza-se pelas contínuas mudanças de padrões de comportamento pessoal, profissional, cultural e organizacional. Para manter sua competitividade, as organizações necessitam reformular seus modelos e práticas de gerenciamento de desempenho. Essa nova abordagem implica mudar a ênfase da avaliação passiva para centrar-se na análise ou avaliação ativa do desempenho.

Para Vroom (1997), o primeiro passo nessa nova abordagem consiste na reformulação do papel dos funcionários no sistema de avaliação. Eles devem **fazer uma autoavaliação**, identificando não apenas seus pontos fracos, mas seus pontos fortes e seus potenciais. Deixam de ser objetos passivos e passam a ser agentes ativos da avaliação de seu desempenho.

**Os talentos humanos nunca foram tão assediados e valorizados quanto nesta década.** As empresas voltam-se cada vez mais para a identificação da prata da casa. Afinal **o que é mais vantajoso?** Investir naqueles que já estão engajados na cultura e nos empreendimentos em andamento, que têm potencial para ir mais além ou contratar mais pessoas para ocupar as funções novas e cargos vagos? É evidente que em algumas ocasiões, injetar sangue novo pode ser tão saudável quanto estratégico para a efetivação de mudanças. Porém, torna-se cada vez mais comum reconhecer os méritos dos colaboradores que se destacam no dia a dia de trabalho e dar-lhes a oportunidades para ampliar seu campo de desafios. O retorno reflete-se na motivação das pessoas e no aumento do nível de competitividade da empresa que valoriza o potencial de suas equipes.

## **Gestão de Desempenho e Gestão de Competências**

Para Chiavenato (1981), avaliação de desempenho, muitas vezes, pode servir de base às políticas de promoção das organizações. O processo é efetuado periodicamente, normalmente, com caráter anual, e consiste na análise objetiva do comportamento do avaliado no seu trabalho, e posterior na comunicação dos resultados. Tradicionalmente compete aos superiores avaliarem os seus

subordinados, estando à avaliação sujeita a correções posteriores para que os resultados finais sejam compatíveis com a política de promoções.

Alguns dos métodos tradicionalmente utilizados para avaliar desempenho:

- **Método da Escala Gráfica:** é o método de Avaliação de desempenho mais utilizado, divulgado e simples. Exige muitos cuidados, a fim de neutralizar a subjetividade e o pré-julgamento do avaliador para evitar interferências. Trata-se de um método que avalia o desempenho das pessoas por meio de fatores de avaliação previamente definidos e graduados. Utiliza um formulário de dupla entrada, no qual as linhas em sentido horizontal representam os fatores de avaliação de desempenho; enquanto as colunas em sentido vertical, representam os graus de variação daqueles fatores. Os fatores são previamente selecionados para definir em cada empregado as qualidades que se pretende avaliar.
- **Método da Escolha Forçada:** consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por intermédio de frases descritivas de determinadas alternativas de tipos de desempenho individual. Em cada bloco, ou conjunto composto de duas, quatro ou mais frases, o avaliador deve escolher, forçosamente, apenas uma ou duas alternativas, que mais se aplicam ao desempenho do empregado avaliado.

As frases podem variar, porém basicamente existem duas formas de composição:

- Os blocos são formados por duas frases de significado positivo e de duas de significado negativo. O supervisor ou avaliador, ao julgar o empregado, escolhe a frase que mais se aplica e a que menos se aplica ao desempenho do avaliado.
- Os blocos são formados apenas por quatro frases com significado positivo. O supervisor ou avaliador, ao julgar o empregado, escolhe as frases que mais se aplicam ao desempenho do avaliado.
- **Método de Pesquisa de Campo:** é feito pelo chefe, com assessoria de um especialista (*staff*) em Avaliação de Desempenho. O especialista vai a cada sessão para entrevistar a chefia sobre o desempenho de seus respectivos subordinados. Embora a Avaliação seja responsabilidade de cada chefe, há uma ênfase na função de *staff* em assessorar da maneira mais completa.
- **Métodos dos Incidentes Críticos:** baseiam-se no fato de que no comportamento humano existem certas características extremas, capazes de levar a resultados positivos. Uma técnica sistemática, por meio da qual o supervisor imediato observa e registra os fatos excepcionalmente positivos e os fatos excepcionalmente negativos a respeito do desempenho dos seus subordinados. Focaliza tanto as exceções positivas como as negativas no desempenho das pessoas.
- **Método de Comparação aos Pares:** consiste em comparar dois a dois empregados de cada vez, e se anota na coluna da direita, aquele que é considerado melhor, quanto ao desempenho. Pode-se ainda, utilizar fatores de avaliação. Assim, cada folha do formulário seria ocupada por um fator de avaliação de desempenho.
- **Método de Frases Descritivas:** é um método que não exige obrigatoriedade na escolha de frases. O avaliador assimila apenas as frases que caracterizam o desempenho do subordinado (sinal (+) ou (s)) e aquelas que realmente demonstram o oposto de seu desempenho (sinal (-) ou (n)).
- **Método da Autoavaliação:** é o método por meio do qual o próprio empregado é solicitado a fazer uma sincera análise de suas próprias características de desempenho. Podem-se utilizar sistemáticas variáveis, inclusive formulários baseados nos esquemas apresentados nos diversos métodos de avaliação do desempenho já descritos.
- **Método de Avaliação por Resultados:** liga-se aos programas de Administração por Objetivos. Este método baseia-se numa comprovação periódica entre os resultados fixados (ou separados) para cada funcionário e os resultados efetivamente alcançados. As conclusões a respeito dos resultados permitem a identificação dos pontos fortes e fracos do funcionário, bem como as providências necessárias para o próximo período. É considerado um método prático, embora seu funcionamento dependa sobremaneira das atitudes e dos pontos de vista do supervisor a respeito da avaliação do desempenho.

Chiavenato (1981) propõe a **Avaliação por objetivos:** neste método de avaliação, o gestor e o colaborador negociem os objetivos a alcançar durante um período de tempo. **Os objetivos devem ser específicos, mensuráveis e estar alinhados aos objetivos da organização.** Periodicamente, o gestor e o colaborador devem se reunir e discutir o nível de desempenho, podendo ser renegociados os objetivos. **O colaborador precisa estar motivado** para apresentar planos, propor correções e

sugerir novas ideias. **Em contrapartida, o gestor deve comunicar o seu agrado (ou desagrado) perante os resultados alcançados e propor também correções.** A avaliação vai assim tomando forma através da análise do desempenho do colaborador. **O desempenho deve estar, contudo, limitado aos objetivos negociados. O gestor nunca deve ter em conta aspectos que não estavam previstos nos objetivos, ou que não tivessem sido comunicados ao colaborador. Deve ser permitido ao colaborador apresentar a sua autoavaliação e discuti-la com o gestor.**

Quando chega o momento do gestor comunicar a avaliação dos seus colaboradores, tanto um como o outro, têm consciência dos resultados que foram alcançados e se foram satisfeitos, ou não, os objetivos. Desta forma, o colaborador sabe de antemão o que se espera dele, e sabe se a avaliação que lhe foi atribuída é justa ou não, pois já recebeu previamente o *feedback* do seu gestor. Por outro lado, não poderá pôr em causa a avaliação dos colegas, pois os objetivos são negociados individualmente.

**A política de progressão de carreiras, ou de aumentos salariais, também pode estar incluída neste processo, podendo os colaboradores e o gestor negociar mediante o alcance dos resultados esperados.** Em todo e qualquer passo da Avaliação de Desempenho, é fundamental que as informações sejam corretas e reais, para que se possa, ao final, obter resultados reais sobre os empregados.

**Métodos Mistos:** é muito comum organizações que se caracterizam pela complexidade de seus cargos, recorrerem a uma mistura de métodos na composição do modelo de Avaliação de Desempenho.

Como se pode ver, existem diversos métodos de Avaliação de Desempenho, tanto nos aspectos relacionados com a própria avaliação e com as prioridades envolvidas, quanto na sua mecânica de funcionamento, pois há uma tendência de cada organização ajustar os métodos às suas peculiaridades e necessidades.

Observa-se que o leque de desvantagens é grande e pode comprometer os efeitos que se pretende com a avaliação de desempenho.

## **Avaliação**

Uma das responsabilidades mais importantes de um gerente é avaliar o desempenho de seus funcionários. **Por que a avaliação de desempenho é tão importante?** Porque ela **atende a diversos objetivos cruciais.**

As avaliações são utilizadas para tomar decisões fundamentais relativas às pessoas, tais como promoções, transferências e rescisões; para identificar necessidades de treinamento; para dar *feedback* aos funcionários sobre como a organização encara o seu desempenho e, frequentemente, como base para reajustes salariais. Na administração pública, a avaliação de desempenho está se tornando uma obsessão, conquanto poucas vezes tenha alguma valia como instrumento gerencial.

**Uma pergunta muito interessante em relação à avaliação diz respeito a quem deveria fazer a avaliação? Quem deveria avaliar o desempenho de um funcionário? A resposta óbvia aparentemente seria: seu superior imediato!**

Por tradição, a autoridade de um gerente normalmente incluía a avaliação do desempenho dos subordinados. **A lógica por trás dessa tradição parece ser a de que os gerentes são considerados responsáveis pelo desempenho de seus subordinados; logo, é natural que esses gerentes avaliem tal desempenho. Mas essa lógica pode ser errônea.**

Na verdade, outras pessoas podem ser capazes de realizar essa tarefa melhor, ou pelo menos contribuir para ela.

(...)

**ESTE É UM MODELO DE DEMONSTRAÇÃO DA APOSTILA  
E CONTÉM APENAS UM TRECHO DO CONTEÚDO ORIGINAL.  
O DESENVOLVIMENTO DA MATÉRIA CONTINUA POR MAIS  
PÁGINAS NA APOSTILA COMPLETA, QUE VOCÊ PODERÁ  
OBTER EM <http://www.acheiconcursos.com.br> .**

## **GESTÃO DE PESSOAS E ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

### **QUESTÕES DE CONCURSOS**

#### **(ABIN, Cespe - Agente Técnico de Inteligência - 2010)**

01. Julgue os itens a seguir em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**, relativos à gestão de pessoas nas organizações.

- a) Departamento de gestão de pessoas que se subordine à diretoria administrativa ocupa posição intermediária na estrutura hierárquica de uma organização.
- b) A administração de pessoal, uma das fases do processo de evolução da gestão de pessoas, tinha por finalidade conferir qualidade à relação entre capital e trabalho e operacionalizar os serviços de recursos humanos.
- c) O processo de elaboração de políticas de gestão de pessoas consiste no estabelecimento de diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas de implementação de decisões e de direcionamento das organizações.
- d) A gestão de pessoas compreende aspectos internos e externos das organizações.
- e) Um dos princípios universais da gestão de pessoas ampara-se no caráter contingencial da administração de pessoal.
- f) O processo de provisão de pessoas consiste na realização de pesquisa de mercado, desenho e análise de cargos.
- g) A gestão de pessoas deve ser adotada como modelo de gestão organizacional, uma vez que as pessoas são o principal ativo das organizações.
- h) Uma organização deve adotar a perspectiva estratégica da gestão de pessoas caso tenha como objetivos a minimização de seus custos com mão de obra e a potencialização de seus resultados com planejamento de curto prazo.
- i) A importância da gestão de pessoas como uma função organizacional justifica-se pelo fato de proporcionar a conciliação das expectativas entre a organização e as pessoas e, posteriormente, a concretização dessas expectativas.

02. O comportamento organizacional pode ser entendido como um campo de estudos acerca do impacto da ação de indivíduos e de grupos e da própria estrutura organizacional sobre o comportamento das pessoas nas organizações. Os conhecimentos nessa área podem subsidiar a formulação de políticas de melhoria da eficácia organizacional. Tendo essas ideias como referência inicial, julgue os próximos itens em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**, relativos à motivação nas organizações.

- a) De acordo com a teoria da equidade, a motivação no ambiente de trabalho ocorre quando um funcionário reconhece que a organização lhe paga salário melhor que a média salarial de mercado.
- b) A crença dos empregados de que os esforços por eles despendidos na execução das atividades e no cumprimento das metas serão recompensados pela organização caracteriza a motivação por autoeficácia.

03. Julgue os itens seguintes em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**, referentes a liderança nas organizações.

- a) A liderança carismática é exercida mediante apresentação de meta idealizada, compromisso com essa meta, assertividade e autoconfiança na relação com subordinados.
- b) O líder cujas ações voltam-se para as tarefas e para o relacionamento com seus subordinados atua de acordo com o princípio de liderança comportamental.
- c) Estudos sobre liderança demonstram que há correlação entre a personalidade do líder e a sua capacidade de influenciar os funcionários, do que se conclui que a personalidade é fator decisivo no exercício da liderança.

04. A respeito de liderança, desempenho e relações entre indivíduos e organização, julgue os itens subsequentes em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**.

- a) O empregado que decide permanecer na organização por acreditar que esteja tomando a decisão certa demonstra comprometimento normativo.

- b) Classifica-se como comprometimento afetivo o comportamento de funcionário que exerce atribuições além das que são exigidas para o cargo que ocupa.
- c) É responsabilidade da organização oferecer ao empregado suporte material, orientação e informações, de modo a propiciar condições para o desempenho de suas atribuições.
- d) O desempenho no ambiente de trabalho decorre dos seguintes fatores: motivação e habilidades de uma pessoa e condições organizacionais favoráveis.
- e) O investimento de uma organização na capacitação de seus empregados, com objetivo de obter desempenho exemplar no trabalho, caracteriza situação de reciprocidade organizacional.
- f) A permanência do trabalhador na organização por motivos econômicos ou financeiros indica que esse trabalhador está comprometido instrumentalmente com a organização.

**(ABIN, Cespe - Oficial Técnico de Inteligência - 2010)**

05. A gestão de pessoas nas organizações compete a um subsistema organizacional que tem propósitos específicos, mas que se inter-relaciona com outros subsistemas organizacionais. No que concerne à gestão de pessoas nas organizações, julgue os próximos itens em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**.

- a) O desenvolvimento de sistemas informatizados de gestão de pessoas confere maior eficiência à área, principalmente porque uma base de dados atualizada e precisa subsidia a tomada de decisões.
- b) Em um processo integrado de gestão de pessoas, a ação de desenvolvimento da força de trabalho equivale às ações de treinamento e desenvolvimento de pessoal.
- c) A gestão da diversidade da força de trabalho é responsável pela implantação de ações que minimizem os choques demográficos e culturais dos trabalhadores, entre outras.
- d) Uma das funções da gestão de pessoas é o gerenciamento de mudanças organizacionais.
- e) Em organizações públicas, as responsabilidades de gestão de pessoas não são compartilhadas entre as unidades, ficando sob responsabilidade, apenas, da área de gestão de pessoas.
- f) A área de gestão de pessoas, em organizações públicas, desempenha papel preponderante na preparação dos servidores para a implementação de mudanças decorrentes da adoção de novas tecnologias.

06. No que se refere ao comportamento organizacional, julgue os itens a seguir em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**.

- a) O estabelecimento de metas é uma estratégia motivacional por meio da qual se evita que seja criada discrepância entre o desempenho atual dos funcionários e o desempenho deles esperado.
- b) O valor que um indivíduo atribui ao alcance de um resultado — por exemplo, uma promoção — é fator determinante do seu nível de motivação em relação a determinada atividade.
- c) A liderança, por constituir traço de personalidade, não está relacionada a fatores situacionais relativos à execução de tarefas em uma organização.
- d) Pesquisas realizadas em organizações têm demonstrado que a alta satisfação no trabalho implica maior desempenho.
- e) Dado o conceito multidimensional de satisfação no trabalho, uma pessoa pode estar satisfeita com um aspecto do seu trabalho, mas insatisfeita com outro.
- f) As atitudes dos empregados, reflexo de sentimentos e crenças, determinam, em grande parte, o modo como os funcionários percebem seus ambientes.
- g) Pesquisas revelam que os funcionários mais antigos normalmente se sentem menos comprometidos com a organização em que trabalham.

07. A respeito do clima e da cultura organizacionais, julgue os itens subsecutivos em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**.

- a) Define-se cultura organizacional fraca como aquela em que os valores compartilhados exercem alto impacto no comportamento dos funcionários.
- b) A cultura organizacional pode ser considerada uma barreira à mudança quando os valores da organização não estão de acordo com aqueles que podem melhorar a eficácia organizacional.
- c) A cultura organizacional pode decorrer da criação consciente de padrões, valores e princípios dos criadores da organização.

d) O clima organizacional, relacionado à qualidade das relações sociais no ambiente de trabalho, tem como característica a percepção compartilhada por membros da organização.

08. No que concerne a características das políticas de gestão de pessoas, julgue os seguintes itens em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**.

a) A entrevista estruturada tem maior relação com o desempenho no cargo, mas, ainda assim, possui aproximadamente 10% de capacidade preditiva sobre o desempenho na função.

b) A função de um processo seletivo é prever o desempenho dos candidatos no cargo.

c) Considera-se contaminado o critério de avaliação de desempenho que não representa adequadamente o que se tenta avaliar.

d) A aferição da frequência de comportamento relacionado ao processo de venda — por exemplo, cumprimentar o cliente, explicar as características do produto, tirar as dúvidas do cliente — é uma medida objetiva da avaliação de desempenho de um vendedor.

e) Considere que um funcionário tenha sido avaliado em relação às cinco dimensões seguintes: assiduidade, comunicação, capacidade de seguir ordens, qualidade do trabalho e quantidade de trabalho. Considere, ainda, que o avaliador tenha atribuído a mesma nota a todas as cinco dimensões avaliadas. Nessa situação, é correto afirmar que houve um erro de halo.

f) No processo de formação de políticas de gestão de pessoas nas organizações, a análise de cargos é considerada ação de importância secundária.

g) A descrição das competências de determinada função é feita a partir da análise do trabalho e das características da pessoa que desempenha essa função.

h) Em uma organização, os testes psicológicos baseiam-se em procedimentos de simulação de situações de trabalho.

09. **(TRE-AC, FCC - Analista Judiciário - 2010)** Sobre gestão de pessoas considere as seguintes afirmativas:

I. A gestão de pessoas por competências consiste em planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução dos objetivos institucionais.

II. O modelo de gestão de pessoas por competências tem como diretriz a busca pelo autodesenvolvimento e possibilita um diagnóstico capaz de investigar as reais necessidades apresentadas no contexto de trabalho, bem como aquelas necessárias ao atingimento dos desafios estratégicos da organização.

III. A gestão de pessoas por competências possibilita a utilização de técnicas e avaliação independente de assessoramento da administração, voltada para o exame da avaliação da adequação, eficiência e eficácia dos sistemas de controle.

Está correto o que se afirma APENAS em

a) I.

b) I e II.

c) II.

d) II e III.

e) III.

**(TRT-MG, FCC - Analista Judiciário - 2009)**

10. Na Era da Informação, a Administração de Recursos Humanos vê as pessoas

a) como ativos empresariais que devem ser valorizados, visando ao aumento da produtividade associada à introdução dos computadores.

b) de maneira igualitária, por meio de processos homogêneos de seleção, alocação em cargos, treinamento, remuneração, benefícios e avaliação de desempenho.

c) como essencialmente diferentes, que devem ter sua personalidade, conhecimento, atitude e comportamento respeitados e até valorizados.

d) como se fossem os donos da organização, devendo participar das decisões estratégicas e compartilhar de forma equivalente dos resultados alcançados.

e) como elementos essenciais para o funcionamento da organização, tendo cada um seu lugar na hierarquia e seus direitos aos benefícios definidos pelo princípio da isonomia.

11. A manutenção e atualização de um banco de dados em um Sistema de Gestão de Recursos Humanos é responsabilidade

- a) apenas dos usuários em cargos de gerência.
- b) de todos os especialistas de RH.
- c) do próprio sistema por meio do processo de *feedback*.
- d) de todos os *stakeholders* de uma organização.
- e) de todos os funcionários da organização.

12. O recrutamento interno para uma organização que deseja tornar-se mais competitiva tem, dentre outras, a vantagem de

- a) permitir a circulação de ideias, experiências e expectativas inovadoras.
- b) motivar e encorajar o desenvolvimento profissional dos funcionários.
- c) conservar intacta a cultura organizacional existente.
- d) ser ideal para situações de estabilidade e pouca mudança ambiental.
- e) ter custo financeiro igual ao de um recrutamento externo.

13. O método de avaliação de desempenho mais adequado para assegurar o ajustamento de funcionário às demandas que ele recebe do ambiente interno e externo à organização é a advinda da

- a) comissão de avaliação de desempenho.
- b) avaliação para cima.
- c) avaliação 360°.
- d) autoavaliação.
- e) avaliação gerencial.

14. Entre os métodos de desenvolvimento de pessoas fora do cargo, aquele que permite o aumento de experiência e estimula o desenvolvimento de novas ideias é o de

- a) rotação de cargos.
- b) aprendizagem prática.
- c) tutoria.
- d) aconselhamento de funcionários.
- e) *management games*.

**(MPU, Cespe - Analista Administrativo - 2010)**

15. Acerca de gestão de pessoas, julgue os itens que se seguem em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**.

- a) A gestão de pessoas, considerada responsabilidade de linha e função de estafe, tem o propósito de garantir, em todos os aspectos possíveis, o êxito constante da organização.
- b) O departamento de gestão de pessoas, de forma geral, é responsável pela tomada de decisões a respeito de todas as pessoas que atuam na organização, cabendo a ele decidir sobre novas contratações, promoções e avaliações.
- c) Um dos objetivos da administração de pessoal é minimizar os custos de mão de obra nas organizações.

16. Com relação às teorias de motivação no trabalho, julgue os itens a seguir em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**.

- a) As teorias de motivação no trabalho são mais voltadas para as razões do que para as habilidades que levam certos indivíduos a realizar suas tarefas melhor que outros.
- b) A teoria da autoeficácia explica como as intenções e os objetivos pessoais podem resultar em determinado comportamento.

17. João é presidente de empresa que possui trinta e cinco franquias de uma rede de lojas de informática. Ele orgulha-se de saber tudo sobre seus empregados e sempre procura conhecer as necessidades e expectativas deles. Para João, não há segredos na empresa, todos devem agir abertamente e contar os problemas pessoais que possam interferir no desempenho individual e organizacional. A premissa de trabalho de João é embasada na ideia de que o líder deve fazer aquilo que um bom amigo faria, embora também aja de forma autoritária, pois instrui seus empregados a fazerem o que lhes é dito para fazer. Para o presidente, vale a seguinte regra: "Só vou falar isso para você uma vez. Se houver reincidência no erro, a demissão é certa". Ao mesmo tempo, João acredita na abertura, integridade e honestidade e espera receber o mesmo que oferece. As pessoas parecem gostar de trabalhar com ele, pois permanecem, em média, dez anos na empresa, enquanto o tempo estimado de permanência das pessoas no segmento de informática é de três anos.

A partir da situação hipotética descrita, julgue os itens seguintes em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**.

a) João adota estilo de liderança ambíguo, que pode gerar, em seus subordinados, problemas de saúde ocupacional, apesar de algumas pessoas gostarem de trabalhar com ele.

b) João ajusta seu estilo de liderança de acordo com os comportamentos dos empregados da empresa que lidera.

18. Julgue os próximos itens em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**, a respeito de cultura e de clima organizacionais.

a) A cultura organizacional não comporta gerenciamento, dado o descompasso, nas organizações, entre a situação real e a situação ideal.

b) O clima organizacional resulta da percepção compartilhada entre indivíduos, de ênfase afetiva e cognitiva, acerca de práticas, políticas e procedimentos formais e informais de uma organização.

c) Clima organizacional é um fenômeno relacionado às percepções e interpretações comuns das dimensões das atividades, do ambiente e das políticas que caracterizam a organização.

19. As pessoas constituem o mais importante ativo das organizações, devendo ser selecionadas com a maior competência possível. Com relação ao recrutamento e à seleção de pessoas, julgue os itens subsequentes em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**.

a) O recrutamento interno proporciona possibilidade maior e mais veloz de ascensão nos quadros funcionais de uma organização, visto que funciona como incentivo motivacional.

b) Os critérios de seleção de pessoas devem considerar as características individuais, as características do trabalho e as necessidades da organização.

20. A avaliação de desempenho é a apreciação sistemática do desempenho da pessoa no cargo e do seu potencial de desenvolvimento futuro. Acerca desse assunto, julgue os itens a seguir em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**.

a) Na ausência de métodos apurados para a avaliação de desempenho, a avaliação por comparação entre os pares é uma solução eficiente.

b) As características individuais que favorecem o desempenho no trabalho são resultantes da responsabilidade da pessoa no trabalho e independem da atuação da organização.

21. Treinamento pode ser definido como qualquer procedimento, de iniciativa organizacional, com o objetivo principal de ampliar a aprendizagem dos membros da organização. Considerando a importância do treinamento para o sucesso organizacional, julgue os itens que se seguem.

a) Na etapa de planejamento instrucional, decide-se a forma de desenvolvimento do treinamento e selecionam-se as pessoas da organização que dele participarão.

b) Em nível organizacional, o treinamento pode gerar, entre outros resultados, satisfação de clientes, inovação, mudanças e ganhos de competitividade.

c) A avaliação de impacto de treinamento implica a mensuração da aquisição de conteúdos ministrados em ações de aprendizagem no trabalho.

22. Julgue os itens a seguir em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**, referentes a gestão de pessoas nas organizações.

a) Em virtude de sua relevância nas organizações, a gestão de pessoas não deve ficar restrita aos profissionais dessa área, sendo responsabilidade de todos os gerentes de linha aos quais outras pessoas estejam subordinadas ou vinculadas.

b) Considere que Carlos, técnico administrativo do MPU, esteja desenvolvendo um trabalho de descrição e análise dos cargos que compõem a estrutura administrativa desse Ministério.

Nessa situação, Carlos está desenvolvendo ações de uma política de recursos humanos do processo de agregar pessoas.

c) As primeiras ideias acerca da gestão de pessoas fomentaram a divisão do trabalho nas organizações, visto que enfatizavam a especialização dos funcionários em tarefas específicas.

23. Julgue os itens a seguir em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**, relativos ao gerenciamento de conflitos nas organizações.

a) Nas organizações, cabe à área de recursos humanos garantir o equilíbrio nas relações entre os funcionários e a organização, e sua ação envolve o gerenciamento de potenciais conflitos, do que é exemplo a percepção negativa de funcionários que não são recompensados de forma compatível com o seu trabalho na organização.

b) Aquele que utiliza a estratégia da acomodação para gerenciar conflitos satisfaz os interesses do outro em detrimento dos próprios interesses.

c) A estratégia de evitar o conflito é a melhor maneira de garantir o “ganha-ganha” quando uma das partes não quer negociar.

d) Em situações vitais para o bem-estar da organização, a competição é a estratégia mais adequada para o gerenciamento de conflito no caso de uma das partes saber que está com razão.

e) Denomina-se abordagem processual a estratégia de resolução de conflito embasada na modificação das condições antecedentes desse conflito.

24. O novo diretor de determinado órgão público, objetivando apagar da memória dos servidores a máxima “manda quem quer, obedece quem tem juízo”, instituída na cultura da organização pelo antigo diretor, que permanecera no cargo durante trinta anos, anunciou a realização de certame para a escolha de uma canção comemorativa dos quarenta anos de existência do órgão, por meio da qual seriam enaltecidos valores e princípios positivos que norteiam o órgão. O anúncio foi feito durante a tradicional reunião de prestação de contas mensal, em que são comunicadas notícias internas, como promoções, exonerações e apresentação de novos colaboradores.

Considerando essa situação hipotética, julgue os próximos itens em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**, a respeito de clima e cultura organizacional.

a) O antigo diretor do órgão é exemplo de herói na cultura organizacional desse órgão.

b) A máxima instituída na organização pelo antigo diretor não constitui símbolo da cultura organizacional.

c) A referida reunião mensal corresponde a um rito da cultura organizacional.

d) Infere-se da situação apresentada que o objetivo do novo diretor do órgão está voltado para a mudança da cultura organizacional, que, envolvendo aspectos mais superficiais, reflete o clima organizacional, relacionado a aspectos mais enraizados na organização.

e) A canção escolhida para representar o órgão constitui um valor da cultura organizacional.

25. Julgue os itens que se seguem em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**, com relação a recrutamento, seleção e gestão por competências.

a) Constituem atividades típicas de seleção de recursos humanos: localização, atração e identificação de potenciais candidatos para a organização.

b) Em regra, o processo de recrutamento interno é mais rápido e econômico que o externo.

c) A técnica de entrevista diretiva, utilizada para a seleção de recursos humanos, caracteriza-se pela realização de uma série de perguntas padronizadas.

d) Para a realização de um processo eficaz de recrutamento e seleção, deve-se proceder, primeiramente, à descrição e análise do cargo ofertado.

26. Julgue os itens seguintes em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**, relativos a avaliação de desempenho.

- a) A opção pelo método de escolha forçada para a avaliação do desempenho profissional em uma organização possibilita alta probabilidade de ocorrência do efeito Halo.
- b) A avaliação de desempenho bem estruturada deve ter como objetivo a apreciação sistemática do desempenho dos colaboradores no exercício do cargo bem como a do seu potencial de desenvolvimento.
- c) A técnica de incidentes críticos constitui método de avaliação pautado nos fatos excepcionalmente negativos e excepcionalmente positivos relacionados ao desempenho do avaliado.
- d) Considere que, em determinada organização, o coordenador de uma equipe de trabalho utilize a técnica de frases descritivas para avaliar o desempenho dos membros dessa equipe. Nessa situação, o referido coordenador está livre para escolher e avaliar, entre as frases disponibilizadas, as que sejam mais representativas do comportamento dos avaliados.
- e) A ocorrência de prejulgamento e subjetividade constitui uma das desvantagens da adoção do método da escala gráfica para a avaliação de desempenho dos profissionais em uma organização.

27. Julgue os itens seguintes em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**, referentes a desenvolvimento e treinamento de pessoal.

- a) Na etapa de levantamento de necessidades de treinamento, identificam-se as necessidades de capacitação a serem satisfeitas — passadas, presentes ou futuras.
- b) A técnica de instrução programada é a mais adequada à capacitação profissional com ênfase no relacionamento instrutor-instruendo, ou professor-aluno.
- c) Durante a execução de programas de treinamento, deve-se considerar que a aprendizagem requer retroação e reforço, sendo maior o impacto do treinamento quando o instruído recebe reforço e retroação positiva a cada nova aprendizagem.
- d) Na avaliação de um programa de treinamento no nível organizacional, deve-se verificar a elevação dos conhecimentos dos servidores.

**(TRE-MT, Cespe - Analista Administrativo - 2010)**

28. João, que é analista judiciário de determinado tribunal eleitoral, assumiu a função de chefe do setor de pessoal desse órgão, e uma das primeiras medidas por ele tomadas foi a de se reunir com os gerentes de todos os níveis, com objetivo de abordar as medidas que deveriam ser tomadas com relação ao pessoal para a preparação das eleições de 2010, em que será adotada a checagem biométrica do eleitor.

A partir da situação hipotética acima, assinale a opção correta quanto a noções de administração de recursos humanos (RH).

- a) João deve convencer a todos os gerentes de que os colaboradores do tribunal admitidos por concurso público possuem as mesmas competências.
- b) João deve alegar aos gerentes que, caso adotem uma postura de descentralização da administração de RH, poderão ter como consequência a necessidade de terceirização de atividades burocráticas.
- c) A essência da atividade de gestão de RH é uma responsabilidade exclusiva de João.
- d) O sucesso da implantação de novo software independe de políticas e de ações de RH, devendo-se ater aos aspectos de tecnologia da informação (TI), tornando desnecessária a presença do gerente de TI na referida reunião.
- e) João obterá o equilíbrio organizacional no que tange à administração de RH caso consiga que os objetivos individuais dos colaboradores sejam alcançados, mesmo que em detrimento dos objetivos organizacionais.

29. Com referência à implementação e otimização dos diversos processos de RH, assinale a opção correta.

- a) O processo de aplicar pessoas envolve as atividades de avaliação de desempenho, bem como aquelas voltadas para o desenho organizacional.
- b) O processo de monitorar pessoas busca criar as condições ambientais e psicológicas necessárias para as atividades dessas pessoas.
- c) O processo de recompensar pessoas é utilizado para o acompanhamento e controle das atividades dessas pessoas.

- d) O processo de manter pessoas contempla as atividades de recrutamento e seleção necessárias à escolha dos colaboradores ideais para a realização das atividades.
- e) O processo de agregar pessoas utiliza ações de higiene e qualidade de vida para garantir a criação de uma cultura organizacional alinhada aos interesses da organização.

30. Considerando que uma organização precise com urgência recrutar e selecionar uma pessoa para realização de atividades que demandam o conhecimento de um software específico desenvolvido pela organização e capacidade para lidar com situações de instabilidade, assinale a opção correta.

- a) O recrutamento externo é o ideal em virtude de essa técnica afetar positivamente a motivação dos atuais colaboradores da organização.
- b) O recrutamento externo deve ser adotado por ser o ideal para lidar com as situações de estabilidade.
- c) O recrutamento interno poderá gerar o conservantismo e a manutenção da situação atual.
- d) Como existe apenas uma vaga, o modelo de seleção ideal será o de classificação.
- e) Caso não existam cargos similares ao que está sendo proposto para seleção, a técnica de coleta de informações acerca do cargo ideal será a técnica de incidentes críticos.

31. O setor de aquisição de material de determinada organização está crescendo rapidamente em termos de volume de trabalho, todavia sem o proporcional incremento de pessoal; pelo contrário, ocorreu uma diminuição do número de seus empregados, acompanhada de sensível modernização no equipamento utilizado. O contexto vigente também é caracterizado por diversas reclamações quanto a erros frequentes e pouca cooperação do pessoal que trabalha no setor.

Na situação hipotética acima,

- a) a baixa produtividade é um indicador a priori da necessidade de capacitação.
- b) a redução do número de servidores é um indicador a posteriori da necessidade de capacitação.
- c) os erros frequentes são um indicador a priori da necessidade de capacitação.
- d) a não modernização do equipamento e o aumento do número de servidores seriam indicadores a priori da necessidade de capacitação.
- e) a pouca cooperação dos servidores é um indicador a posteriori da necessidade de capacitação.

**(TRT-PR, FCC - Analista Administrativo - 2010)**

32. Na gestão estratégica de pessoas, o conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes é denominado

- a) implementação estratégica.
- b) cadeia de valor de competência.
- c) competência essencial.
- d) políticas de gestão de pessoas e habilidades.
- e) arquitetura organizacional.

33. O conjunto de percepções, opiniões e sentimentos que se expressam no comportamento de um grupo ou uma organização, em um determinado momento ou situação, é denominado

- a) liderança situacional.
- b) padrão valorativo.
- c) cultura organizacional.
- d) clima organizacional.
- e) cultura corporativa.

34. **(TRE-RS, FCC - Técnico Administrativo - 2010)** A gestão de pessoas por competências é a adoção de uma estratégia

- a) para o desenvolvimento de competências dos funcionários no processo seletivo para se alcançar propósitos organizacionais de médio e longo prazo.

- b) para a identificação e o desenvolvimento de competências dos funcionários para se alcançar propósitos ou objetivos organizacionais operacionais.
- c) para a implementação de um programa de seleção de talentos para se alcançar propósitos ou objetivos organizacionais operacionais e de longo prazo.
- d) avançada de captação e treinamento de funcionários para se alcançar propósitos ou objetivos organizacionais de longo prazo.
- e) para a identificação e o desenvolvimento de competências dos funcionários para se alcançar propósitos ou objetivos organizacionais de longo prazo.

**(TRF-4ª Região, FCC - Analista Administrativo - 2010)**

35. A teoria que define que os líderes diretos inteligentes e com experiência relevante nas funções serão mais eficazes se estiverem em ambientes livres de estresse, com subordinados que os apoiem, é a Teoria

- a) dos Traços.
- b) do Recurso Cognitivo.
- c) da Efetividade Funcional.
- d) da Liderança Diretiva.
- e) da Motivação-Higiene.

36. O modelo de liderança em que, à medida que aumenta a maturidade do seguidor, um líder deve adotar mais o comportamento orientado ao relacionamento e menos o orientado à tarefa, é denominado de Liderança

- a) Participativa.
- b) Diretiva.
- c) de Apoio.
- d) Situacional.
- e) de Resultados.

37. O processo resultante de uma pessoa (ou grupo de pessoas) perceber que outra pessoa ou grupo está impedindo, ou se encontra em vias de impedir, que uma ação importante ou meta seja concretizada adequadamente, é denominado

- a) chantagem funcional.
- b) competição.
- c) dissonância cognitiva.
- d) coação.
- e) conflito.

**GABARITO**

01. C E E C E E E E C

(...)

**ESTE É UM MODELO DE DEMONSTRAÇÃO DA APOSTILA.  
O GABARITO INTEGRAL DAS QUESTÕES DESTE ASSUNTO  
ESTÃO APENAS NA APOSTILA COMPLETA, QUE VOCÊ PODERÁ  
OBTER EM <http://www.acheiconcursos.com.br> .**

## ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS - QUESTÕES

01. (DFTRANS, Cespe - Técnico de Transportes Urbanos - 2007) Acerca de administração de recursos humanos, julgue os itens a seguir em (C) CERTO ou (E) ERRADO.

a) Considere-se que, na entrevista preliminar em um processo de seleção de pessoas, o responsável tenha elaborado perguntas e feito simulações acerca de informações contidas nos currículos dos candidatos. Tal procedimento gerou, nos candidatos, a impressão de desorganização, uma vez que essas informações já estavam em seus currículos. Nessa situação, é correto afirmar que o procedimento do responsável foi inadequado porque despendeu tempo desnecessário e não agregou qualquer valor ao processo de seleção.

b) Simulações, jogos e dramatizações são dinâmicas de grupo ideais para serem aplicadas nas situações em que o cargo a ser preenchido for de importância vital para a organização ou quando houver muitos candidatos para poucas vagas.

c) O salário é classificado como remuneração direta; prêmios, comissões e participações nos lucros integram a remuneração indireta.

02. (TST, Cespe - Técnico Administrativo - 2007) Acerca da administração de recursos humanos no âmbito de organizações, julgue os itens a seguir em (C) CERTO ou (E) ERRADO.

a) Na avaliação de desempenho, o método dos incidentes críticos deve ser empregado quando a organização busca avaliar características extremas relacionadas a desempenhos altamente positivos ou altamente negativos de empregados.

b) O efeito *halo* deve ser evitado no processo de avaliação de desempenho, por se tratar de generalização de comportamentos positivos ou negativos observados em relação a um empregado.

c) O processo de treinamento, que busca aumentar a capacidade de os empregados alcançarem os objetivos organizacionais, deve ser avaliado em relação às necessidades da organização e das pessoas, como empregados e clientes.

03. (TST, Cespe - Técnico Administrativo - 2007) Considerando as diferenças entre treinamento e desenvolvimento de pessoas, julgue o seguinte item em (C) CERTO ou (E) ERRADO.

a) Volume de reclamações de clientes, distância entre os resultados alcançados e os esperados, ocorrência de problemas de relacionamento com colegas, subordinados ou superiores hierárquicos, e inserção de novas tecnologias na organização são insumos para o planejamento de ações de desenvolvimento de pessoas.

04. (STF, Cespe - Técnico Administrativo - 2007) Acerca da administração de recursos humanos, julgue os itens subsequentes em (C) CERTO ou (E) ERRADO.

a) O equilíbrio organizacional, em termos de administração de recursos humanos, ocorre quando as contribuições dadas pelos colaboradores são compatíveis, em quantidade e qualidade, com as respectivas recompensas ofertadas pela organização.

b) Uma capacitação que visa à transmissão de informações obterá como resultado a transformação de atitudes negativas em atitudes favoráveis, bem como a conscientização e a sensibilização das pessoas envolvidas no processo.

c) O estilo de gestão de conflitos denominado evitação se caracteriza por uma postura assertiva, que é indicada para conflitos referentes a assuntos complexos, nos quais existem grandes possibilidades de ganhos e, portanto, a demora para obter maior número de informações torna-se necessária e desejável.

d) O recrutamento externo tem como vantagem trazer *sangue novo* para a organização, o que ajudará a construir as competências identificadas como ausentes e necessárias ao atingimento dos objetivos organizacionais.

e) O método de incidentes críticos é um método de avaliação de desempenho que se baseia apenas nos eventos excepcionalmente negativos ocorridos ao longo do período avaliativo.

05. (STJ, Cespe - Técnico Administrativo - 2008) Julgue os itens a seguir em (C) CERTO ou (E) ERRADO, que versam acerca de noções de administração de recursos humanos.

- a) O gestor de recursos humanos que utiliza a liderança centrada nas pessoas se preocupa em passar o significado das tarefas que os colaboradores irão desenvolver.
- b) A administração de recursos humanos é uma atividade de linha e uma função de estafe.
- c) O treinamento em uma organização será sempre útil, independentemente de levantamento prévio de necessidades de treinamento, haja vista que o novo conhecimento obtido agregará valor para os colaboradores.

06. Os conhecimentos e o desempenho dos empregados e administradores devem ser continuamente aperfeiçoados. A satisfação dessa exigência envolve atividades de treinamento e desenvolvimento e também avaliações de desempenho para propósitos de *feedback* a fim de motivar as pessoas para o melhor desempenho possível.

A respeito do tema do texto acima, assinale a opção **correta**.

- a) Diferentemente do desenvolvimento, o treinamento tem como foco ensinar aos empregados habilidades e competências mais amplas para o desempenho de funções futuras.
- b) A busca de consenso entre empregados e seus supervisores acerca das metas organizacionais é uma característica da moderna avaliação de desempenho.
- c) Na avaliação de desempenho, deve-se evitar a participação dos subordinados, por serem eles mais propensos a fornecer informações influenciadas por insatisfações resultantes da relação com seus superiores.
- d) A avaliação de desempenho deve ter como foco o desempenho técnico do empregado no cargo ocupado, evitando-se analisar o comportamento do indivíduo no ambiente de trabalho, tarefa esta que é de competência do responsável pelo regime disciplinar.

07. Acerca da administração de recursos humanos, julgue os seguintes itens em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**.

- a) O uso adequado da avaliação de desempenho inclui o fornecimento de *feedback* ao funcionário, de forma a destacar os aspectos positivos de seu desempenho e motivar o seu desenvolvimento em áreas em que melhorias sejam necessárias.
- b) A realização de entrevistas tem por objetivo identificar características íntimas do funcionário que possam influenciar em seu desempenho na organização.

08. No processo de avaliação de cargos, a variável que indica se um fator tem ou não a propriedade de atribuir valores diferenciados ao universo de cargos, por meio dos seus graus de intensidade, é a variável da

- a) discriminação.
- b) aplicabilidade.
- c) habilidade manual.
- d) da pressão emocional.
- e) concentração.

09. A empresa Gama registrou, durante o ano de 2006, a saída de 65 empregados. Em 1° de janeiro de 2006 havia 350 empregados e, em 31 de dezembro de 2006, 650 empregados. O índice de rotatividade da empresa Gama é

- a) 6,5%.
- b) 10%.
- c) 13%.
- d) 18%.
- e) 21%.

10. De acordo com o modelo de Hamblin de níveis de avaliação no treinamento, quando o treinando, após participar de um processo de treinamento que gostou e demonstra ter aprendido, embora continue a executar a tarefa sob sua responsabilidade pelo mesmo método utilizado antes do

treinamento, retrata o nível de avaliação de

- a) avaliação de resultados finais.
- b) aprendizado.
- c) avaliação de valores.
- d) reação.
- e) comportamento.

11. Weber estudou as organizações que surgiram após a revolução industrial e a formação do Estado, identificando características que eram comuns e tipos de autoridade. Indique a opção que apresenta **corretamente** características do tipo ideal de burocracia de Weber,

- a) Excesso de regulamentos e valorização da hierarquia.
- b) Competência técnica e dominação tradicional.
- c) Dominação legal e carismática.
- d) Impessoalidade e profissionalismo.
- e) Mecanismo e racionalidade legal.

12. A administração de recursos humanos é definida como a função organizacional destinada a prover, treinar, desenvolver, motivar e manter os recursos humanos. Com relação a esse assunto, julgue os itens abaixo.

I - O enriquecimento vertical de cargo possibilita motivar empregados que apresentem altos padrões de desempenho profissional nos cargos que ocupam.

II - O estilo de liderança mais adequado em uma unidade onde os empregados têm baixo nível de maturidade é a delegação, por atribuir maiores níveis de responsabilidade aos empregados.

III - A administração de recursos humanos tem como finalidade alcançar o equilíbrio entre os objetivos da organização e as necessidades dos empregados e manter baixos índices de rotatividade.

IV - Recrutamento é o conjunto de atividades responsável pela comparação entre requisitos exigidos por um cargo e as características dos candidatos a esse cargo.

Estão certos **apenas** os itens:

- a) I e II.
- b) I e III.
- c) II e IV.
- d) III e IV.

13. Acerca da administração de recursos humanos, assinale a opção **incorreta**.

- a) A rotação de cargos objetiva proporcionar ao empregado novos conhecimentos e habilidades de mesmo nível de dificuldade daquelas já desempenhadas por ele ou de maior dificuldade, para que possa lidar com situações mais complexas, mas que requeiram os mesmos conhecimentos.
- b) O dirigente que responde pelo papel de *coaching* deve, entre outras atribuições, orientar e guiar pessoas na sua carreira profissional.
- c) A inserção do empregado na busca de soluções para um desempenho insatisfatório resultante de sua avaliação é um dos objetivos do *feedback*.
- d) A acomodação de necessidades familiares e de trabalho e a implantação de formas alternativas de trabalho são exemplos de fraquezas da moderna gestão de pessoas.

14. Os conhecimentos e o desempenho dos empregados e administradores devem ser continuamente aperfeiçoados. A satisfação dessa exigência envolve atividades de treinamento e desenvolvimento e também avaliações de desempenho para propósitos *de feedback* a fim de motivar as pessoas para o melhor desempenho possível.

A respeito do tema do texto acima, assinale a opção **correta**.

- a) Diferentemente do desenvolvimento, o treinamento tem como foco ensinar aos empregados

habilidades e competências mais amplas para o desempenho de funções futuras.

b) A busca de consenso entre empregados e seus supervisores acerca das metas organizacionais é uma característica da moderna avaliação de desempenho.

c) Na avaliação de desempenho, deve-se evitar a participação dos subordinados, por serem eles mais propensos a fornecer informações influenciadas por insatisfações resultantes da relação com seus superiores.

d) A avaliação de desempenho deve ter como foco o desempenho técnico do empregado no cargo ocupado, evitando-se analisar o comportamento do indivíduo no ambiente de trabalho, tarefa esta que é de competência do responsável pelo regime disciplinar.

15. A administração de recursos humanos, historicamente conhecida como administração de pessoal, lida com sistemas formais para administrar pessoas dentro da organização. A administração de recursos humanos tem assumido papel estratégico e vital porque as organizações estão tentando transformar seus recursos humanos em fonte de vantagem competitiva.

*Thomas S. Bateman. e Scott A. Snell. **Administração: construindo vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1998 (com adaptações).*

Tendo o texto acima como referência inicial, julgue os itens a seguir.

I - Os direcionamentos estratégicos da organização, os negócios em que pretende participar, em que mercados têm intenção de atuar e o crescimento esperado para o futuro são insuetos para o planejamento de recursos humanos.

II - Quando várias pessoas avaliam um mesmo candidato e tiram conclusões muito diferentes entre si, diz-se que os instrumentos de seleção utilizados apresentam indícios de problemas de confiabilidade.

III - A composição do quadro de pessoal depende do recrutamento, que pode ser interno ou externo. Na busca por novos mercados ou novas formas de atuação, o recrutamento interno deve ser priorizado pela área de recursos humanos por apresentar mais vantagens para a organização que o recrutamento externo.

V - A análise de cargos se divide em descrição de cargo e especificação de cargo. A enumeração dos talentos, conhecimentos e habilidades necessárias ao desempenho dos cargos é chamada de descrição de cargo.

Estão **certos** apenas os itens:

- a) I e II.
- b) I e III.
- c) III e IV.
- d) II e IV.

16. No que se refere ao recrutamento e seleção numa Organização, analise as afirmações abaixo.

I - A fase de recrutamento se encerra com a formalização da solicitação de emprego.

II - Agências de empregos e instituições educacionais são canais de recrutamento.

III - Na etapa de recrutamento a Organização realiza, entre outras, a avaliação médica.

Está(ão) **correta(s)** a(s) afirmação(ões):

- a) I, apenas.
- b) II, apenas.
- c) III, apenas.
- d) I e II, apenas.

17. Uma das dimensões ou propriedades da organização é a especialização, que se reflete no grau de detalhamento da:

- a) divisão do trabalho.
- b) hierarquia do cargo.
- c) autonomia do cargo.

d) delegação de funções.

18. Os estudos das teorias de administração estabelecem os princípios básicos da divisão do trabalho, que se desdobram em três níveis administrativos. São eles:

- a) direcional, gerencial e intermediário.
- b) intermediário, operacional e funcional.
- c) institucional, direcional e gerencial.
- d) institucional, intermediário e operacional.

19. As políticas de manutenção de Recursos Humanos abrangem os seguintes aspectos:

- a) administração de salários, plano de benefícios sociais, higiene e segurança do trabalho e relações trabalhistas.
- b) análise e descrição de cargos, plano de carreiras, avaliação de desempenho.
- c) pesquisa de Mercado, recrutamento, seleção e integração.
- d) treinamento, desenvolvimento de recursos humanos e desenvolvimento organizacional.

20. No planejamento de recursos humanos a relação entre o número de horas perdidas e o número de horas planejadas para o processo produtivo denomina-se índice de:

- a) rotatividade.
- b) absenteísmo.
- c) produtividade.
- d) perdas qualitativas.

21. No que se refere à administração de recursos humanos nas organizações, analise se as afirmações abaixo são verdadeiras (V) ou falsas (F).

I - As principais responsabilidades da área de recursos humanos são a contratação, o controle e a demissão de funcionários.

II - A administração de pessoal é responsabilidade de um único gestor, que coordena o departamento de pessoal.

III - As pessoas lotadas em departamentos de recursos humanos são as responsáveis pela gerência de pessoal nas organizações.

A sequência **correta** é:

- a) F, F, F.
- b) F, F, V.
- c) F, V, V.
- d) V, F, V.

22. A prática de administrar pessoas está sendo discutida em todo o mundo e em todas as esferas do ambiente empresarial. A Administração de Recursos Humanos está sendo substituída pelo termo Gestão de Pessoas, que quer dizer:

- a) um conjunto de políticas e práticas que permitam a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.
- b) um conjunto de esforços para melhorar o desempenho das empresas no seu ambiente de atuação, levando-se em conta práticas de controle de custos mediante processo de *downsizing*.
- c) um conjunto de objetivos e metas que permitem às pessoas atingirem seus objetivos pessoais e, posteriormente, os objetivos organizacionais.
- d) Um conjunto de normas e regras que delimitam a atuação das pessoas e não as coloca como agentes de mudança no processo de competitividade.

23. Considere-se que, em determinada organização, o departamento de recursos humanos tenha requisitado um servidor especializado em estatística, de outro departamento, para executar tarefas de controle, novo conjunto de atividades criadas pela organização. Ao criar tal conjunto de atividades, essa organização está definindo um(a):

- a) hierarquia.
- b) descrição de cargo.
- c) amplitude de controle ou comando.
- d) um cargo.

24. Relacione a primeira coluna com a segunda, quanto às categorias dos objetivos da administração de recursos humanos.

I - Objetivos Societários

II - Objetivos Funcionais

III - Objetivos

(P) Manutenção de recursos humanos adequados às necessidades da Organização.

(Q) Instrumento de efetividade organizacional.

(R) Responsabilidade social da Organização.

(S) Redução de custos e aumento da lucratividade. A relação **correta** é:

- a) I - P; II - S; III - Q e R.
- b) I - Q; II - R e S; III - P.
- c) I - Q e R; II - P; III - S.
- d) I - R; II - P; III - Q e S.

25. Julgue os itens relativos à gestão estratégica de recursos humanos no setor público.

I - Carreiras horizontais promovem um descolamento entre pessoas e organizações, possibilitando maior flexibilidade no aproveitamento de pessoas, mas gerando problemas incontornáveis de identidade organizacional.

II - Gestão de competências é uma abordagem segundo a qual o indivíduo é induzido a desenvolver constantemente as competências que compõem o desenho de seu cargo.

III - As carreiras em Y são uma alternativa ao desenvolvimento de corpos técnicos de alto nível.

IV - A cultura da isonomia constitui uma barreira a abordagens mais arrojadas à questão dos incentivos ao desempenho.

V - A total descentralização da gestão de recursos humanos é um imperativo *sine qua non* de efetividade da gestão de RH.

A quantidade de itens certos é igual a:

- a) 1.
- b) 2.
- c) 3.
- d) 4.

26. Acerca da administração de recursos humanos, julgue os itens a seguir.

I - Uma das formas de se promover o aumento da produtividade dos empregados e estimulá-los ao seu aperfeiçoamento é utilizar o recrutamento interno no processo de recrutamento e seleção.

II - O processo de treinamento inicia-se com a etapa do diagnóstico, quando são levantadas as necessidades de treinamento, e termina com a etapa da avaliação, quando é feita a verificação dos resultados obtidos no processo.

III - Diferentemente do treinamento, o desenvolvimento é um processo de curto prazo que busca melhorar o desempenho do funcionário no cargo que ele ocupa.

IV - No processo de avaliação de desempenho, cabe à unidade de recursos humanos *fornecer feedback* aos funcionários com desempenho aquém do esperado, por ser esta uma questão de regime disciplinar.

Estão certos **apenas** os itens:

- a) I e II.
- b) I e III.
- c) II e IV.
- d) III e IV.

27. Ao implementar um programa de avaliação organizacional, o gerente de Recursos Humanos da Empresa JHK optou por um questionário que privilegiasse um conjunto de necessidades, a fim de poder identificar aspectos que deveriam ser implementados para a melhoria da motivação de seu pessoal. Assim, levou em consideração as seguintes necessidades:

- I - básicas
- II - sociais
- III - salariais
- IV - de segurança
- V - de desenvolvimento
- VI - de estima
- VII - de autorrealização
- VIII - de autoavaliação

Para uma boa avaliação comportamental, segundo o modelo de Maslow, deverão ser contempladas no instrumento apenas as seguintes necessidades:

- a) I, III, IV, V e VIII.
- b) II, III, V, VII e VIII.
- c) I, II, IV, VI e VII.
- d) I, II, V, VI e VIII

28. Relativamente a gestão de pessoas, assinale a opção **correta**.

a) O processo de seleção de recursos humanos deve apoiar-se em um conjunto de critérios extraídos das características do cargo a ser preenchido. Assim, os instrumentos utilizados no processo de seleção possibilitam a coleta de informações acerca do candidato, o que permite a comparação entre o perfil deste e o do cargo a ser ocupado.

b) O modelo clássico de desenho de cargos favorece a segmentação e fracionamento dos cargos em tarefas simples, repetitivas e facilmente treináveis, na busca da máxima eficiência em um ambiente estável; o modelo contingencial baseia-se na contínua ampliação do cargo através do amplo enriquecimento de tarefas. As estruturas com muitos níveis administrativos, como os órgãos públicos brasileiros, cujos grupos de trabalho são focados nas unidades administrativas formalizadas, utilizam caracteristicamente o modelo contingencial.

c) A responsabilidade pela avaliação de desempenho é unicamente do próprio indivíduo, pois, na área de gestão de pessoal, destaca-se a necessidade de cada pessoa se autoavaliar o mais adequadamente quanto à sua performance, eficiência e eficácia.

d) Em uma organização, a principal responsabilidade da assessoria (*staff*) é a identificação dos problemas decorrentes da carência de treinamento, processo que deve ser iniciado a partir do levantamento de necessidades (LNT).

29. O objetivo do recrutamento é abastecer o processo seletivo de candidatos. O objetivo da seleção é classificar os candidatos mais adequados aos cargos e às organizações. A seleção é uma responsabilidade de linha e uma função de *staff*. É responsabilidade de linha:

- a) aplicar os testes de seleção.
- b) executar o processo de recrutamento.

- c) fazer entrevistas de triagem,
- d) decidir quanto às características básicas dos candidatos.

30. No que se refere ao recrutamento e seleção numa Organização, analise as afirmações abaixo.

I - A fase de recrutamento se encerra com a formalização da solicitação de emprego.

II - Agências de empregos e instituições educacionais são canais de recrutamento.

III - Na etapa de recrutamento a Organização realiza, entre outras, a avaliação médica.

Está(ão) **correta(s)** a(s) afirmação(ões):

- a) I, apenas.
- b) II, apenas.
- c) III, apenas.
- d) I e II, apenas.

31. O Sr. Z foi trabalhar em uma empresa do setor de informática, cujo estilo de gestão de pessoas é condizente com os modelos atuais. Isto significa dizer que, nesta empresa,

- a) a comunicação entre os participantes da organização e os programas de treinamento deixam a cultura organizacional cada vez mais implícita.
- b) as pessoas têm a mentalidade de 'habilidade única', incentivando a especialização.
- c) o sistema de recompensa pelo desempenho estimula a competitividade interna e a iniciativa.
- d) os gestores estão envolvidos com objetivos de lucros e crescimento.

32. "O contexto da gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações. As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações, sendo que estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar sucesso."

*Chiavenato, 2004*

O texto reflete a dicotomia existente nas organizações, tratando da relação pessoas X trabalho e da dificuldade que há de separar o trabalho da essência das pessoas. Essa dificuldade se dá principalmente pela:

- a) importância do trabalho e o seu impacto na vida das pessoas.
- b) importância da remuneração para a satisfação do indivíduo.
- c) necessidade de crescimento individual.
- d) necessidade de crescimento profissional.

33. Uma empresa pública brasileira adotou, há três anos, o sistema GDP (Gestão de Desempenho Profissional) baseado no *balanced scorecard*. Por meio desse instrumento, os funcionários passaram a ser avaliados por fatores objetivos e comportamentais: metas semestrais são fixadas e quem fica três semestres abaixo do padrão está a um passo da demissão. Nas palavras do Diretor da Unidade de Gestão de Pessoas: "Ninguém tem interesse em demitir, porque o principal fim do GDP é capacitar. Mas uma minoria não consegue ser resgatada, fica abaixo do desempenho esperado para um bancário". O executivo explica que o sistema descentralizou as decisões, tanto sobre as dispensas quanto sobre a premiação daqueles que superam as metas estabelecidas. Dessa forma, cabe ao chefe imediato do funcionário a decisão sobre o que está na ponta. Mas a decisão não é obra de uma só pessoa. É aberto um inquérito, e um colegiado de, no mínimo, três pessoas analisa e avalia o comportamento do funcionário em questão. Isto demonstra que a empresa adota a metodologia idealizada por Norton e Kaplan com os objetivos a seguir, exceto um. Indique-o.

- a) Privilegiar as dimensões subjetivas na avaliação.
- b) Estimular o desenvolvimento individual.
- c) Incluir outras ferramentas de avaliação.
- d) Restringir o processo de tomada de decisão.

**(ANTAQ, Cespe - Técnico Administrativo - 2005)**

34. Em cada um dos itens que se sucedem, é apresentada uma situação hipotética relativa à administração de recursos humanos, seguida de uma assertiva a ser julgada em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**.

a) Jonas é um analista judiciário de um órgão público com especialidade de execução de mandados. No seu cargo, Jonas realiza atividades de nível superior que possibilitam o cumprimento de ordens judiciais, análise de processos, realização de diligências externas relacionadas à prática de atos de comunicação processual e de execução, entre outras atividades de mesma natureza e alto grau de complexidade.

Nessa situação, tais atividades são denominadas atribuições do cargo.

b) João, que é um empregado dedicado e competente de uma firma de computadores, tem obtido alto índice nas avaliações de desempenho aplicadas pela empresa. No entanto, no último ano, o resultado da sua avaliação sofreu forte queda, o que foi justificado pelo seu superior da seguinte forma: “seu avaliador soube da sua participação em uma briga no estádio de futebol e da acalorada discussão ocorrida no trânsito entre você e um condutor de ônibus”. Nessa situação, é correto afirmar que a avaliação de desempenho de João foi adequada pois seu avaliador levou em conta os acontecimentos mais recentes acerca do comportamento de João.

c) Marcelo, vendedor da Calçados & Cia., está participando de um conjunto de encontros promovidos pela Câmara dos Dirigentes Lojistas de sua cidade sobre novas técnicas de pós-venda. Nessa situação, é correto afirmar que Marcelo está sendo submetido a uma ação de treinamento.

d) Samuel, técnico em enfermagem de um hospital, decidiu frequentar um curso de instrumentação cirúrgica oferecido por uma escola reconhecida no mercado. Nessa situação, devido ao interesse do empregado de arcar com os custos de cursos que contribuirão para a melhoria do seu desempenho no cargo, é correto afirmar que Samuel está participando de um treinamento externo.

35. Julgue os itens seguintes em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**, acerca de administração de recursos humanos.

a) O trabalho em equipe difere do trabalho em grupo pois, enquanto neste último os componentes executam separadamente as tarefas que lhe foram designadas pelo líder, responsabilizando-se isoladamente pelo que cada um realiza, no trabalho em equipe, todos trabalham em conjunto, envolvidos cada um na tarefa de todos, fazendo que haja um comprometimento total nos resultados gerais.

b) A rotatividade de pessoal em uma organização relaciona-se com o contingente de empregados demitidos e(ou) demissionários da organização em determinado período. Os casos de transferência de um setor, departamento ou filial parte da organização não se incluem no conceito de rotatividade.

c) A divulgação das necessidades organizacionais (vagas em aberto) por memorando ou cartazes em todos os quadros de aviso de uma organização é um exemplo de divulgação utilizada no recrutamento interno.

d) A entrevista de seleção objetiva detectar dados e informações dos candidatos a emprego, subsidiando a avaliação do processo seletivo.

e) No processo de recrutamento interno, a margem de erro na identificação dos valores, habilidades e competências do candidato é reduzida, graças ao volume de informações que a organização reúne a respeito de seus empregados.

36. **(ANTAQ, Cespe - Técnico Administrativo - 2009)** Julgue os itens seguintes em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO** acerca de administração de recursos humanos.

a) Na área de recursos humanos, o modelo de recompensar pessoas baseia-se em metas e valores variáveis e flexíveis.

b) O treinamento produzirá impacto positivo e utilidade para a organização independentemente do perfil dos treinandos.

c) A efetividade do processo de seleção está diretamente ligada, entre outros aspectos, à qualidade da análise e descrição do cargo a ser ocupado.

d) A avaliação de desempenho é vista com reservas por vários teóricos e profissionais em recursos humanos, haja vista o baixo envolvimento das chefias na conclusão do processo.

**(ANTAQ, Cespe - Analista Administrativo - 2009)**

Os subsistemas de gestão de pessoas em uma organização envolvem o processo de provisão, de aplicação, de manutenção, de desenvolvimento e de monitoração de pessoas. Tais subsistemas formam um processo global e dinâmico por meio do qual as pessoas são captadas e atraídas, aplicadas em suas tarefas, mantidas na organização, desenvolvidas e monitorizadas pela organização.

Idalberto Chiavenato. **Recursos humanos**. Atlas, 2000, p. 156 (com adaptações).

37. Com relação ao assunto abordado no texto acima, julgue os itens que se seguem em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**.

a) O processo de provisão está relacionado com o suprimento de pessoas para a organização e, para tal, envolve todas as atividades relacionadas com pesquisa de mercado, recrutamento e seleção de pessoas bem como a integração dessas às tarefas organizacionais.

b) Em um processo de seleção ideal, o nível de qualificação do candidato deve ser compatível com as especificações do cargo.

c) Considere a seguinte situação hipotética.

Determinada organização está à procura de profissionais que atuem com mixagem musical para a produção de um disco. Para tanto, contratou uma agência de recrutamento.

Nessa situação, é correto afirmar que a agência de recrutamento deverá identificar o mercado de recursos humanos, ou seja, o conjunto de pessoas aptas ao trabalho, em determinado lugar e em determinada época, além de identificar inicialmente a parcela da população capaz para o emprego e que tem condições de trabalhar por estar desempregada.

d) Considere que uma empresa tem visto com bons olhos a possibilidade de terceirizar o serviço de desenhista gráfico, pois há um índice de rotatividade nesse setor de cerca de 50% ao ano. Nessa situação, é correto afirmar que metade dos integrantes desse setor é demitido em um período de um ano, considerando os recursos humanos totais disponíveis naquele setor.

e) Considere que, em um processo de seleção para recepcionista de um hospital, decidiu-se pela entrevista estruturada de seleção. É correto afirmar que esse tipo de entrevista possibilita melhor comparação de resultados entre os diversos candidatos, pois são feitas as mesmas questões e mensuradas ou qualificadas as respostas de imediato.

f) Considere que uma editora especializada em livros infantis está à procura de assistentes gráficos para o setor de literatura infantil na unidade de Brasília e decidiu inicialmente encaminhar para outras unidades via *intranet* a comunicação da existência de vagas na unidade Brasília.

Nessa situação, tal procedimento é característico do processo de recrutamento externo.

g) Considere que uma faculdade particular está ofertando vagas para professores de administração financeira, de produção e de *marketing* para suprir a demanda para o 2.º semestre de 2005. Para esse processo de recrutamento, vários profissionais se candidataram, por indicação dos professores da casa. Nessa situação, é correto afirmar que tal procedimento refere-se a um processo de recrutamento interno.

h) O processo de recrutamento no setor público é geralmente diferenciado do processo no setor privado, pois deve ser feito por meio de concurso de provas ou de provas e títulos.

A gestão de recursos humanos, historicamente conhecida como administração de pessoal, lida com sistemas formais para a administração de pessoas dentro da organização. A administração de recursos humanos tem assumido papel estratégico e vital porque as organizações estão tentando transformar seus recursos humanos em fonte de vantagem competitiva.

*Bateman e Snell. Administração. 1998, p. 276 (com adaptações).*

38. Acerca do assunto abordado no texto acima, julgue os itens a Seguir em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**.

a) O processo de seleção via concurso público, pelo qual passa um gestor de recursos humanos de um órgão público, do mesmo modo que a técnica de avaliação do desempenho, é uma das técnicas de administração de recursos humanos aplicada diretamente a pessoas.

b) A análise e descrição de cargos e a higiene e segurança são ferramentas de administração de recursos humanos aplicadas indiretamente a pessoas por meio dos cargos por elas ocupados.

c) Considere a seguinte situação hipotética. Marcelo, diretor de recursos humanos de um banco privado, pretende centralizar a administração de recursos humanos pois, apesar da dispersão geográfica das agências pelo país, ele julga que uma administração de recursos humanos centralizada

pode proporcionar unidade no funcionamento e uniformidade de critérios na aplicação das técnicas em locais diferentes.

Nessa situação, Marcelo deve criar departamentos de recursos humanos localizados em cada unidade, que, embora situados em locais diferentes, sejam subordinados diretamente à diretoria de recursos humanos.

d) Considere a seguinte situação hipotética.

Márcio, gerente de recursos humanos, recentemente empossado em um órgão público, acreditando na importância de modernizar a máquina administrativa do Estado, decidiu implantar estratégias aplicadas com sucesso quando ele era gerente de recursos humanos em uma grande empresa do setor varejista especializada em calçados. No entanto, as mesmas técnicas empregadas no órgão público não estão surtindo resultados positivos.

Nessa situação, como o setor público tem característica peculiar e diferente do setor privado, Márcio precisa ter mais paciência e insistir em técnicas e estratégias que estejam embasadas em leis e princípios universais de modernidade administrativa.

e) Considere a seguinte situação hipotética.

Alfredo é diretor de recursos humanos de um banco privado. Ele acredita que algumas das técnicas de administração de recursos humanos são capazes de fornecer dados para subsidiar decisões.

Nessa situação, para Alfredo, as decisões acerca das promoções, transferências, readmissões e desligamentos são decorrentes das técnicas de avaliação de cargos e de análise do mercado de salários.

f) Considere que Daniel, gerente de recursos humanos, foi recentemente empossado em um órgão público. Nessa situação, os assuntos tratados pela administração de recursos humanos, da qual Daniel é gerente, referem-se a aspectos inerentemente internos da organização.

39. Em cada um dos itens a seguir, é apresentada uma situação hipotética acerca de funções básicas de recursos humanos, seguida de uma assertiva a ser julgada em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**.

a) Vera e Maria estão identificadas no organograma de uma empresa pelo retângulo cuja denominação inserida é a do cargo de recepcionista. Visualizando o organograma, percebe-se uma reta que liga tal cargo ao cargo superior a ele. Nessa situação, é correto afirmar que tal ligação retrata a autoridade de Vera e Maria em termos de supervisão.

b) Angélica e Thaís foram recentemente aprovadas em processo seletivo para ocupar o cargo de recepcionista de um hospital.

Nessa situação, elas necessitam passar por um processo de socialização organizacional que objetiva adaptar as pessoas às conveniências organizacionais.

c) Raíssa está bastante satisfeita com o seu novo trabalho. Ela está se sentindo muito recompensada, pois, além do salário, recebe bônus, prêmios e comissões. Nessa situação, é correto afirmar que tais aspectos identificam a compensação financeira direta.

d) Kátia acredita que o processo de avaliação de desempenho da empresa em que trabalha constitui uma forma de avaliar os diversos níveis de competência do indivíduo no exercício do cargo. Nessa situação, é correto afirmar que a responsabilidade pelo processo de avaliação é do indivíduo e(ou) do gerente, como chefe e autoridade de linha de Kátia.

e) Jaqueline está muito feliz com o novo emprego, pois, além do salário, ela tem direito a transporte, empréstimos, gratificações, entre outros benefícios. Nessa situação, é correto afirmar que tais benefícios são do tipo espontâneo, ou seja, são concedidos por liberdade da empresa, já que não são exigidos em lei.

40. **(SENADO, FGV - Técnico Legislativo - 2008)** No final da década de 1990, as organizações aderiram ao sistema de terceirização de certos serviços, sob o argumento de que, nessas condições, há um menor custo e uma maior especialização nos serviços executados.

Terceirização é o ato de repassar a execução de uma ou mais tarefas a um profissional ou empresa sem vínculo empregatício com a tomadora desse serviço, estabelecendo-se condições contratuais de custo, prazo e resultados esperados, entre outras.

Especificamente na ARH (Administração de Recursos Humanos) algumas áreas são mais comumente terceirizadas do que outras. Uma atividade que costuma ser menos terceirizada é:

a) restaurante.

- b) limpeza.
- c) segurança e medicina do trabalho.
- d) treinamento.
- e) avaliação de desempenho.

41. Buscar o equilíbrio entre os objetivos organizacionais e as necessidades dos empregados e obter baixos índices de rotatividade são papéis da administração de recursos humanos. Quanto à administração de recursos humanos, assinale a opção **incorreta**.

- a) O recrutamento interno é o mais adequado quando a organização tem como objetivos manter a cultura organizacional existente, aumentar a motivação dos empregados e incentivar seu desenvolvimento.
- b) O método dos incidentes críticos para avaliação do desempenho baseia-se nas características relacionadas aos desempenhos altamente positivos dos empregados.
- c) O estabelecimento de critérios relevantes para se avaliar o desempenho dos empregados, como, por exemplo, comportamentos e atitudes definidos e considerados essenciais para a empresa, é uma característica do método das escalas gráficas.
- d) Na seleção de pessoas, as organizações devem privilegiar a utilização dos métodos mais complexos, independentemente do cargo a ser provido.

42. Na avaliação de desempenho humano nas organizações, concentrar-se na determinação dos grandes pontos fortes e fracos de quem está sendo avaliado, apontando comportamentos extremos e sem analisar especificamente traços de personalidade, refere-se ao método

- a) comparativo.
- b) de escalas gráficas.
- c) de incidentes críticos.
- d) escolha forçada.
- e) 360 graus.

43. Quanto à avaliação de desempenho

I - é uma atividade cotidiana de gerência.

II - é bem-sucedida nas organizações, se adotada formalmente.

III - tem maiores chances de efetividade quando é baseada em comportamentos.

IV - tem maiores chances de sucesso quando considera características pessoais do avaliado.

V - deve ser concebida como um instrumento de gestão.

VI - é uma ferramenta de RH para promover aumentos salariais.

É correto o que se afirma **apenas** em:

- a) I, III e V.
- b) III, IV e V.
- c) II, IV e VI.
- d) II, III e V.
- e) IV, V e VI.

44. O Desenvolvimento de Pessoal representa um conjunto de atividades que objetiva explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva das pessoas, visando mudanças de comportamentos e atitudes e a aquisição de novas habilidades e conhecimentos. Nesse contexto, é **incorreto** afirmar:

- a) o desenvolvimento tem como meta maximizar o desempenho profissional e motivacional do ser humano, melhorar os resultados e, conseqüentemente, gerar um bom clima organizacional.
- b) o treinamento é um dos recursos do Desenvolvimento de Pessoal. Visa o aperfeiçoamento de

desempenhos, aumento da produtividade e das relações interpessoais.

c) ao profissional de Recursos Humanos, o único *feedback* que interessa na avaliação de treinamento é o custo financeiro incorrido pela organização.

d) as etapas de elaboração de treinamento são: diagnóstico das necessidades de treinamento, programação do treinamento, aplicação, execução e avaliação dos resultados obtidos.

e) o diagnóstico das necessidades de treinamento pode ser feito a partir da análise da organização, das operações e tarefas e, por último, da análise individual e coletiva.

#### **GABARITO**

01. E, C, E

(...)

**ESTE É UM MODELO DE DEMONSTRAÇÃO DA APOSTILA.  
O GABARITO INTEGRAL DAS QUESTÕES DESTE ASSUNTO  
ESTÃO APENAS NA APOSTILA COMPLETA, QUE VOCÊ PODERÁ  
OBTER EM <http://www.acheiconcursos.com.br> .**

## TRABALHO EM EQUIPE - QUESTÕES DE CONCURSOS

01. (DFTRANS, Cespe - Agente Administrativo - 2008) Servidores de uma instituição pública necessitam realizar um trabalho em conjunto. Embora apresentem as competências técnicas necessárias, não conseguem atingir os objetivos negociados, devido a problemas interpessoais.

Considerando essa situação hipotética, julgue os itens a seguir em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**, relativos ao trabalho em equipe.

a) Com base nas informações contidas na situação apresentada, não se pode definir o referido trabalho como trabalho em equipe, pois parece faltar a disposição dos membros envolvidos para compartilhar objetivos e cooperar uns com os outros.

b) Os conflitos entre os membros do grupo podem estar relacionados à insatisfação de necessidades individuais ligadas a poder e afetividade.

c) A exploração de percepções e sentimentos entre os membros do grupo aumentaria os problemas interpessoais e prejudicaria o alcance da compreensão mútua.

d) Os problemas de participação do grupo podem ter como origem aspectos intrapessoais, no entanto, a apreensão da situação interpessoal está condicionada ao contexto do trabalho a ser desenvolvido.

02. (TST, Cespe - Técnico Administrativo - 2007) Para trabalhar em equipe, o servidor público deve apresentar comportamento adequado a essa forma de atuar. Acerca das características que envolvem o trabalho em equipe, julgue os itens que se seguem em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**.

a) A confiança deve fazer parte das relações entre os membros das equipes de trabalho. Para estabelecê-la, cada membro deve agir com lealdade, coerência e integridade, e deve defender radicalmente suas próprias ideias no grupo, como forma de demonstrar competência e autoconfiança.

b) Cada membro da equipe de trabalho deve responsabilizar-se pela organização e pelo sucesso de sua parte no trabalho, não sendo adequado se envolver nas tarefas dos colegas, uma vez que eles, sendo responsáveis por essas tarefas, serão cobrados pelos resultados que obtiverem.

03. (STJ, Cespe - Técnico Administrativo - 2008) No trabalho em equipe, normas básicas asseguram a qualidade dos resultados e o bom clima entre os integrantes. Acerca desse tema, julgue os próximos itens em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**.

a) A comunicação deve ser assertiva, o que significa, por exemplo, que uma pessoa pode falar algo muito desagradável para a outra, mas de maneira que não seja ameaçadora nem ofensiva.

b) Se, em um grupo de trabalho, quando um membro fala, outro habitualmente o interrompe com piadas acerca do assunto ou com relato de caso irrelevante, a possibilidade de que esse grupo venha a funcionar como equipe eficaz será diminuída.

c) Um trabalho em equipe será tanto menos produtivo quanto mais o chefe do serviço definir os objetivos e metas, porque essa conduta reduz a criatividade do grupo.

04. (FUNDAC-PB, Cespe - Agente Protetivo - 2008) Em relação ao trabalho em equipe, assinale a opção correta.

a) Embora a atividade em equipe possa ser entendida como resultado de um esforço em conjunto, um único membro pode ser responsabilizado por um fracasso que, porventura, venha a ocorrer.

b) Em um trabalho em equipe, é desnecessária a cooperação de todos para a realização dos serviços com qualidade.

c) Trabalhar em grupo visando, principalmente, a benefício próprio é fator que dificulta o funcionamento adequado da equipe.

d) O trabalho em equipe pode ser definido como aquele realizado por um grupo de pessoas que se aplicam a uma tarefa, sem terem, necessariamente, objetivos comuns.

05. (MP-AM, Cespe - Agente Administrativo - 2007) O trabalho em grupo é uma situação social em que é importante o desenvolvimento do espírito de equipe, necessário para a efetiva satisfação de necessidades individuais e a realização dos objetivos organizacionais. Em relação ao trabalho em equipe, julgue os seguintes itens em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**.

a) Os participantes de uma equipe devem contribuir com habilidades e comportamentos semelhantes para o alcance das metas, pois a diversidade dificultaria a adequada abordagem das situações e dos problemas.

b) A responsabilidade é uma habilidade que os membros de uma equipe devem desenvolver, pois cada um é responsável tanto pelo seu trabalho, quanto pelo de seus colegas.

**06. (PGE-PA, Cespe - Assistente de Procuradoria - 2006)** Em uma equipe de trabalho, dois membros, Marina e Antenor, não se entendem. Falam mal um do outro para os demais componentes da equipe, tecendo comentários de maneira a se desqualificarem profissionalmente.

Considerando a situação hipotética acima descrita, assinale a opção incorreta a respeito do trabalho em equipe.

a) Não há, nessa situação, trabalho em equipe, visto que falta uma das características principais desse tipo de trabalho, que é a afeição que os membros manifestam em seus relacionamentos.

b) Uma forma de diminuir os conflitos entre Marina e Antenor seria por meio da coerção, em que um imporia ao outro seu modo de pensar e agir.

c) A habilidade de negociação do líder da equipe poderia facilitar o alcance de um consenso entre Marina e Antenor.

d) Na situação apresentada, a harmonia da equipe não fica prejudicada, já que o conflito se restringe a dois membros.

**07. (STJ, Cespe - Técnico Judiciário - 2008)** No trabalho em equipe, normas básicas asseguram a qualidade dos resultados e o bom clima entre os integrantes. Acerca desse tema, julgue os próximos itens em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**.

a) A comunicação deve ser assertiva, o que significa, por exemplo, que uma pessoa pode falar algo muito desagradável para a outra, mas de maneira que não seja ameaçadora nem ofensiva.

b) Se, em um grupo de trabalho, quando um membro fala, outro habitualmente o interrompe com piadas acerca do assunto ou com relato de caso irrelevante, a possibilidade de que esse grupo venha a funcionar como equipe eficaz será diminuída.

c) Um trabalho em equipe será tanto menos produtivo quanto mais o chefe do serviço definir os objetivos e metas, porque essa conduta reduz a criatividade do grupo.

**08. (TRE-AL, Cespe - Auxiliar Judiciário - 2004)** Com referência ao trabalho em equipe, julgue os itens a seguir em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**.

a) O trabalho em equipe meritório enseja atitudes de lealdade, dedicação, disciplina e colaboração dos subordinados com o seu superior, mas não com seus pares.

b) A eficácia e a eficiência do trabalho em equipe são igualmente resultantes do empenho individual e coletivo.

c) Para obter sucesso com sua equipe, o gerente deve abolir a postura de autoritarismo e agir como parte integrante da equipe.

**09. (TRT-MA, Cespe - Auxiliar Judiciário - 2005)** Acerca do trabalho em equipe e das relações humanas no ambiente de trabalho, julgue o item que se segue em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**.

A construção das relações entre empregados de uma organização é favorecida ou desfavorecida, dependendo do grau de equilíbrio emocional, da motivação e da satisfação com as condições físicas do trabalho apresentado por esses empregados.

**(TRT-MA, Cespe - Técnico Judiciário - 2005)**

10. As organizações que têm orientação para a qualidade buscam, frequentemente, planejar seus trabalhos por meio da utilização de equipes de trabalho. Essa estratégia gerencial, se bem conduzida, dá mais confiança aos colaboradores e possibilita melhores resultados para a organização. Tendo o texto acima por referência inicial, julgue os itens que se seguem em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**, a respeito do trabalho em equipe.

a) O relacionamento interpessoal é um dos aspectos mais importantes que contribuem para a eficácia do trabalho em equipe. Esse tipo de trabalho exige que seus membros tenham empatia, postura profissional participativa, capacidade de comunicação e respeito à individualidade do outro.

b) Para ser eficaz, uma equipe de trabalho deve ter os papéis de seus membros preestabelecidos, por meio de definição clara e objetiva de atribuições de competências, que restrinja o campo de atuação individual de seus membros.

c) As equipes de trabalho precisam ter um líder formal. Essa liderança tem os propósitos de organizar melhor o desenvolvimento do trabalho, conduzir a equipe para o alcance das metas e intermediar a comunicação com os superiores.

d) O nível potencial de desempenho de uma equipe pouco depende dos recursos individuais de seus membros. O bom nível de desempenho da equipe depende mais do recurso global constituído pelo grupo.

11. Acerca do trabalho em equipe e das relações humanas no ambiente de trabalho, julgue os itens que se seguem em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**.

a) No relacionamento humano, é comum o surgimento de conflitos que podem vir a ocasionar colapso nas relações do grupo. Por isso, o gestor deve tomar atitudes para a resolução de qualquer conflito que ocorra no trabalho.

b) Toda equipe de trabalho necessita de um líder. O sucesso do processo de liderança não depende apenas do líder, mas também dos liderados.

c) Um conjunto de pessoas que trabalham juntas de forma coordenada e organizada e com objetivos comuns constitui uma equipe de trabalho.

12. **(TRT-MA, Cespe - Analista Judiciário - 2005)** Em cada um dos itens que se seguem, é apresentada uma situação hipotética acerca do trabalho em equipe do comportamento profissional, seguida de uma assertiva a ser julgada em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**.

a) Cleide, servidora pública, está lotada há 3 anos no mesmo setor e tem atitude favorável em relação ao seu trabalho. Nessa situação, é correto afirmar que a atitude de Cleide é resultado do julgamento positivo de seu trabalho com relação aos componentes cognitivos, afetivos e comportamental.

b) Vítor, diretor administrativo de uma empresa pública, tem 3 gerências sob seu comando direto. Vítor adota uma conduta de congruência entre seus objetivos e os dos gerentes, exercendo uma influência descendente sobre eles. Vítor incentiva seus gerentes a ter relação de independência em relação às decisões setoriais. Nessa situação, a conduta de Vítor, perante os gerentes, caracteriza uma relação de poder.

13. A respeito do trabalho em equipe, julgue os itens subsequentes em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**.

a) A gestão do trabalho em equipe pressupõe o despojamento da arrogância, da vaidade e da superestimação do cargo por parte dos supervisores.

b) A eficácia e a eficiência do trabalho em equipe são, igualmente, resultantes do empenho individual e coletivo.

c) No trabalho em equipe, a subordinação enseja atitudes de lealdade, dedicação, disciplina e colaboração com os pares e com a gerência.

14. As organizações que têm orientação para a qualidade buscam, frequentemente, planejar seus trabalhos por meio da utilização de equipes de trabalho. Essa estratégia gerencial, se bem conduzida, dá mais confiança aos colaboradores e possibilita melhores resultados para a organização.

Tendo o texto acima por referência inicial, julgue os itens que se seguem em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**, a respeito do trabalho em equipe.

a) O nível potencial de desempenho de uma equipe pouco depende dos recursos individuais de seus membros. O bom nível de desempenho da equipe depende mais do recurso global, constituído pelo grupo.

b) As equipes de trabalho precisam de um líder formal. Essa liderança tem os propósitos de organizar melhor o desenvolvimento do trabalho, conduzir a equipe para o alcance das metas e intermediar a comunicação com os superiores.

c) Para ser eficaz, uma equipe de trabalho deve ter os papéis de seus membros preestabelecidos, por meio de definição clara e objetiva de atribuições e competências, que restrinja o campo de atuação individual de seus membros.

d) O relacionamento interpessoal é um dos aspectos mais importantes que contribuem para a eficácia

do trabalho em equipe. Esse tipo de trabalho exige que seus membros tenham empatia, postura profissional participativa, capacidade de comunicação e respeito à individualidade do outro.

15. Em uma organização pública, os servidores encontram-se desmotivados. Há um ambiente entre eles de desconfiança e individualismo. Essa atmosfera está causando uma série de impactos na organização.

Considerando a situação hipotética acima, julgue os itens a seguir em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**, relativos ao trabalho em equipe e à qualidade no atendimento ao público.

a) No contexto apresentado, os impactos são negativos para a organização, no que diz respeito aos processos internos e no relacionamento com usuários.

b) A atuação em equipe poderia modificar a situação descrita, por meio de um trabalho de liderança que adaptasse os aspectos individuais dos servidores às expectativas da organização e dos usuários.

16. **(TST, Cespe - Técnico Judiciário - Segurança Judiciária - 2008)** Para trabalhar em equipe, o servidor público deve apresentar comportamento adequado a essa forma de atuar. Acerca das características que envolvem o trabalho em equipe, julgue os itens que se seguem.

a) O trabalho em equipe deve ter como foco os objetivos individuais de cada um dos membros da equipe. O objetivo da equipe é a soma desses objetivos individuais.

b) A experiência adquirida no tratamento de conflitos na equipe pode contribuir para o alcance dos objetivos do grupo.

c) A confiança deve fazer parte das relações entre os membros das equipes de trabalho. Para estabelecê-la, cada membro deve agir com lealdade, coerência e integridade, e deve defender radicalmente suas próprias idéias no grupo, como forma de demonstrar competência e autoconfiança.

d) Cada membro da equipe de trabalho deve responsabilizar-se pela organização e pelo sucesso de sua parte no trabalho, não sendo adequado se envolver nas tarefas dos colegas, uma vez que eles, sendo responsáveis por essas tarefas, serão cobrados pelos resultados que obtiverem.

17. **(TSE, Cespe - Técnico Judiciário - Segurança Judiciária - 2006)** No que se refere ao trabalho em equipe — uma forma especial de organização que visa, principalmente, a ajuda mútua entre profissionais de uma mesma empresa ou instituição —, assinale a opção correta.

a) No trabalho em equipe, ocorre valorização de cada indivíduo, permitindo que todos façam parte de uma mesma ação, reconhecendo que a coordenação e a especialização do líder são determinantes nas relações humanas, pois motivam o grupo a buscar de forma coesa os objetivos traçados.

b) O trabalho em equipe possibilita dar e receber, por parte de cada um de seus membros, reconhecimento e sentimento de importância. Isso faz que o líder trabalhe mais facilmente para alcançar os objetivos do trabalho, o qual depende, exclusivamente, da satisfação psicológica do indivíduo e das relações humanas.

c) Um conjunto de pessoas trabalhando em equipe com coesão revela características que passam despercebidas individualmente, como criatividade, participação, visão de futuro, questionamento de posições e colocações e senso crítico. Tudo isso contribui para a motivação do trabalhador.

d) A necessidade de desenvolvimento do trabalho em equipe passa por diversos fatores de importância para a evolução do líder, como a definição de prioridades, o ajuste de metas, otimismo e o estar aberto a mudanças. Todas essas qualidades significam sucesso nas relações pessoais e propiciam a realização de tarefas conjuntas.

18. **(TRE-PA, Cespe - Técnico Judiciário - Segurança Judiciária - 2006)** Quanto ao trabalho em equipe, assinale a opção **incorreta**.

a) Equipe é um conjunto de pessoas com objetivos comuns que, em geral, se reúnem por afinidades.

b) O trabalho em equipe é uma estratégia concebida para melhorar a efetividade do trabalho e elevar o grau de satisfação do trabalhador.

c) O trabalho de uma equipe de alto desempenho é caracterizado por estratégia, objetivos definidos, comunicação eficaz, *feedbacks* constantes e lideranças compartilhadas.

d) As características psicológicas de cada pessoa, a forma como se integra nos ciclos sociais e sua história de vida são fatores envolvidos no processo das relações humanas.

e) A comunicação transformou-se em força de extraordinária vitalidade na observação das relações humanas e no comportamento individual.

19. (ANA, Esaf - Analista Administrativo - 2009) Reconhecido como um poderoso instrumento para o ganho de performance nas organizações, devido à interação entre múltiplas habilidades e competências, o trabalho em equipe apresenta inúmeras vantagens quando comparado ao trabalho individual. Entre tais vantagens comparativas, **não** se inclui:

- a) as equipes possuem mais fontes de informação.
- b) as equipes são mais criativas.
- c) os membros da equipe aprendem mais sobre si próprios.
- d) o trabalho em equipe incrementa a aprendizagem.
- e) o trabalho em equipe demanda mais tempo.

#### **GABARITO**

01. C, C, E, E  
(...)

**ESTE É UM MODELO DE DEMONSTRAÇÃO DA APOSTILA.  
O GABARITO INTEGRAL DAS QUESTÕES DESTE ASSUNTO  
ESTÃO APENAS NA APOSTILA COMPLETA, QUE VOCÊ PODERÁ  
OBTER EM <http://www.acheiconcursos.com.br> .**

## GESTÃO DE PESSOAS E ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

### QUESTÕES COMENTADAS DE CONCURSOS

Assunto: Recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, gestão por competências, trabalho em equipe, trabalho em grupo, salários

Julgue os itens a seguir em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**.

01. A área de recursos humanos exerce o papel de auxiliar uma organização no alcance dos seus objetivos, devendo facilitar o processo de contratação e desenvolvimento de pessoas para esse fim.

02. Nos processos de seleção ou de promoção de pessoal, o analista de recursos humanos deve gerenciar todas as etapas e definir quais indivíduos deverão ser contratados ou promovidos na organização.

03. O processo de avaliação de desempenho é composto de etapas que implicam, além da própria avaliação, o planejamento e o acompanhamento do desempenho dos funcionários para que esse desempenho possa ser efetivamente gerenciado.

04. O funcionário deve ser avaliado pelo seu chefe imediato, por ser este o indivíduo que tem a visão completa do seu desempenho.

05. Em um órgão, a área designada para coordenar o sistema de avaliação de desempenho deve realizar seu trabalho com foco no que foi planejado, buscando preservar as fronteiras da sua área em relação às outras que compõem o sistema de recursos humanos, e atuando dentro dessas fronteiras.

06. Um diagnóstico de necessidades de capacitação deve focar-se na identificação da percepção do funcionário quanto às suas deficiências para realizar o trabalho a ele designado.

07. As técnicas e os métodos utilizados para treinar profissionais devem ser escolhidos tendo-se em vista variáveis, como o objetivo de aprendizagem, o tipo de conteúdo a ser desenvolvido e os recursos que podem ser disponibilizados.

08. O método de gestão de competências por processos pode ser dividido basicamente em cinco etapas: a construção da árvore de conhecimentos; a associação das necessidades de conhecimentos aos processos; o mapeamento das disponibilidades de conhecimentos dos funcionários responsáveis pela execução dos processos; o levantamento do fator de importância dos processos; e a análise comparativa entre o conhecimento disponível e o necessário.

09. Alguns teóricos da área em questão definem competência como a capacidade do funcionário de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços.

10. A gestão por competências é um instrumento de gestão de pessoas que orienta o desenvolvimento das competências necessárias para os profissionais de uma empresa. Sua elaboração é norteada pelo direcionamento operacional dado pelo corpo de funcionários da organização.

11. O ponto de partida para o desenvolvimento de um modelo de gestão por competências está nos cargos existentes na organização, uma vez que neles se concentram as atribuições dos empregados.

12. Somente quando o profissional retoma ao seu ambiente de trabalho e aplica o que foi aprendido é que o treinamento encerra-se e pode ser avaliado, devendo-se relacionar os objetivos definidos com a prática exercida pelo profissional.

13. Os objetivos de aprendizagem devem ser definidos a partir de uma análise criteriosa da deficiência de desempenho a ser superada ou do novo desempenho a ser apresentado e precisam estar descritos em termos de comportamentos esperados; de tal forma que possam ser acompanhados e avaliados.

14. Na avaliação de desempenho, o método dos incidentes críticos deve ser empregado quando a organização busca avaliar características extremas relacionadas a desempenhos altamente positivos ou altamente negativos de empregados.

15. O efeito *halo* deve ser evitado no processo de avaliação de desempenho, por se tratar de generalização de comportamentos positivos ou negativos observados em relação a um empregado.

16. O processo de treinamento, que busca aumentar a capacidade de os empregados alcançarem os objetivos organizacionais, deve ser avaliado em relação às necessidades da organização e das pessoas, como empregados e clientes.

17. Volume de reclamações de clientes, distância entre os resultados alcançados e os esperados, ocorrência de problemas de relacionamento com colegas, subordinados ou superiores hierárquicos, e inserção de novas tecnologias na organização são insumos para o planejamento de ações de desenvolvimento de pessoas. Para trabalhar em equipe, o servidor público deve apresentar comportamento adequado a essa forma de atuar.

18. A confiança deve fazer parte das relações entre os membros das equipes de trabalho. Para estabelecê-la, cada membro deve agir com lealdade, coerência e integridade, e deve defender radicalmente suas próprias ideias no grupo, como forma de demonstrar competência e autoconfiança.
19. Cada membro da equipe de trabalho deve responsabilizar-se pela organização e pelo sucesso de sua parte no trabalho, não sendo adequado se envolver nas tarefas dos colegas, uma vez que eles, sendo responsáveis por essas tarefas, serão cobrados pelos resultados que obtiverem.
20. Na adoção da descentralização das atividades de recursos humanos, devem ser mantidas centralizadas as atividades de seleção e treinamento para evitar a adoção de critérios pessoais conflitantes com as políticas da organização.
21. Experiência, conhecimentos, aptidões e habilidades, características comportamentais e circunstâncias pessoais, como local de residência e posse de automóvel, são atributos requeridos em processos de recrutamento e seleção.
22. Uma característica das equipes autogerenciadas é a ausência de chefes, gerentes e líderes.
23. Na fase de diagnóstico das necessidades de treinamento, a utilização da análise das tarefas permite a identificação das áreas que necessitam de ações de treinamento.
24. A adequação dos salários de uma organização aos praticados pelo mercado de trabalho proporciona o equilíbrio externo da remuneração.
25. Escolha forçada, avaliação por resultados, escalas gráficas, pesquisa de campo e avaliação 360 graus são métodos de avaliação de desempenho.
26. Na elaboração do plano de cargos, a atividade de especificação de cargo objetiva descrever conhecimentos e habilidades necessárias ao desempenho de cargos.
27. Considere-se que uma organização pretenda promover um empregado de destaque do cargo que ocupa para um cargo que lhe exigirá maiores habilidades e competências. Nessa situação, seria adequado que o referido empregado passasse por um programa de desenvolvimento a fim de se capacitar para o novo desafio.
28. A respeito do processo de seleção de pessoas, é correto afirmar que a entrevista que utiliza roteiro preestabelecido com questões fechadas, comparativamente à entrevista que utiliza questões abertas, é a que permite maior aprofundamento em relação aos dados a serem coletados do candidato.
29. A movimentação de funcionários entre as unidades organizacionais é denominada rotatividade de pessoal.
30. Equipes de trabalho caracterizam-se pelo esforço coletivo, pela responsabilidade que compartilham por resultados globais, pelos objetivos de trabalho partilhados e pelas unidades autônomas ou semi-autônomas.
31. Critérios de desempenho são padrões em relação aos quais é possível julgar qualquer desempenho. A contagem de itens vendidos por um vendedor é um tipo de critério teórico de avaliação de desempenho individual.
32. A avaliação por classificação gráfica é um tipo de avaliação subjetiva que serve para julgar características de uma pessoa ou de seu desempenho. Essas características podem incluir traços de personalidade e comportamentos no trabalho e são avaliadas por meio de escalas que variam de ruim a excelente.
33. Uma escala-padrão mista oferece ao avaliador uma lista de comportamentos que variam em sua eficiência. O avaliador deve julgar cada comportamento indicando se o desempenho do indivíduo avaliado é melhor, igual ou pior que aquele descrito no item avaliado.
34. Escalas de observação comportamental requerem que o avaliador decida se o avaliado demonstra ou não os comportamentos descritos em uma lista.
35. Quando o avaliador atribui a um indivíduo uma mesma pontuação ou pontuações muito semelhantes em todos os itens, isso significa que ele cometeu um erro de avaliação de desempenho.
36. Critério e fator de previsão são dois elementos importantes em seleção de pessoal. O critério define as características, atributos e(ou) traços que um indivíduo deve possuir para realizar com sucesso as tarefas de um determinado trabalho.
37. Coeficiente de seleção de pessoal é a proporção de candidatos que uma organização precisa contratar. Esse coeficiente é calculado dividindo-se o número de cargos a serem preenchidos pelo número de candidatos.
38. A metodologia de análise de necessidades de treinamento, denominada análise do papel ocupacional, compreende a aplicação de um questionário de avaliação da importância e o domínio de habilidades de um determinado cargo ou ocupação. Nessa abordagem, uma necessidade de treinamento é considerada alta quando as pontuações de domínio e importância para determinada

habilidade forem baixas, independentemente da importância dessa habilidade para o exercício da função.

39. O gerente de linha assegura diretrizes uniformes de administração de pessoal e é responsável pelo cumprimento de metas. Já o gerente de RH decide sobre os valores, a cultura e o clima organizacional.

40. Necessidades de treinamento podem decorrer de múltiplos fatores, entre os quais estão as mudanças provocadas por fatores externos, tais como mudanças tecnológicas, nova legislação, comportamento dos parceiros e constituintes externos, entre outros, e internos, como processos, estruturas, tecnologias, à organização.

41. Nem todos os hiatos de competência representam necessidade de treinamento. Muitos deles são resultantes da falta de suporte da organização ou restrições circunstanciais que dificultam o desempenho e a aprendizagem no trabalho.

42. Além de identificar quem necessita de treinamento, por meio do perfil do público-alvo ou da clientela, e em quais habilidades e competências, empregando a descrição de competências e de seus componentes: conhecimentos, habilidades e atitudes, é preciso identificar previamente as condições necessárias para que os efeitos desejados sejam obtidos após os treinamentos.

43. Médias e desvios-padrão calculados a partir de respostas numéricas de indivíduos a itens de avaliação de necessidades de treinamento são sempre medidas adequadas para estimar necessidades de treinamento no nível de equipes de trabalho.

44. Objetivos instrucionais são descrições de estratégias de ensino aprendizagem.

45. Entre as modalidades de ensino ou de entrega de treinamentos incluem-se os cursos presenciais, a distância, híbridos ou mistos.

46. O desenhista instrucional deve criar situações de aprendizagem bem distintas da realidade com a qual o aprendiz irá se confrontar após o treinamento. Essa estratégia aumenta as chances de generalização da aprendizagem.

47. Transferência de treinamento é a aplicação correta, no ambiente de trabalho, de conhecimentos, habilidades e(ou) atitudes adquiridos pelo participante em um treinamento.

48. O *balanced scorecard* estabelece um sistema de comunicação a partir de quatro perspectivas: a financeira, a dos processos internos, a do cliente e a de aprendizado. Essa estrutura, que possibilita a articulação dos resultados pretendidos pela organização, avalia o desempenho atual e as perspectivas futuras, podendo-se compatibilizar o desempenho esperado do indivíduo com aqueles estratégicos para a organização.

49. Entre as dificuldades no uso da avaliação 360 graus, encontram-se aspectos culturais, aspectos relativos a poder, a recursos, a pesquisas e à tecnologia.

Acerca do processo grupal nas organizações, julgue os itens que se seguem em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**.

50. A realização de objetivos, a qualidade técnica do resultado, a eficiência dos recursos e a satisfação dos membros são indicadores a serem perseguidos no trabalho em equipe.

51. Enquanto a falta de coesão leva os membros da equipe a trabalharem para si, o excesso de coesão pode tornar a equipe refratária a práticas e ideias que não sejam originadas no próprio grupo.

52. Independentemente do tipo de trabalho realizado, toda a comunicação em uma equipe deve ser direcionada ao líder do grupo, a quem compete decidir qual a melhor forma de distribuição da informação.

53. Em equipes de alto desempenho, a liderança deve incentivar a competição entre seus membros, de forma a premiar aqueles funcionários que apresentem maior produção individual.

Acerca do processo em grupo nas organizações, julgue os itens a seguir em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**.

54. O *feedback* constitui importante elemento no processo de comunicação intergrupal, e é caracterizado pelo envio de uma nova mensagem pelo mesmo emissor da primeira.

55. O *e-mail* ou correio eletrônico é um meio de comunicação que comporta, ao mesmo tempo, a utilização de linguagem escrita e de recursos visuais.

56. A organização horizontal do trabalho em equipe caracteriza-se pela existência de um líder e seus subordinados na cadeia formal de comando da organização.

57. A eficácia do trabalho de uma equipe é medida pela avaliação dos trabalhos realizados individualmente por seus membros.
58. Quanto maior o grau de compartilhamento de metas entre os membros de uma equipe mais coesa será essa equipe.
59. Independentemente da característica da tarefa é do nível das habilidades dos subordinados, o estilo de liderança participativo é sempre o mais adequado.
60. A liderança de apoio é indicada para os casos em que o subordinado precise aumentar a autoconfiança para melhorar seus resultados no trabalho.

A formação de grupos formais e informais, provisórios ou permanentes, faz parte das estruturas organizacionais. No entanto, as novas práticas gerenciais apontam na direção da formação de equipes de trabalho. Julgue os itens em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**.

61. Equipes de Trabalho e Grupos de Trabalho não se diferenciam, são expressões sinônimas.
62. Grupos de trabalho pressupõem a existência de um processo interno consciente de aprendizagem.
63. Equipes de trabalho pressupõem o diagnóstico e a solução de problemas internos ao seu funcionamento.
64. O grupo constitui-se a partir do funcionamento eficiente de uma equipe de trabalho.
65. Grupos de Trabalho e Equipes de Trabalho apresentam o mesmo grau de eficiência.

66. O processo de recompensar é um elemento importante na condução de um funcionário em termos de retribuição, retroação ou reconhecimento do seu desempenho na organização. Atualmente, enquanto algumas organizações apóiam-se em processos rígidos e tradicionais, outras buscam processos mais avançados e flexíveis tanto para motivar quanto para incentivar seus funcionários. A abordagem tradicional baseia-se nas seguintes premissas:

- I - processos individualizados;
- II - política de generalização;
- III - modelo do homem econômico;
- IV - baseado em metas;
- V - ênfase no futuro.

Estão corretas as premissas

- a) I e II, apenas.
- b) II e III, apenas.
- c) I, II e IV, apenas.
- d) I, IV e V, apenas.
- e) III, IV e V, apenas.

O trabalho em equipe não é apenas um conjunto de pessoas. Este precisa que haja um elemento de identidade como normas, processos, objetivos e situações que unam as pessoas. Da relação abaixo, julgue as opções em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO** quanto aos requisitos essenciais para que o trabalho em equipe aconteça.

67. Visão comum incipiente, comunicação aberta, compartilhamento de informações, negociação e autoconfiança exagerada.
68. Consciência do propósito, baixa flexibilidade, atrelagem a antigos padrões, negociação e humildade intelectual.
69. Consciência do propósito, comunicação aberta, compartilhamento de informações, negociação e humildade intelectual.
70. Visão comum incipiente, baixa flexibilidade, atrelagem a antigos padrões, compartilhamento de informações e autoconfiança exagerada.
71. Consciência do propósito, baixa flexibilidade, comunicação aberta, atrelagem a antigos padrões e humildade intelectual.

72. A técnica de Avaliação de Desempenho 360 graus consiste:

- a) em uma avaliação do desempenho de todos os funcionários de um mesmo nível hierárquico dentro de uma organização, realizado por auditoria externa que garanta o caráter objetivo e neutro do processo.
- b) em uma comparação entre a percepção dos pares no trabalho, do superior imediato, dos subordinados diretos, clientes, fornecedores, e a percepção que o ocupante do cargo tem de si mesmo, no exercício das atividades.
- c) em uma comparação entre os desempenhos efetivos em termos de produtividade, de todos os funcionários de um mesmo setor, tendo como objetivo a implementação de um processo de *downsizing*.
- d) em uma sequência de avaliações dos superiores pelos subordinados, visando à construção de indicadores de produtividade e satisfação com as relações interpessoais em um determinado setor da organização.
- e) em um processo de *brain storming* envolvendo todos os funcionários de uma organização, visando subsidiar o planejamento estratégico situacional.

A capacitação de profissionais tem mudado ao longo do tempo. Julgue os itens em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**.

73. Programas de treinamento em instituições de ensino externas dão mais retorno para a organização que programas de educação corporativa.

74. Programas de aprendizagem organizacional conduzem e reforçam a obtenção de vantagens competitivas.

75. Treinamento, em um sentido restrito, significa a preparação do funcionário para o exercício de funções futuras.

76. Desenvolvimento, no âmbito da gestão de pessoas, significa a análise do potencial do funcionário com base em seu desempenho comprovado.

77. O desenvolvimento de pessoal visa preparar o funcionário para execução de competências específicas do cargo.

78. Treinamento, em um sentido restrito, significa a preparação do funcionário para a execução de uma função específica.

79. O treinamento de pessoal visa desenvolver atitudes gerenciais no funcionário para ocupar cargos técnicos.

80. O processo de recompensar é um elemento importante na condução de um funcionário em termos de retribuição, retroação ou reconhecimento do seu desempenho na organização. Atualmente, enquanto algumas organizações se apóiam em processos rígidos e tradicionais, outras buscam processos mais avançados e flexíveis tanto para motivar quanto para incentivar seus funcionários. A abordagem tradicional baseia-se nas seguintes premissas:

- I - processos individualizados;
- II - política de generalização;
- III - modelo do homem econômico;
- IV - baseado em metas;
- V - ênfase no futuro.

Estão corretas as premissas

- a) I e II, apenas.
- b) II e III, apenas.
- c) I, II e IV, apenas.
- d) I, IV e V, apenas.
- e) III, IV e V, apenas.

81. Assinale a opção correta.

- a) O modelo de liderança situacional apresenta uma concepção bidimensional de liderança que oferece uma explicação para conciliar a eficácia do líder com a orientação para a produção e para as pessoas.
- b) O modelo de liderança situacional apresenta a liderança como a capacidade de criar uma visão de futuro de longo prazo, que seja viável e desejável pelos membros da organização e capaz de direcioná-los em suas ações.
- c) O modelo de liderança situacional apresenta uma concepção de liderança na qual os líderes possuem certas características e atributos pessoais, físicos, mentais e culturais que os diferenciam de seus seguidores.
- d) O modelo de liderança situacional apresenta uma concepção de liderança focada no desenvolvimento das pessoas, incentivando o trabalho independente, a dedicação e a busca de padrões de desempenho que vão além do próprio cargo.
- e) O modelo de liderança situacional apresenta uma concepção de liderança que reconhece a importância dos liderados e baseia-se na lógica de que os líderes podem compensar as limitações motivacionais e de capacitação de seus seguidores.

82. Assinale a opção incorreta.

- a) Equipes de trabalho autogerenciadas precisam ser apoiadas pelos sistemas de informação da organização para que tenham acesso às informações sobre a tarefa, aos recursos disponíveis e aos padrões de desempenho.
- b) Equipes de trabalho autogerenciadas pressupõem a descentralização para que tenham uma margem de iniciativa e de decisão, referente à organização de seu trabalho.
- c) Equipes de trabalho autogerenciadas necessitam de uma nova estruturação das relações entre as unidades autônomas, uma vez que uma coordenação continua sendo indispensável.
- d) Equipes de trabalho autogerenciadas realizam trabalhos muito relacionados ou interdependentes e assumem responsabilidades de seus antigos supervisores.
- e) Equipes de trabalho autogerenciadas apresentam um contexto social limitado, caracterizando-se pela fraca empatia e conflituosa interação entre seus membros.

## **GABARITO e COMENTÁRIOS**

01. **Certo.** Observe que o autor da questão não disse que a contratação e desenvolvimento de pessoas é a única atividade exercida pela área de recursos humanos. Caso tivesse feito isso, estaria incorreta a resposta. Realmente, para que a organização atinja seus objetivos, necessita de contratação e desenvolvimento de pessoas capazes, e a área de RH é a responsável por tais atividades.

02. **Errado.** O analista de recursos pode acompanhar, e deverá participar, mas não definirá e nem gerenciará as etapas. Normalmente, a decisão quanto à contratação e à promoção é do responsável pela área que as solicita.

(...)

**ESTE É UM MODELO DE DEMONSTRAÇÃO DA APOSTILA.  
O GABARITO INTEGRAL DAS QUESTÕES DESTE ASSUNTO  
ESTÃO APENAS NA APOSTILA COMPLETA, QUE VOCÊ PODERÁ  
OBTER EM <http://www.acheiconcursos.com.br> .**

## **GESTÃO DE PESSOAS E ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

### **QUESTÕES COMENTADAS DE CONCURSOS**

Assunto: Motivação, liderança, gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional, cultura organizacional, clima organizacional, desenvolvimento organizacional, qualidade total

Julgue os itens a seguir em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**.

01. Compromissos particulares, doenças, acidentes e transporte público precário são fatores que interferem no índice de absenteísmo.
02. A especialização e a esfera de controle são mecanismos organizacionais de integração.
03. A hierarquia, ou cadeia de comando, define a quem cada indivíduo deve se reportar ou as relações de supervisão existentes em uma organização.
04. De acordo com a teoria bifatorial de Herzberg, os fatores higiênicos são intrínsecos ao trabalho e são os responsáveis pela motivação e pela satisfação no trabalho.
05. Segundo a teoria de McClelland, há três tipos de necessidades humanas: existência, relacionamento e crescimento.
06. Configurações missionárias de poder são caracterizadas pela presença de líderes carismáticos que exercem grande influência sobre os demais membros. A doutrinação e a socialização garantem forte identificação dos membros com as metas e os objetivos ideológicos da organização.
07. A teoria de Mintzberg parte da premissa de que o comportamento organizacional é um jogo de poder. Entre os jogos para construir bases de poder, está o jogo de alianças com pares, que negociam entre si contratos implícitos de suporte mútuo para aumentar o poder de todos.

Um dos gerentes do nível estratégico de uma organização pública pretende elaborar um plano de ação visando elevar a vontade dos funcionários em empreender esforços para o alcance das metas e dos objetivos da instituição. Em face dessa situação, e considerando as premissas em que o gerente deve se basear para a montagem do citado plano de ação, julgue os itens a seguir em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**.

08. As metas de trabalho definidas para os funcionários devem ser de baixa complexidade para que eles não sintam receio de conseguir alcançar o que foi estabelecido.
09. As pessoas são automotivadas, não havendo, portanto, necessidade de a organização definir estratégias para desenvolver a motivação do funcionário.
10. A organização deve ser transparente a respeito dos procedimentos e da quantidade de recompensas concedidas aos funcionários como resultado do seu trabalho.
11. Recompensas, de qualquer tipo, são sempre motivadoras para o funcionário.
12. Apesar de as necessidades dos funcionários serem variáveis, é possível a definição de uma política de motivação na organização.

Com relação à liderança, importante papel nos processos organizacionais, julgue os itens que se seguem em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**.

13. As pessoas agem com base em suas percepções do que a realidade é e não na realidade em si. Frequentemente, há desacordos, uma vez que os processos pelos quais indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais são diferentes.
14. O líder define a forma mais adequada de gerenciar sua equipe, em conformidade com o grau de variáveis, tais como o nível de maturidade dos membros da equipe e com a autonomia que ele possui para tomar decisões.
15. O clima organizacional adequado é, em grande parte, responsabilidade do estilo de liderança do gestor, embora dimensões extraorganizacionais, ocupacionais e individuais também sejam relevantes.
16. O líder deve assumir a mesma postura e forma de orientação para todos os seus subordinados, pois, do contrário, causará problemas de nivelamento e percepção de justiça.
17. O poder é importante mediador na prevenção e resolução de conflitos e permite traçar um perfil da organização com benefícios diretos para várias áreas, entre elas, a tomada de decisão organizacional.

Considerando que as organizações têm focado importante atenção no gerenciamento das competências dos funcionários, julgue os próximos itens em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**.

18. Um indivíduo competente é aquele que sabe agir de forma responsável, que mobiliza, integra, transfere conhecimentos, recursos e habilidades, para agregar valor econômico à organização.

19. A seleção de pessoas deve buscar um indivíduo para determinado trabalho, com o potencial para se desenvolver e adaptar-se à cultura da organização e focar suas habilidades naquilo para que foi contratado.

Os grupos e o trabalho em equipe fazem parte da vida das organizações. Julgue os itens a seguir em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**, que se referem a esse tema.

20. Equipes caracterizam-se por pessoas que interagem para partilhar informações e para tomar decisões que ajudem cada membro a atuar na sua área de responsabilidade.

21. Para que equipes atuem adequadamente, deve-se deixar sua missão e suas metas claras, devendo-se estimular que se concentrem nos resultados e se baseiem nas potencialidades individuais, solucionando as discordâncias e tomando decisões subjetivas.

22. O trabalho em equipe é aplicável a qualquer situação e deve ser estimulado pela organização, uma vez que os resultados são mais eficazes, as pessoas sentem-se mais motivadas para o trabalho, conseguem expor suas ideias e articulam suas competências com os demais membros da equipe.

23. Segundo o modelo de estágios, o grupo inicia seu processo de desenvolvimento no estágio de formação, caracterizado por grande incerteza e, em seguida, entra no estágio de tempestade, com muitos conflitos sobre o controle do grupo. Superado esse estágio, o grupo entra no de desempenho, quando consegue apresentar resultados mais efetivos para a organização.

24. Segundo Herzberg, a motivação para trabalhar depende de dois tipos de fatores: os higiênicos e os motivacionais. Estes últimos compreendem, entre outros, remuneração e benefícios, segurança no cargo e condições físicas e ambientais, que produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade.

25. De acordo com Victor H. Vroom e a sua teoria da expectativa, a crença de que é possível alcançar um resultado indesejável leva a pessoa a diminuir o esforço. Assim, se para alguém uma atividade não remunerada, um *hobby*, é mais importante que o seu trabalho, e sua ascensão profissional depende de mais dedicação ao trabalho e de renúncia a esse *hobby*, a pessoa deixará de se esforçar para alcançar uma promoção.

26. Para Chester Barnard, na interação entre pessoas e organização, há uma importante distinção entre eficiência e eficácia quanto aos resultados; conceitos associados, respectivamente, ao alcance dos objetivos individuais e dos organizacionais. A parcela maior de responsabilidade pela integração desses objetivos recai sobre a alta administração.

27. As convenções coletivas de trabalho são bastante utilizadas na solução de conflitos, por prescreverem as condições que regerão os contratos individuais na organização envolvida. A convenção coletiva envolve um processo prévio de negociações. Na atual conjuntura brasileira, os sindicatos de trabalhadores preferem dividir suas bases na atividade industrial, como meio de fortalecimento de seu poder reivindicatório, e negociar isoladamente com cada empresa, independentemente de seu porte.

28. A flexibilidade organizacional apresenta relação inversa com a capacidade de a organização adaptar-se às constantes mudanças de um ambiente turbulento.

29. Para uma correta avaliação da necessidade de mudança, é necessário monitorar as oportunidades e ameaças do ambiente, bem como mensurar as forças internas atuantes na organização.

30. A adoção de uma estrutura altamente hierarquizada, aliada à existência de uma cultura organizacional conservadora, contribui negativamente para a capacidade de adaptação da organização.

Julgue os itens subsequentes em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO** quanto ao desenvolvimento organizacional.

31. O desenvolvimento organizacional é um processo que tem como principal objetivo evitar mudanças na organização.

32. A melhoria dos relacionamentos internos e o aumento do aprendizado são objetivos do desenvolvimento organizacional.

33. A construção de equipes é uma das atividades realizadas no âmbito do desenvolvimento organizacional.

34. Classifique as opções em verdadeiras (V) ou falsas (F) e assinale a opção correta.

- O número ideal de componentes de um grupo de trabalho depende de seus objetivos e influencia o processo de comunicação.

- A definição dos diversos papéis presentes nos grupos de trabalho dificulta o entendimento das expectativas dos componentes.

- A existência de padrões morais, valores e regras de funcionamento auxilia os componentes a saber o que é esperado, válido e legítimo em termos de comportamento.

- A linguagem simbólica dos grupos de trabalho determina o grau de percepção e de evolução dos componentes.

- A determinação de padrões de comportamento em um grupo de trabalho permite compreender a dinâmica de forças e a premência de tomar decisões dos componentes.

a) V, F, F, F, V.

b) F, V, V, F, V.

c) F, F, F, V, V.

d) V, F, F, V, F.

e) V, F, V, F, F.

35. Assinale a opção incorreta.

a) Equipes de trabalho autogerenciadas precisam ser apoiadas pelos sistemas de informação da organização para que tenham acesso às informações sobre a tarefa, aos recursos disponíveis e aos padrões de desempenho.

b) Equipes de trabalho autogerenciadas pressupõem a descentralização para que tenham uma margem de iniciativa e de decisão, referente à organização de seu trabalho.

c) Equipes de trabalho autogerenciadas necessitam de uma nova estruturação das relações entre as unidades autônomas, uma vez que uma coordenação continua sendo indispensável.

d) Equipes de trabalho autogerenciadas realizam trabalhos muito relacionados ou interdependentes e assumem responsabilidades de seus antigos supervisores.

e) Equipes de trabalho autogerenciadas apresentam um contexto social limitado, caracterizando-se pela fraca empatia e conflituosa interação entre seus membros.

36. Durante a década de 1960, os consultores do desenvolvimento organizacional introduziram o conceito de cultura organizacional. Na década de 1980, este conceito popularizou-se no meio administrativo, passando a ser recorrente na literatura acadêmica. Não obstante as diversas críticas à ideia de cultura organizacional, existe um certo consenso sobre a importância da discussão deste conceito. Entre as opções abaixo, assinale aquela que não reflete a importância do estudo deste tema.

a) A ideia de cultura organizacional dirige a atenção para os significados simbólicos das ações organizacionais.

b) A ideia de cultura organizacional abre caminho para a reinterpretação de conceitos e processos da administração tradicional.

c) A ideia de cultura organizacional alerta para o fato de que as ações administrativas estão baseadas em sistemas de significados comuns que são constantemente criados e recriados pelas próprias ações.

d) A ideia de cultura organizacional ajuda a ordenar as organizações de acordo com a qualidade dos seus sistemas de gestão.

e) A ideia de cultura organizacional ajuda a reinterpretar a natureza e o significado das relações entre a organização e o ambiente externo.

37. Segundo a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow é **incorreto** dizer que:

a) toda pessoa orienta seu comportamento a partir de mais que um único tipo de motivação.

- b) apenas algumas pessoas alcançam a satisfação das necessidades localizadas no topo da pirâmide.
- c) a satisfação de um nível inferior de necessidades não é obrigatória para que surja imediatamente um nível mais elevado no comportamento.
- d) as necessidades fundamentais podem ser expressas por diferentes tipos de comportamento.
- e) toda necessidade primária não atendida passa a ser considerada uma ameaça psicológica.

38. A característica central dos modelos de gestão baseados na qualidade total tem o foco

- a) nos usuários/clientes dos produtos e serviços.
- b) no aperfeiçoamento contínuo do processo produtivo.
- c) na melhoria do desempenho, com base nas melhores práticas dos competidores.
- d) no aprendizado e inovação contínuos por meio da experiência.
- e) no alinhamento entre processos gerenciais e estratégias de longo prazo.

39. Com relação ao processo de mudança organizacional, assinale a alternativa correta.

- a) A mudança organizacional é um processo induzido de fora para dentro da organização para evitar a resistência dos seus membros.
- b) Tanto na perspectiva Taylorista como na Teoria da Contingência a mudança organizacional depende do envolvimento e aceitação dos novos objetivos organizacionais por parte dos seus membros.
- c) O medo e a incerteza com relação ao processo de mudança organizacional podem se manifestar como resistência e devem ser levados em consideração no seu planejamento.
- d) A cultura organizacional é um obstáculo e deve ser transformada previamente para que o processo de mudança tenha sucesso.
- e) A perspectiva da mudança organizacional vê as organizações como máquinas feitas de partes que se interligam, cada uma desempenhando um papel claramente definido no funcionamento do todo.

Julgue os itens a seguir em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**, relativos a descentralização e delegação.

40. Considere que o coordenador de um órgão, por perceber a competência do servidor recém-chegado, passou-lhe atribuições que anteriormente só ele, como chefe, desenvolvia. Essa situação constitui um exemplo de descentralização.

41. Suponha que determinada empresa extinguiu uma série de cargos de gerentes intermediários e transferiu suas atribuições e responsabilidades para os coordenadores que a eles estavam subordinados. Verifica-se, nesse caso, um exemplo de delegação.

42. Classicamente, indica-se a descentralização quando se pretende diminuir custos.

43. Geralmente, uma vantagem da descentralização é a agilidade proporcionada ao processo decisório, que é levado para o nível local.

44. A respeito dos papéis gerenciais, indique a opção que apresenta respectivamente um papel interpessoal, um papel informacional e um papel decisório.

- a) apoiador - centralizador - árbitro.
- b) inspirador - transformador - revolucionador.
- c) agente de mudanças - renovador - empreendedor.
- d) comunicador - moderador - facilitador.
- e) líder - disseminador - negociador.

45. Indique se as frases são verdadeiras (V) ou falsas (F) e assinale a opção correta.

- A descentralização é um processo de concentração do poder de execução em uma pessoa ou grupo de pessoas.

- Uma organização centralizada indica que o poder de decisão concentra-se no dono da empresa ou na sua diretoria.

- A centralização é um processo de delegação do poder de decisão para os níveis operacionais da hierarquia organizacional.
  - Uma organização descentralizada caracteriza-se pela delegação de poder de decisão para os seus níveis operacionais.
  - Pela delegação do poder de execução, os gerentes de filiais tomam decisões sobre, por exemplo, preços de venda e campanhas de publicidade.
- a) V, V, F, F, V.
  - b) F, V, F, V, F.
  - c) F, F, V, V, V.
  - d) V, V, V, F, F.
  - e) V, F, V, V, F.

Acerca da gestão do conhecimento, julgue os itens que se seguem em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**.

46. Diante da velocidade das mudanças do mundo atual, cada vez mais as empresas buscam concentrar o conhecimento produzido nos níveis superiores da hierarquia.
47. A construção de uma cultura do conhecimento implica criar mecanismos que possibilitem o desenvolvimento e a consolidação do conhecimento em nível organizacional.
48. Uma adequada gestão do conhecimento prevê a criação e a organização do fluxo de informação entre os vários níveis organizacionais.
49. Os centros de aprendizagem e as universidades corporativas representam a criação, pelas organizações, de uma infraestrutura administrativa direcionada ao conhecimento.
50. A necessidade frequente de retrabalho e a incapacidade de se determinar o tempo de execução de um processo são indicativos de uma gestão inadequada da qualidade.
51. A implantação de uma cultura da qualidade tem por objetivo transformar a qualidade em um valor assimilado por todos os membros da organização.
52. A concepção atual de aprendizagem organizacional pressupõe a competência para criar e utilizar conhecimento, tomando-o uma importante fonte de vantagens competitivas para as organizações. Segundo Nonaka e Takeuchi, o processo pelo qual as organizações criam conhecimento é:
  - a) a Autopoiesi, que se desdobra em Extroversão, Sistematização e Socialização.
  - b) a Iniciativa Criadora, complementada pela Catalisação, Cristalização e Conversão.
  - c) a Geração de Conhecimento, que compreende a circulação, a apropriação e o compartilhamento.
  - d) o *Brainstorming*, seguido do *Empowerment*, do *Benchmarking* e do *Job Enrichment*.
  - e) a Conversão de Conhecimento, por meio do qual o conhecimento tácito e explícito é expandido qualitativa e quantitativamente.

53. Considere as afirmações sobre as características da Educação a Distância.

- I - Permite a interatividade entre professor e alunos.
- II - Rompe barreiras geográficas, democratizando o acesso ao ensino.
- III - Reduz o controle e a participação dos alunos sobre o processo de aprendizado.
- IV - Permite uma grande expansão do ensino, mas respeita os distintos ritmos de aprendizagem.
- V - Permite apenas a utilização de dispositivos multimídia, excluindo, portanto, impressos e outros meios.

São verdadeiras **apenas** as afirmações

- a) I, II e IV
- b) III e IV.
- c) I, II e V.
- d) I, III e V.
- e) II e IV.

Acerca dos estudos sobre descentralização e delegação, julgue os itens em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**.

54. Dotar a força de trabalho de certo grau de liberdade de atuação, motivando-a para assumir maiores responsabilidades e riscos, é um dos objetivos da descentralização.

55. O processo de descentralização funcional não requer alteração nas normas organizacionais por não provocar alterações estruturais.

56. A delegação de competência é um ato pessoal e de caráter transitório, que não deve ser registrado em documentos da organização.

57. O subordinado que recebe a delegação de competência passa a ter novas atribuições e a responsabilidade perante a organização pela realização das atividades delegadas.

Acerca dos estudos sobre liderança, julgue os itens a seguir em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**.

58. Os diferentes níveis de capacidade e interesse dos funcionários para fazer trabalhos com qualidade são um exemplo de situação de aplicação da liderança situacional.

59. Poder é a habilidade de influenciar outras pessoas. A respeito das fontes de poder, é correto afirmar que poder de referência resulta do direito ou autoridade sobre os subordinados.

60. Liderança não pode ser imposta pela organização, pois se trata de um atributo que depende apenas das características do líder.

61. O estilo de liderança denominado liderança orientada para as pessoas, por suas características democráticas, pode ser corretamente empregado em qualquer situação na organização.

62. Nas decisões delegadas, a pessoa ou grupo assume plena responsabilidade pela decisão, sendo necessário possuir informação, maturidade e qualificação adequada para decidir da melhor forma possível.

63. A descentralização representa a localização da autoridade responsável pela decisão mais próxima dos níveis organizacionais mais altos.

64. Mesmo que seja adequadamente gerido, qualquer conflito organizacional tem como resultado a realização de ações de bloqueio e a recusa dos envolvidos em cooperar.

65. Os conflitos são inerentes à vida organizacional e decorrem da interação entre diferentes indivíduos ou grupos, com seus diferentes interesses, visões e perspectivas.

66. As mudanças pessoais e profissionais podem abranger diferentes tipos de aprendizagem: emocionais (sentimentos, gostos), atitudinais (percepções, conhecimentos, emoções e predisposição para a ação integrada) e comportamentais (atuação e competência).

Sobre o *feedback*, um processo de ajuda para mudança de comportamento, pode-se afirmar que:

a) é o instrumento que possibilita uma comunicação precisa.

b) é o instrumento que permite unicamente a autoanálise do funcionário.

c) é o instrumento que permite comunicar a uma pessoa ou a um grupo como sua situação está afetando outras pessoas.

d) é o instrumento que permite obter as necessidades estratégicas e o diagnóstico organizacional.

e) é o instrumento que fornece dados concretos e medidas de resultados, como o número de clientes satisfeitos.

Acerca de cultura organizacional e trabalho em equipe, julgue os itens abaixo em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**.

67. Equipe de trabalho pode ser corretamente conceituada como um conjunto de pessoas que trabalha na mesma área e desempenha as mesmas atividades ou tarefas relacionadas.

68. Normas, ambiente interno e vocabulário específico são elementos formadores de cultura organizacional.

69. Para a eficácia dos trabalhos em equipe, as organizações não devem permitir liberdade de ação e tomada de decisão para as equipes, sob o risco de se perder o controle sobre as atividades por elas realizadas.

70. No processo de formação de equipes, é fundamental considerar as competências individuais necessárias para o alcance dos resultados.

Acerca dos estudos sobre comunicação e sobre motivação, julgue os itens abaixo em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**.

71. A eficácia do processo de comunicação depende de competências do emissor e do receptor da mensagem. Uso adequado de ilustrações na mensagem, conhecer os destinatários, ter autocrítica e fazer revisão do conteúdo das mensagens são meios para desenvolver as competências do emissor.

72. Atitudes de agressão, resignação e procura de novo emprego são tipos de reação a necessidades não atendidas.

73. O desempenho na realização de tarefas é influenciado por forças denominadas motivos. A esse respeito, é correto afirmar que interesses, habilidades e oportunidades de carreira são motivos internos das pessoas.

Acerca da dinâmica das organizações, julgue os itens subseqüentes em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**.

74. Segundo a teoria dos sistemas, as organizações são compostas de elementos isolados e independentes.

75. O sistema social formado por uma organização interage com seu ambiente externo por meio do recebimento de insumos e do fornecimento de produtos e serviços.

76. A valorização do atendimento às necessidades dos clientes caracteriza uma cultura organizacional conservadora.

77. Os símbolos, *slogans* e cerimônias realizadas são elementos visíveis integrantes da cultura de uma organização.

78. O exercício da responsabilidade e a possibilidade de crescimento e aprendizagem são fatores que contribuem para a motivação no trabalho.

79. O líder autocrático incentiva a participação dos liderados nas decisões, com ações orientadas para as pessoas.

80. Na liderança orientada para a tarefa, o líder concentra sua atenção no desempenho do funcionário ou do grupo, buscando o cumprimento de prazos, a redução de custos e a garantia de padrões estabelecidos de qualidade.

81. O excesso de mensagens disputando a atenção dos destinatários e o uso de linguagem incorreta por parte do emissor representam ruídos ou interferências indesejáveis no processo de comunicação organizacional.

82. Em uma decisão compartilhada, o gerente transfere totalmente o processo decisório para os demais membros da equipe.

Acerca das teorias sobre motivação e liderança, julgue os itens a seguir em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**.

83. É uma hipótese convencionalmente aceita a de que o homem econômico racional tem como motivação o grupo e, desse modo, os motivos importantes são o reconhecimento e a aceitação pelos colegas.

84. Considerando-se a aplicação da teoria da hierarquia das necessidades, em uma organização pública na qual se busque motivar os servidores, deve-se buscar contemplar as necessidades primárias dos colaboradores, ou seja, as suas necessidades sociais, psicológicas e seus interesses profissionais.

85. Segundo Maslow, em sua teoria sobre a hierarquia das necessidades, diversas categorias de necessidades podem manifestar-se simultaneamente.

A motivação é algo presente em nossa vida desde o momento que nascemos e seu entendimento tem-se constituído em um desafio para as pessoas que ocupam funções gerenciais. Julgue os itens a seguir em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**

86. Por motivação entende-se uma força intrínseca que impulsiona na direção de alguma coisa.

87. Estímulos são energias internas que determinam o comportamento dos indivíduos.

88. A teoria de motivação conhecida como teoria da expectativa relaciona desempenho com recompensa.
89. A teoria de motivação de Maslow é conhecida como teoria das necessidades humanas.
90. As motivações para o trabalho são iguais para indivíduos que exercem cargos do mesmo grupo ocupacional.

A era do capital intelectual aumenta a importância das organizações de aprendizagem e do processo contínuo de educação. Julgue os itens a seguir em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**

91. Educação corporativa consiste em um processo contínuo de ensino-aprendizagem voltado para as estratégias organizacionais.
92. A mudança cultural, a valorização do ser humano e a visão sistêmica são princípios que norteiam as ações de desenvolvimento profissional.
93. A universidade corporativa é um processo descentralizado de soluções de aprendizagem visando desenvolver competências básicas.

A comunicação é um exercício de mútua influência presente nas relações humanas de toda ordem. Nas organizações, assume vital importância para que metas e objetivos sejam atingidos. Julgue as opções em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO** quanto a conceitos, elementos, barreiras ou tipos de comunicação nas organizações.

94. A escolha do canal, características pessoais, coerência entre o tom de voz e a comunicação verbal podem ser barreiras de comunicação presentes no receptor.
95. A reunião é um mecanismo de comunicação organizacional que, além de conteúdo claro, deve ser conduzida de olho nas tarefas e nos relacionamentos.
96. A decodificação de uma informação está sujeita a filtros por parte do emissor que seleciona, avalia, interpreta e decide o uso que fará da mensagem.
97. Informar, esclarecer, comandar, avaliar desempenhos e situações, motivar e persuadir são alguns dos requisitos de uma boa comunicação.
98. Os canais de comunicação informal, nas organizações, podem ser verticais - descendentes e ascendentes - ou horizontais.

99. Nos dias de hoje, terra, capital e mão-de-obra não se constituem os únicos fatores de produção. A informação e o conhecimento agregam-se a estes, visto que são fontes de inovação e de vantagem competitiva. A implantação da gestão do conhecimento em uma organização pressupõe...

Selecione a opção que **não** completa corretamente a frase acima.

- a) a oferta de soluções contínuas para problemas concretos.
- b) a construção e reconstrução do conhecimento a partir de interações sociais.
- c) o mapeamento, registro e compartilhamento do conhecimento.
- d) a transferência do conhecimento organizacional.
- e) a constituição de bancos de talentos e sua disseminação.

Assunto: Liderança é a capacidade de exercer influência sobre indivíduos e grupos, necessária para que organizações alcancem sua missão e objetivos.

Das teorias sobre liderança, julgue as opções em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO** quanto à liderança contingencial.

100. Baseia-se em traços de personalidade natos, sejam físicos, intelectuais, sociais ou relacionados com a tarefa.
101. Adota o estilo democrático a ser exercido por todo profissional de sucesso, contrapondo-se ao modelo mecanicista de gestão.
102. Ocorre por meio do desenvolvimento de técnicas aprendidas pelos indivíduos em programas de capacitação.
103. Tem como fonte de poder a liderança autoritária exercida pelo líder sobre seus subordinados imediatos.

104. Depende da relação entre líder, liderados e situação, não estando sujeita a um único estilo.

Em um mundo de maior incerteza, as organizações são levadas a mudar sua gestão para tornarem-se mais eficientes e competitivas. Julgue as opções em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO** quanto ao conceito de desenvolvimento organizacional.

105. Processo de mudança na estrutura organizacional com o objetivo de promover ganhos de competências para a empresa, as equipes de trabalho e os empregados.

106. Processo de mudança de metas de curto prazo com o objetivo de levar a organização a atingir ganhos de produtividade e eficácia e a pagar recompensas aos seus colaboradores.

107. Processo de mudança planejada de longo prazo com o objetivo de levar a organização a novo estágio de desenvolvimento e a integração das metas individuais, grupais e empresariais

108. Processo de mudança de estratégias de curto prazo a partir da análise de cenários visando o desenvolvimento de grupos de trabalho autônomos e de alta eficácia organizacional.

109. Processo de acúmulo de conhecimento com base na organização, disseminação e recuperação das experiências bem-sucedidas dos indivíduos e das equipes de trabalho.

110. Selecione a opção que indica um dos objetivos de um programa de qualidade de vida no trabalho.

a) Rever a disposição de móveis e equipamentos, permitindo um melhor trânsito de produtos e documentos.

b) Diminuir os acidentes de trabalho promovendo programas de conscientização e prevenção.

c) Adequar a temperatura ambiente ao bem-estar das pessoas em situação de trabalho.

d) Promover o rodízio de funcionários segundo o turno de trabalho, atendendo os interesses organizacionais.

e) Organizar o trabalho de forma mais humanizada, elevando o nível de satisfação das pessoas.

111. Ao se pensar na qualidade e propriedades do ambiente organizacional, percebidas pelos membros da organização e que influenciam seu comportamento, estamos nos referindo à (ao)...

Indique a opção que completa corretamente a frase acima.

a) cultura organizacional.

b) desenvolvimento organizacional.

c) mapeamento da estrutura organizacional.

d) clima organizacional.

e) contexto organizacional.

112. Suponhamos duas organizações que atuam no mesmo negócio, têm características estruturais e tecnologias iguais e práticas semelhantes; no entanto, uma se diferencia da outra assumindo uma identidade própria. Indique a opção que explica porque as organizações têm sua própria identidade.

a) Cultura organizacional.

b) Desenvolvimento organizacional.

c) Mapeamento da estrutura organizacional.

d) Clima organizacional.

e) Contexto organizacional.

A adoção da gestão por competências pressupõe o desenvolvimento de um processo constituído de etapas ou fases. Julgue os itens em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO** quanto à descrição da(s) ação(ões) identificada(s) com a fase de formulação de estratégias organizacionais.

113. Levantamento das competências individuais e grupais existentes e comparação destas com as competências requeridas pela organização.

114. Captação de competências externas por meio de recrutamento e seleção de pessoas e o estabelecimento de alianças estratégicas.

115. Identificação de competências organizacionais necessárias ao cumprimento da missão e alcance dos objetivos estratégicos definidos pela organização.

116. Desenvolvimento de programas de capacitação visando ao aprimoramento das competências internas existentes.

117. Estabelecimentos de planos operacionais de trabalho, indicadores de desempenho e de remuneração de equipes e individuais.

Há uma diferença entre gestão pública e gestão privada com relação à propriedade, objetivo e cliente, que tem repercussões na cultura e funcionamento de uma e outra organização, segundo seu modelo de relação à gestão de pessoas, julgue os itens a seguir em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**.

118. A forma de recrutamento e seleção adotada no setor público dificulta a escolha de pessoas com competências adequadas às necessidades de cada serviço.

119. A implantação de um processo de administração do desempenho é viável tanto no setor público como no setor privado.

120. Ambos os setores estão sujeitos a ajustes orçamentários para fazer face às contingências externas.

Julgue os itens a seguir em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**. No seu sentido mais amplo por competências humanas se entende

121. o estoque de qualificações que credenciam a pessoa a exercer um trabalho.

122. as realizações da pessoa em determinado contexto.

123. a sinergia entre qualificações e desempenho individual e organizacional.

124. o valor social agregado ao produto ou serviço da organização.

125. a experiência profissional acumulada na organização.

A gestão por competências tem sido apontada por vários autores como uma das formas das organizações obterem vantagem competitiva. Com relação a essa frase, julgue os itens a seguir em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**.

126. A vantagem competitiva provém do processo de negociação que se estabelece entre as lideranças dos funcionários e a direção da organização.

127. A vantagem competitiva provém do esforço da organização em identificar requisitos básicos para preenchimento de cargos.

128. A vantagem competitiva provém do processo de remuneração variável que se implanta na organização.

129. A vantagem competitiva provém do esforço de capacitação voltado para melhoria da qualidade e atendimento ao cliente.

130. A vantagem competitiva provém do esforço em relacionar as aptidões do quadro de funcionários a resultados organizacionais.

131. o subsistema/processo de suprimento visa aprimorar o desempenho dos funcionários de forma que possam crescer na carreira.

132. o subsistema/processo de manutenção visa garantir a permanência dos funcionários com bom desempenho e potencial.

133. o subsistema/processo de desenvolvimento visa implementar estratégias de avaliação das políticas e procedimentos de RH.

134. o subsistema/processo de aplicação visa pesquisar e captar a melhor mão-de-obra do mercado de trabalho.

As ações de recursos humanos são compartilhadas na organização entre a área de recursos humanos e o corpo gerencial. Considerando este ponto de vista, julgue os próximos itens em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**.

135. O gerente de linha dirige o trabalho de seus funcionários e é responsável pelo cumprimento de metas. Já o gerente de RH assessora, aconselha e presta serviços em áreas como recrutamento,

contratação, remuneração, carreira.

136. O gerente de linha executa o trabalho de recrutamento e seleção de funcionários e cumpre metas. Já o gerente de RH define metas organizacionais a serem atingidas e decide sobre a distribuição de recursos.

137. O gerente de linha assessora e aconselha em áreas como recrutamento, contratação, remuneração, carreira. Já o gerente de RH é responsável pelo cumprimento das metas organizacionais.

138. O gerente de linha é responsável direto pelo cumprimento de metas de recursos humanos. Já o gerente de RH assessora para assegurar diretrizes uniformes de administração de pessoal.

139. O gerente de linha assegura diretrizes uniformes de administração de pessoal e é responsável pelo cumprimento de metas. Já o gerente de RH decide sobre os valores, a cultura e o clima organizacional.

140. Em tempos de transformação e instabilidade, a avaliação de desempenho pode ser considerada um dos mais importantes instrumentos de que dispõe a administração de uma empresa para analisar sua força de trabalho e prever posicionamentos futuros.

Sobre a avaliação de desempenho, considerando as tendências atuais, avalie as afirmativas a seguir.

I. A ferramenta mais atual é a **avaliação 360 graus**, por meio de *feedback* em rede.

II. Na avaliação participativa por objetivos (APPO), os objetivos são formulados entre subordinados e seu gerente.

III. A avaliação de desempenho deve ser de responsabilidade e centralizada no setor de RH, a partir das informações passadas das pessoas com cada gerente.

Assinale:

a) se somente as afirmativas I e II estão corretas.

b) se somente a afirmativa I está correta.

c) se somente as afirmativas II e III estão corretas.

d) se todas as afirmativas estão corretas.

e) se somente as afirmativas I e III estão corretas.

141. O ambiente de trabalho contribui de várias maneiras para a saúde física e o bem-estar emocional dos funcionários. No desenvolvimento de um programa de **higiene no trabalho** devem ser considerados os princípios de ergonomia. Assinale a alternativa que se relaciona, especificamente, com a aplicação dos princípios de ergonomia:

a) remoção de gases, fumaça e odores desagradáveis, luminosidade adequada a cada tipo de atividade e estilo de gerência democrático.

b) promoção de autonomia no desenvolvimento das tarefas, gestão democrática no processo decisório e evitar movimentos repetitivos.

c) manutenção de níveis adequados de temperatura, remoção de ruídos e relacionamentos humanos agradáveis.

d) uso de ferramentas que reduzam a necessidade de esforço físico humano, equipamento e instalações ajustadas ao tamanho das pessoas e máquinas e equipamentos adequados às características humanas.

e) priorizar o instrumental e o previsível na abordagem do comportamento, evitar a ambiguidade e o conflito de papéis e minimizar a carga quantitativa de trabalho.

142. O mais recente instrumento para obtenção de informação sobre produtividade é o *benchmarking*, um processo contínuo e sistemático que visa ao aprimoramento organizacional.

O *benchmarking* consiste em:

a) informações sobre competências essenciais.

b) uma divulgação sistemática do produto ou serviço de uma organização.

c) um instrumento para avaliar produtos, serviços e processos que são reconhecidos como líderes empresariais.

- d) uma forma de controle externo dos processos e relações interpessoais.
- e) uma estratégia específica de *marketing*.

143. Com relação ao processo de mudança organizacional, assinale a alternativa correta.

- a) A mudança organizacional é um processo induzido de fora para dentro da organização para evitar a resistência dos seus membros.
- b) Tanto na perspectiva Taylorista como na Teoria da Contingência a mudança organizacional depende do envolvimento e aceitação dos novos objetivos organizacionais por parte dos seus membros.
- c) O medo e a incerteza com relação ao processo de mudança organizacional podem se manifestar como resistência e devem ser levados em consideração no seu planejamento.
- d) A cultura organizacional é um obstáculo e deve ser transformada previamente para que o processo de mudança tenha sucesso.
- e) A perspectiva da mudança organizacional vê as organizações como máquinas feitas de partes que se interligam, cada uma desempenhando um papel claramente definido no funcionamento do todo.

144. A característica central dos modelos de gestão baseados na qualidade total tem o foco

- a) nos usuários/clientes dos produtos e serviços.
- b) no aperfeiçoamento contínuo do processo produtivo.
- c) na melhoria do desempenho, com base nas melhores práticas dos competidores.
- d) no aprendizado e inovação contínuos por meio da experiência.
- e) no alinhamento entre processos gerenciais e estratégias de longo prazo.

145. Uma gestão estratégica na área de recursos humanos

- a) concentra sua energia na organização de cursos voltados para uma qualificação profissional cada vez mais especializada do quadro funcional.
- b) investe na descoberta de novas fontes de recrutamento para trazer profissionais mais qualificados para a organização.
- c) foca sua atuação no diagnóstico do perfil salarial dos cargos gerenciais da sua organização.
- d) desenvolve competências nos profissionais para que estes se comprometam cada vez mais com os objetivos da organização.
- e) amplia constantemente suas competências, visando incorporar novas áreas de atuação dentro da organização.

146. Considere as afirmações sobre as características da Educação a Distância.

- I. Permite a interatividade entre professor e alunos
- II. Rompe barreiras geográficas, democratizando o acesso ao ensino.
- III. Reduz o controle e a participação dos alunos sobre o processo de aprendizado.
- IV. Permite uma grande expansão do ensino, mas respeita os distintos ritmos de aprendizagem.
- V. Permite apenas a utilização de dispositivos multimídia, excluindo, portanto, impressos e outros meios.

São verdadeiras **apenas** as afirmações

- a) I, II e IV.
- b) III e IV.
- c) I, II e V.
- d) I, III e V.
- e) II e IV.

147. "O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) é uma empresa pública

federal que tem por missão contribuir para o desenvolvimento econômico e social do País. Essa característica eleva o grau de responsabilidade de seus administradores e empregados quanto à lisura e transparência na condução dos negócios da Instituição."

Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/empresa/etica.asp>.

A passagem retrata a importância da cultura organizacional para o processo de gestão cuja essência, pelo texto, é compreendida pela forma como

- a) a empresa cuida da gestão de seu negócio, envolvendo todos os colaboradores.
- b) a empresa conduz e valoriza seus conceitos e propósitos organizacionais
- c) a empresa administra e cultua seus valores organizacionais.
- d) as pessoas, hierarquicamente, valorizam os propósitos e valores organizacionais.
- e) os dirigentes conduzem internamente os valores e as premissas organizacionais.

Sobre o tema responsabilidade social no Brasil, julgue os itens em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**.

148. É sempre adequado adotar estratégias empresariais baseadas em ações sociais elaboradas em outros países.

149. Não há muita expectativa em relação à propagação do ideário social no meio empresarial brasileiro.

150. Todas as empresas têm uma mesma razão para se preocupar com o tema: o incremento de sua lucratividade.

## **GABARITO e COMENTÁRIOS**

01. **Certo.** Observe que a questão não pergunta as causas do absenteísmo, mas designa fatores que interferem no índice de absenteísmo. Os fatores apontados realmente podem afetar o índice, aumentando ou diminuindo-o. O índice de absenteísmo é a porcentagem do tempo não trabalhado em decorrência das ausências, em relação ao volume de atividade esperada. O absenteísmo é a ausência do colaborador, em momentos em que deveriam estar trabalhando normalmente. Nem sempre as causas da ausência serão dos trabalhadores. As principais causas são as seguintes: doenças comprovadas ou não, problemas familiares, atrasos por razões não esperadas, faltas voluntárias, faltas involuntárias, baixa motivação para o trabalho, chefia precária e políticas organizacionais inadequadas.

02. **Errado.** A especialização consiste em que cada indivíduo realize uma parte específica da tarefa. Pode-se verificar que não é mecanismo de integração, como pressupõe o autor da questão, visto que individualiza a realização da tarefa.

(...)

**ESTE É UM MODELO DE DEMONSTRAÇÃO DA APOSTILA.  
O GABARITO INTEGRAL DAS QUESTÕES DESTE ASSUNTO  
ESTÃO APENAS NA APOSTILA COMPLETA, QUE VOCÊ PODERÁ  
OBTER EM <http://www.acheiconcursos.com.br> .**

### **ATENÇÃO:**

Esta apostila é uma versão de demonstração, contendo **53** páginas.  
A apostila completa contém **113** páginas e está disponível para download aos  
usuários assinantes do ACHEI CONCURSOS