



HOSPITAL DE
CLÍNICAS
PORTO ALEGRE RS

MISSÃO INSTITUCIONAL

Prestar assistência de excelência e referência com responsabilidade social, formar recursos humanos e gerar conhecimentos, atuando decisivamente na transformação de realidades e no desenvolvimento pleno da cidadania.

CADERNO DE QUESTÕES

EDITAL 03/2009 DE PROCESSOS SELETIVOS

PS 08 - ANALISTA I (Desenvolvimento Organizacional)

Nome do Candidato: _____

Inscrição nº: _____ - _____



HOSPITAL DE CLÍNICAS DE PORTO ALEGRE

EDITAL Nº 03/2009 DE PROCESSOS SELETIVOS

GABARITO APÓS RECURSOS

PROCESSO SELETIVO 08

ANALISTA I (Desenvolvimento Organizacional)

01.	D	11.	ANULADA	21.	A
02.	A	12.	C	22.	E
03.	C	13.	B	23.	D
04.	B	14.	D	24.	B
05.	D	15.	A	25.	C
06.	C	16.	A	26.	A
07.	B	17.	C	27.	B
08.	E	18.	B	28.	B
09.	E	19.	D	29.	D
10.	A	20.	E	30.	C

INSTRUÇÕES

- 1 Verifique se este CADERNO DE QUESTÕES corresponde ao Processo Seletivo para o qual você está inscrito. Caso não corresponda, solicite ao Fiscal da sala que o substitua.
- 2 Esta PROVA consta de **30** questões objetivas, assim distribuídas: questões **01 a 25**, valendo 0,30 ponto cada, e questões **26 a 30**, valendo 0,50 ponto cada.
- 3 Caso o CADERNO DE QUESTÕES esteja incompleto ou apresente qualquer defeito, solicite ao Fiscal da sala que o substitua.
- 4 Para cada questão objetiva, existe apenas **uma** alternativa correta, a qual deverá ser assinalada com caneta esferográfica, de tinta azul, na FOLHA DE RESPOSTAS.
- 5 Preencha com cuidado a FOLHA DE RESPOSTAS, evitando rasuras. Eventuais marcas feitas nessa FOLHA a partir do número 31 serão desconsideradas.
- 6 Durante a prova, não será permitida ao candidato qualquer espécie de consulta a livros, códigos, revistas, folhetos ou anotações, nem será permitido o uso de telefone celular, transmissor/receptor de mensagem ou similares e calculadora.
- 7 Ao terminar a prova, entregue a FOLHA DE RESPOSTAS ao Fiscal da sala.
- 8 A duração da prova é de **3 horas**, já incluído o tempo destinado ao preenchimento da FOLHA DE RESPOSTAS. Ao final desse prazo, a FOLHA DE RESPOSTAS será **imediatamente** recolhida.
- 9 O candidato somente poderá retirar-se do recinto da prova após transcorrida 1 (uma) hora do seu início.
- 10 A desobediência a qualquer uma das recomendações constantes nas presentes instruções poderá implicar a anulação da prova do candidato

Boa Prova!



01. Sabendo-se que, para um consultor, estabelecer boa interação pessoal com o cliente já nas primeiras reuniões de contratação é um excelente indicador de como se desenvolverá o projeto, assinale a afirmação correta.

- (A) Quando, na reunião de contratação, o cliente configura-se como o gerente geral da área, mas o projeto será desenvolvido por sua equipe, é interessante que o consultor estabeleça o contrato com o chefe e que, no final, os relatórios com os resultados do trabalho sejam encaminhados a todos.
- (B) A principal preocupação do consultor deve ser a de não se mostrar ansioso; por isso, mesmo que o primeiro contato seja feito através de telefone, o consultor deve evitar questionamentos.
- (C) A primeira reunião não exige preparação especial do consultor, uma vez que o contato direto com o cliente lhe permitirá colher as informações de que necessita e estabelecer bom relacionamento interpessoal.
- (D) Os aspectos do processo entre consultor e cliente devem ser identificados e discutidos à medida que eles ocorrem.
- (E) A formalidade deve ser mantida numa reunião de trabalho, a fim de que a interação entre consultor e cliente se estabeleça de forma clara e objetiva e, assim, o consultor obtenha a credibilidade do cliente.

02. No que se refere ao debate ético concernente às práticas de mercado existentes em consultoria, assinale com **V** (verdadeiro) ou **F** (falso) as afirmações abaixo.

- () Toda consultoria tem seu lado sombrio, ou seja, atitudes e práticas que produzem dúvida e cinismo.
- () A consultoria se torna eficiente quando o serviço é padronizado e se transforma em um produto passível de ser negociado no mercado.
- () A indústria da consultoria tem se beneficiado do movimento que iniciou nos anos 80 e 90, acompanhando a tendência da explosão de informações combinada ao *downsizing* das empresas.
- () A relação de cuidado se torna mais caracterizada quando o consultor constrói e estimula a capacidade de o cliente ser responsável por planejar as próprias mudanças, promovendo a independência do mesmo.
- () Os consultores internos, pelo fato de estarem inseridos na organização, estão pouco expostos às pressões para cumprir as ordens da alta gerência, o que lhes facilita cultivar os próprios valores e crenças.

A sequência correta de preenchimento dos parênteses, de cima para baixo, é

- (A) V – F – V – V – F.
- (B) F – V – F – V – V.
- (C) F – F – V – V – F.
- (D) V – V – V – V – F.
- (E) F – F – V – F – F.

03. Conforme Block (2001), os consultores assumem papéis que variam de acordo com suas diferenças individuais em relação ao estilo gerencial, à natureza da tarefa e às preferências pessoais. Quando o consultor assume o papel de colaborador, é correto afirmar que

- (A) o gerente espera que o consultor aplique seus conhecimentos especializados para implementar planos de ação que atinjam as metas definidas pelo gerente.
- (B) as informações necessárias para a análise do problema são coletadas pelo consultor, que também decide os métodos de coleta de dados e de análise que serão utilizados.
- (C) os aspectos de controle tornam-se temas de discussão e negociação. A discordância é esperada e vista como fonte de novas ideias.
- (D) o consultor aceita a responsabilidade e sente-se livre para desenvolver e implementar planos de ação, esperando que o gerente se mostre receptivo e forneça a assistência necessária para que o problema seja resolvido.
- (E) o gerente, ao deter o controle do processo, percebe o consultor como mão-de-obra extra para realizar o trabalho.



04. A partir da afirmação de que a "Educação Permanente em Saúde pode ser orientadora das iniciativas de desenvolvimento dos profissionais e das estratégias de transformação das práticas de saúde", podemos afirmar que, seguindo essa lógica,

- (A) deve-se trabalhar com capacitações específicas para possibilitar a incorporação de novos conceitos e princípios às práticas estabelecidas.
- (B) deve-se facilitar a vivência e/ou reflexão sobre as práticas vividas, buscando a disposição para produzir transformações.
- (C) é conveniente que os dados gerais que possibilitam a identificação dos problemas sejam analisados e, a partir disso, sejam sugeridas explicações para esses problemas.
- (D) é muito importante valorizar a concentração dos saberes, ou seja, os *expertises* de cada área técnica, na busca de solução para os problemas de saúde no país.
- (E) é possível constatar que equipes multidisciplinares não favorecem a discussão de problemas específicos, pois não são orientadas para a resolutividade dos problemas de saúde das populações.

05. Para muitos educadores, a EPS (Educação Permanente em Saúde) configura-se como o desdobramento, sem filiação, de vários movimentos de mudança na formação dos profissionais de saúde. A partir dessa análise, feita por Ceccim (2005), considere as afirmações abaixo.

- I - A EPS resulta da análise das construções pedagógicas na educação em serviços de saúde, na educação continuada para o campo da saúde e na educação formal de profissionais de saúde.
- II - Os movimentos de mudança na atenção em saúde, mostram-se, no Brasil, dissidentes dos pensamentos e das obras de Paulo Freire sobre Educação.
- III- Um dos pontos centrais da EPS é sua ligação política com a formação de profissionais e de serviços, bem como sua porosidade à realidade mutável e mutante das ações e dos serviços de saúde.

Quais estão corretas?

- (A) Apenas I.
- (B) Apenas II.
- (C) Apenas III.
- (D) Apenas I e III.
- (E) I, II e III.

06. No cenário da saúde no Brasil e no mundo, surgem novos elementos que, de alguma forma, produzem impacto no hospital. Analise as afirmações abaixo.

- I - A variável demográfica tem mostrado que houve queda na mortalidade infantil, redução de fecundidade e envelhecimento da população.
- II - A inclusão de diversos novos profissionais na área de saúde a partir dos anos 50, a maior oferta de cursos formadores para profissionais de saúde e a valorização do conceito de equipe multidisciplinar revelam impacto direto no processo assistencial, melhorando a qualidade do mesmo.
- III- Com relação ao aspecto custos, observa-se que os preços do setor da saúde crescem mais que os da economia em geral, o que caracteriza uma inflação intrínseca do setor.

Quais estão corretas?

- (A) Apenas I.
- (B) Apenas I e II.
- (C) Apenas I e III.
- (D) Apenas II e III.
- (E) I, II e III.

07. De acordo com a Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990, Capítulo II, Título IV, assinale a resposta correta.

- (A) A política de Recursos Humanos na área de saúde (Sistema Único de Saúde - SUS) não sofrerá necessariamente a formalização e a execução das esferas do governo.
- (B) Os cargos e as funções de chefia, direção e assessoramento, no âmbito do SUS, só poderão ser exercidos em regime de tempo integral.
- (C) A formação de recursos humanos em todos os níveis de ensino é de responsabilidade da instituição, que deve implementá-lo conforme a necessidade, sem regulamentação específica.
- (D) Mesmo os servidores que acumulam legalmente dois cargos ou empregos não poderão exercer suas atividades em mais de um estabelecimento do SUS.
- (E) As especializações na forma de treinamento em serviço podem ser realizadas sem a participação das entidades profissionais correspondentes.

08. Se definirmos o desenvolvimento profissional da pessoa como a "capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade" (DUTRA, 2004), podemos afirmar que

- (A) a forma de avaliar pessoas numa organização é um dos aspectos mais difíceis na gestão de pessoas. Entretanto, o foco de uma avaliação deve considerar o esforço e o comportamento, já que esses fatores, por si só, determinam a entrega de resultados para a empresa.
- (B) o conceito do desenvolvimento atrelado à complexidade permite construir os instrumentos da gestão da pessoa, sem necessidade de incorporar novos conceitos.
- (C) mesmo que a empresa moderna se preocupe com o processo sucessório em sua estrutura hierárquica, não deve investir em pessoas que ocupam cargos de menor complexidade, principalmente se não conseguir, a curto prazo, oferecer condições concretas de crescimento a essas pessoas.
- (D) as ações de desenvolvimento das pessoas devem concentrar-se em ações formais (cursos, seminários, etc), a fim de ampliar seus conhecimentos, principalmente quando o grau de complexidade das atribuições for aumentado.
- (E) essa abordagem possibilita criar bases para a conciliação de expectativas entre as pessoas e a organização. A pessoa passa a ser vista não a partir do cargo que ocupa, mas de sua trajetória profissional.

09. Na proposta de um Modelo de Gestão de Pessoas Estratégico e Integrado, DESENVOLVIMENTO é uma categoria que congrega processos com o objetivo de estimular e criar condições para o desenvolvimento das pessoas e das organizações. As práticas agrupadas nessa categoria são

- (A) recolocação, capacitação e comunicação.
- (B) remuneração, premiação e carreira.
- (C) informação, comunicação e serviços.
- (D) captação, transferências e promoções.
- (E) capacitação, carreira e desempenho.

10. Considerando que, conforme Dutra (2004), no processo de concepção e implementação de Sistemas de Gestão de Pessoas, uma das etapas é a definição dos parâmetros do sistema dessa gestão, numere a segunda coluna de acordo com a primeira, relacionando cada item a seu respectivo propósito ou característica.

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> (1) Identificação de necessidades da empresa e das pessoas existentes na empresa. (2) Avaliação das políticas ou práticas de gestão de pessoas existentes na empresa. (3) Análise da cultura organizacional. (4) Definição de grupos de trabalho. (5) Construção de um modelo conceitual. | <ul style="list-style-type: none"> () Exige dados sobre o nível de acesso das pessoas às informações sobre seu trabalho, sobre a empresa e seus objetivos. () Serve para mapear elementos facilitadores e inibidores da concepção e implementação do sistema. () Constitui a fase em que é feito o levantamento dos porquês da mudança. () Determina, de forma clara e precisa, o universo de pessoas que serão compreendidas pelos sistemas de gestão. () Constitui o resultado natural da análise das informações colhidas nas outras fases do processo. |
|---|--|

A sequência numérica correta de preenchimento dos parênteses, de cima para baixo, é

- (A) 3 – 2 – 1 – 4 – 5.
- (B) 3 – 4 – 1 – 5 – 2.
- (C) 2 – 1 – 4 – 5 – 3.
- (D) 4 – 2 – 3 – 1 – 5.
- (E) 4 – 1 – 3 – 5 – 2.

11. No que se refere à cultura organizacional, é correto afirmar que

- (A) os valores são considerados como aquilo que é tido enquanto verdade inquestionável e natural da organização, estando situados no nível mais profundo da cultura organizacional.
- (B) histórias constituem importantes elementos da cultura organizacional; elas são coerentes com os valores fundamentais da organização, a despeito de não haver qualquer comprovação de que os fatos tenham ocorrido.
- (C) a dinâmica cultural antagônica, que ocorre quando os valores de determinados setores da organização se tornam desalinhados com a cultura dominante da organização, pode ser definida como subcultura.
- (D) culturas nacionais podem exercer grande influência sobre as culturas organizacionais, porém esta é uma relação linear. A cultura nacional nunca sofre influência da cultura organizacional.
- (E) a cultura organizacional não é modificada, mas ampliada ou ressignificada por meio de alterações em conceitos considerados essenciais nos modelos mentais dos criadores da cultura.

12. Entender o funcionamento e fazer uma leitura correta da dinâmica de um grupo são condições fundamentais para que o facilitador possa propor atividades que provoquem as desconfortos necessárias para o crescimento do grupo e para que possa realizar intervenções assertivas e adequadas visando tal objetivo. Tendo em vista a conceitualização dos processos grupais elaborada por Schutz (*apud* MUSCOVICI, 2008), considere as afirmações abaixo.

- I - Na fase de inclusão, o grupo procura apoio, proteção e orientação do líder, de outros membros ou de algum elemento interno.
- II - Na fase de controle, o grupo tende a atacar o que ou quem percebe como causador de uma situação perturbadora, estressante.
- III - Na fase de afeição, as pessoas comunicam, de forma verbal e não-verbal, sentimentos como apoio, rejeição, ciúmes e hostilidade.

Quais estão corretas?

- (A) Apenas I.
- (B) Apenas II.
- (C) Apenas III.
- (D) Apenas I e II.
- (E) I, II e III.

13. A abordagem vivencial de aprendizagem é amplamente utilizada em processos de treinamento e desenvolvimento interpessoal. Ela considera que a experiência de cada participante, em uma experiência global compartilhada no grupo, serve de ponto de partida para a aprendizagem de cada um e de todos. Tendo em vista o processo vivencial de aprendizagem, assinale com **V** (verdadeiro) ou **F** (falso) as afirmações abaixo.

- () A aprendizagem vivencial pode, eventualmente, não conduzir aos resultados desejados, já que depende de fatores internos e externos, do aprendiz e da situação.
- () A aprendizagem vivencial compreende um ciclo de quatro etapas sequenciais e interdependentes: atividade, análise, conceitualização e conexão.
- () Na etapa de análise, são feitas correlações com o real, comparando-se aspectos teóricos com situações do trabalho e da vida em geral.
- () A etapa de conceitualização consiste no exame e na discussão ampla das atividades realizadas, na análise crítica dos resultados e do processo para alcançá-los.

A sequência correta de preenchimento dos parênteses, de cima para baixo, é

- (A) V – F – F – V.
- (B) V – V – F – F.
- (C) F – V – F – V.
- (D) F – F – V – F.
- (E) V – V – V – F.

14. Segundo Moscovici (2008), "Desenvolvimento de Equipe é um programa educacional dirigido a grupos de pessoas interdependentes que precisam unir esforços nos procedimentos de trabalho e na resolução de problemas". Considerando o exposto, assinale a alternativa correta.

- (A) Desenvolvimento de Equipe se aplica exclusivamente a grupos já existentes que desejam aperfeiçoar seu funcionamento e sua produtividade.
- (B) As decisões sobre papéis, divisão de tarefas e abordagem de trabalho na equipe devem ser responsabilidades do facilitador.
- (C) Uma equipe hábil, madura e motivada está livre de enfrentar dificuldades e problemas.
- (D) A resistência, na maioria das situações, significa uma reação sadia ao desequilíbrio e é uma variável importante para a implantação do programa.
- (E) Se a resistência à mudança surgir durante o programa de Desenvolvimento de Equipe, fica comprovado que o facilitador não conduziu o processo adequadamente.



15. São diversas as competências que um líder precisa ter para conseguir um bom desempenho na organização. Quinn (*apud* CAVALCANTI, 2006) desenvolveu o Modelo dos Oito Papéis dos Líderes, no qual os papéis representam atuações que um líder deve estar preparado para desempenhar, de acordo com o contexto. Em relação a esse modelo, é correto afirmar que

- (A) os papéis de monitor, coordenador, diretor e produtor estão mais voltados para o controle, já que suas funções principais são de estabelecer processos e metas.
- (B) é ao papel do diretor que nos referimos quando falamos do líder, cujas principais competências são: gerenciamento de projetos, planejamento do trabalho e gerenciamento multifuncional.
- (C) esse modelo dos papéis do líder serve apenas às hierarquias mais baixas, como de supervisores e coordenadores.
- (D) os papéis de inovador e negociador estão voltados para as metas.
- (E) o líder mais eficaz é aquele que identifica seu papel principal a partir das suas principais competências e busca aprimorar essas habilidades específicas sem pretender integrar os oito papéis.

16. Algumas das teorias contemporâneas sobre liderança buscam acompanhar a evolução dos tempos, e suas contribuições pretendem ampliar a compreensão da natureza humana utilizando uma perspectiva cada vez mais holística, que considera tanto as necessidades das pessoas quanto aquelas das organizações. Tendo em vista algumas das teorias sobre liderança segundo a abordagem sistêmica, numere a segunda coluna de acordo com a primeira.

- (1) Liderança Transformacional
 - (2) Liderança Carismática
 - (3) Liderança Visionária
 - (4) Liderança Baseada em Princípios
-
- () Parte da crença de que a capacidade de criar a visão de futuro é condição fundamental para a atuação bem-sucedida do líder.
 - () Não dissocia o papel do líder da pessoa do líder; aquilo que o líder prega deve ser compatível com a vida que ele leva.
 - () Tem como características fundamentais: autoconfiança, visão, habilidade de articulação, forte convicção, sensibilidade ao ambiente, entre outras.
 - () Possui os seguintes estágios: inconsciência, consciência, aprendizagem de novos comportamentos, prática do novo comportamento, desenvolvimento de um novo modo de ser, mudança de valores.

A sequência numérica correta de preenchimento dos parênteses, de cima para baixo, é

- (A) 3 – 4 – 2 – 1.
- (B) 1 – 2 – 3 – 4.
- (C) 1 – 4 – 2 – 3.
- (D) 4 – 2 – 3 – 1.
- (E) 1 – 4 – 3 – 2.



17. O Programa de Desenvolvimento de Equipe tem como objetivo incrementar a efetividade de um grupo que precisa trabalhar colaborativamente para alcançar resultados. Assim, as técnicas e os conhecimentos sobre dinâmica de grupos serão fundamentais para a realização desse trabalho. No que se refere aos processos de dinâmica dos grupos e de desenvolvimento de equipe, assinale a afirmação correta.

- (A) Durante o processo de observação, deve-se estar atento aos fenômenos do grupo, que acontecem apenas em dois níveis interdependentes: o intrapessoal e o interpessoal.
- (B) Em um Programa de Desenvolvimento de Equipe, o consultor/facilitador deve estabelecer uma relação de superioridade com o cliente (gerente/líder), uma vez que o consultor é a pessoa que domina a técnica e que irá conduzir todo o trabalho do grupo.
- (C) Os componentes principais do funcionamento de um grupo são: objetivos, motivação, comunicação, processo decisório, relacionamento, liderança e inovação.
- (D) O gerente/líder da equipe não deve participar do Programa de Desenvolvimento de Equipe, uma vez que a sua presença inibiria a manifestação de alguns membros do grupo, e sua autoridade seria ameaçada.
- (E) A liderança predominante no evento inicial de Desenvolvimento de Equipe cabe ao gerente/líder e será progressivamente compartilhada com o consultor/facilitador, já que o líder é o verdadeiro responsável pelo desenvolvimento de sua equipe no dia-a-dia, e o consultor precisa de um tempo para conhecer o grupo com o qual irá trabalhar.

18. No processo de desenvolvimento de competências, o *feedback* é de ajuda fundamental para mudanças de comportamento, melhora de desempenho e alcance de objetivos, além de contribuir para a construção de um relacionamento humano autêntico. Diante do exposto, assinale a alternativa correta.

- (A) Para tornar-se realmente um processo útil, o *feedback* deve ser, tanto quanto possível, geral ao invés de específico, para que o receptor não reaja defensivamente, deixando de ouvir o que está sendo dito.
- (B) O grupo também necessita receber informações sobre o seu desempenho, e os mesmos problemas envolvidos no *feedback* individual estão presentes no de grupo, em maior ou menor grau.
- (C) O *feedback* deve ser dado mesmo quando a pessoa que irá recebê-lo não estiver preparada psicologicamente ou não sentir a sua necessidade, pois muitas pessoas não são disponíveis para ouvir críticas e, se não for dessa forma, nunca saberão suas necessidades de aperfeiçoamento.
- (D) O *feedback* de grupo não pode ser fornecido por membros do grupo que estiverem atuando como participantes-observadores, uma vez que seu envolvimento no processo grupal não permite uma distância ótima necessária.
- (E) Todos precisam receber *feedback* positivo, porém quem recebe um *feedback* negativo deve ficar alerta, já que demonstra ineficiência e falta de competência para realizar o trabalho.

19. Em um grupo de trabalho, as diferenças individuais trazem diferenças de opinião que podem ser expressas em discordâncias quanto a metas, meios ou procedimentos. Essas discordâncias podem conduzir a diversas reações, entre elas, o desencadeamento de conflitos, que podem ser abertos ou velados. Em relação aos conflitos no grupo, assinale a alternativa correta.

- (A) A tática de apaziguamento, que é uma das táticas de diálogo, é a etapa em que ocorre a negociação, quando as partes em conflito esforçam-se em definir um objetivo específico.
- (B) As modalidades de lidar com os conflitos compreendem dois conjuntos de táticas: as de luta/fuga e as de evasão.
- (C) A tática que promove melhoria de relacionamento e resultado satisfatório para a resolução de conflitos é a de evasão.
- (D) Como funções positivas do conflito, podemos dizer que ele desafia a acomodação de ideias e de posições, bem como desvenda problemas escondidos.
- (E) As mudanças no grupo, seu crescimento e desenvolvimento resultam do modo como os conflitos são enfrentados e resolvidos; porém, para que um grupo seja considerado uma equipe, um dos requisitos é a ausência de conflitos.



20. No que se refere às políticas salariais, é correto afirmar que

- (A) os reajustes salariais concedidos para a reconstrução do poder de compra, uma vez que são negociados entre os sindicatos patronais e profissionais seguindo os índices legais, não interferem na administração dos salários.
- (B) cada empresa tem autonomia para a definição de seu salário de admissão, mas esse, em função dos valores de pisos dispostos para as categorias profissionais, sempre corresponde ao valor mínimo da faixa salarial de cada grau.
- (C) o aumento salarial por mérito é concedido aos colaboradores que passam a ocupar cargos classificados em graus superiores, como reconhecimento pela dedicação e pelo desenvolvimento dos conhecimentos e habilidades adquiridos para ocupar um novo cargo.
- (D) a promoção vertical é concedida ao funcionário que apresenta aprimoramento das competências inerentes ao seu cargo, ocorrendo a promoção para uma classe superior de salário no mesmo cargo e grau.
- (E) o aumento por reclassificação ocorre quando há mudança de um cargo classificado em um grau para outro superior, sendo que os funcionários que ocupam esse cargo passam a perceber o salário do novo grau de enquadramento, desde que apresentem as novas qualificações exigidas.

21. No que se refere à administração de cargos e salários, assinale com **V** (verdadeiro) ou **F** (falso) as afirmações abaixo.

- () O plano de cargos e salários deve propiciar carreiras profissionais que levem à valorização do indivíduo na empresa e, para evitar a competição interna, as informações relativas a descrições e hierarquização dos cargos, bem como a faixas salariais e salários individuais, devem ser tratadas como confidenciais pela área de Recursos Humanos.
- () O plano de cargos e salários não deve servir apenas para administrar salários, mas, sim, como base para o desenvolvimento do homem na organização, integrando-se com os demais programas de Recursos Humanos, como avaliação, treinamento e recrutamento interno.
- () O plano de carreira é o instrumento que define as trajetórias de carreiras existentes na empresa, isto é, a sucessão de cargos que exigem requisitos crescentes, e tem o desenvolvimento profissional dos colaboradores como escopo principal.
- () O planejamento de carreira é o estabelecimento do plano de desenvolvimento individual, o qual se refere ao aprendizado atual com as experiências profissionais do indivíduo que possam melhorar as competências para atingir o objetivo de desenvolvimento.
- () Tanto o plano quanto o planejamento de carreira são de responsabilidade da organização, podendo esta estipular um processo de elaboração que, conduzido pela área de Recursos Humanos, contemple a participação de chefias e funcionários.

A sequência correta de preenchimento dos parênteses, de cima para baixo, é

- (A) F – V – V – V – F.
- (B) V – F – F – F – F.
- (C) F – V – F – V – V.
- (D) V – F – F – F – V.
- (E) F – V – V – F – F.

22. Segundo Siqueira (2002), "a má avaliação decorre do mau avaliador", o que consiste na dificuldade fundamental do processo de avaliação. Frente a essa consideração, é correto afirmar que o avaliador deve

- (A) eliminar as desconfianças quanto à pertinência dos instrumentos de avaliação ao desvinculá-los das influências do seu estilo gerencial e da cultura organizacional, reduzindo as resistências à mudança.
- (B) focar sua avaliação no atendimento às orientações e às normatizações da instituição, a fim de evitar as suposições gerenciais que possam expressar teorias deformadas da realidade, preconceitos ou discriminações por parte do avaliador.
- (C) evitar a identificação de extremos de desempenho, isto é, os comportamentos excelentes ou péssimos de cada um dos seus funcionários, para reduzir as resistências naturais do avaliado quanto à assimilação de críticas na avaliação de desempenho.
- (D) utilizar-se da avaliação de desempenho como o instrumento formal que a organização coloca à sua disposição para demitir ou promover seus subordinados de acordo com o resultado das ações desses, atuando, assim, na eliminação dos excessos negativos de comportamentos.
- (E) ter consciência dos pressupostos que estimulam a sua visão sobre a natureza humana no trabalho e na vida em geral, chegando, assim, ao autoconhecimento e à compreensão das repercussões de seu comportamento e do impacto que elas produzem naqueles com os quais se relaciona.

23. A avaliação de desempenho, segundo Siqueira (2002), foca sua atenção tanto sobre o desempenho de funcionário quanto sobre o modo como esse se processa, isto é, sobre os resultados e os comportamentos praticados para sua obtenção. Dessa forma, é **INCORRETO** afirmar que a avaliação de desempenho

- (A) auxilia na verificação de aprendizagens e na indicação de necessidades de treinamentos, contribuindo para a identificação das diferenças individuais.
- (B) possibilita a identificação dos pontos fortes e fracos dos funcionários e, conseqüentemente, das organizações, apoiando as pesquisas de clima organizacional.
- (C) oportuniza a identificação de problemas de trabalho em geral, no relacionamento individual, intra ou interequipes, bem como a gestão de crises nas equipes e nos processos operacionais (sistemas técnico e social).
- (D) transmite ao funcionário informações sobre como seu desempenho é percebido e constitui-se como registro histórico suplementar para ações administrativas de gestão, dissociada da indicação de promoções e de aumentos salariais por mérito.
- (E) estimula a comunicação interpessoal, o desenvolvimento individual do avaliador e do avaliado, bem como do conceito de "equipe de dois", formada por chefe e subordinado.

24. O *Balanced Scorecard* pode caracterizar-se como a pedra angular do sistema gerencial de uma organização, desde que alinhe e apoie processos-chaves. As alternativas abaixo correspondem a esses processos, **EXCETO** uma delas. Assinale-a.

- (A) Alinhamento das visões estratégicas e operacionais.
- (B) Associação dos objetivos estratégicos com as metas de curto prazo.
- (C) Obtenção de *feedback* para fins de conhecimento e aperfeiçoamento da estratégia.
- (D) Identificação e alinhamento das iniciativas estratégicas.
- (E) Comunicação da estratégia a toda a organização.

25. Considerando que o mapa estratégico do *Balanced Scorecard* fornece um modelo que mostra como a estratégia liga os ativos intangíveis a processos que criam valor, numere a segunda coluna de acordo com a primeira.

- (1) Perspectiva Financeira
 (2) Perspectiva do Cliente
 (3) Perspectiva dos Processos Internos
 (4) Perspectiva do Aprendizado e Crescimento
- () Define os ativos intangíveis mais importantes para a estratégia.
 () Refere-se a resultados tangíveis.
 () Refere-se a processos críticos.
 () Fornece o contexto para que os ativos intangíveis criem valor.

A ordem correta de preenchimento dos parênteses, de cima para baixo, é:

- (A) 4 – 3 – 1 – 2.
 (B) 2 – 1 – 3 – 4.
 (C) 4 – 1 – 3 – 2.
 (D) 3 – 1 – 2 – 4.
 (E) 2 – 3 – 1 – 4.

26. Na Consultoria, todo o passo que leva à implementação de uma solução pode ser visto como uma oportunidade para engajar o cliente, reduzir a resistência e aumentar as probabilidades de sucesso. Nesse contexto, considere as afirmações abaixo.

- I - Quando pedir ao cliente para definir o problema, você deve acrescentar o que pensa serem as prováveis causas subjacentes do problema.
 II - Mesmo que você saiba quais aspectos do problema devem ser analisados, deve levar em conta a experiência operacional que o cliente apresenta e, por isso, é importante perguntar-lhe o que buscar.
 III- A coleta de dados deve ser feita apenas pelo consultor, uma vez que a participação do cliente pode levar as pessoas envolvidas a omitir informações pelo aspecto hierárquico que, muitas vezes, está presente, não sendo aconselhável correr esse risco.
 IV- Depois de concluído o estudo do problema e feitas as recomendações pelo consultor, este deve, sempre, afastar-se e deixar para o cliente a tomada de decisões.

Quais estão corretas?

- (A) Apenas I e II.
 (B) Apenas I e III.
 (C) Apenas II e IV.
 (D) Apenas III e IV.
 (E) Apenas II, III e IV.

27. A reunião de *feedback* representa um momento central na atividade de consultoria. Dela resulta a intervenção que pode vir a resolver um problema ou mudar um *status quo*. Por esse motivo, é considerada um momento altamente ansiogênico para o cliente e para o consultor. Para melhor gerenciar a reunião de *feedback*, é importante o preparo do consultor, atentando para fatores como

- I - a busca por um formato de reunião que propicie ao gerente ou ao grupo participar da análise dos dados apresentados;
 II - o uso de uma linguagem que seja avaliativa, centrada, específica, curta e simples;
 III- o cuidado para não devolver informações ao cliente sobre seu modo pessoal de lidar com o problema-alvo;
 IV - a dedicação especial de atenção às reações do cliente frente à apresentação dos dados, pois elas determinarão o grau de comprometimento interno, que permanecerá depois que o consultor for embora, e repercutirão na efetividade da experiência.

Quais estão corretas?

- (A) Apenas I e II.
 (B) Apenas I e IV.
 (C) Apenas II e III.
 (D) Apenas III e IV.
 (E) Apenas II, III e IV.

28. Considerando-se que há uma relação íntima entre competências organizacionais e individuais, assinale a afirmação **INCORRETA**.

- (A) As competências individuais, ou seja, as entregas esperadas das pessoas, devem estar focadas no que é essencial.
 (B) Se o indivíduo tem como competência individual, por exemplo, o foco na excelência operacional, certamente traz consigo habilidades que garantirão excelência no seu desempenho na organização onde atua.
 (C) A origem das competências individuais é muito importante e deve estar em consonância com a orientação estratégica da organização.
 (D) O conceito de competência foi, a partir de estudos realizados desde 1973, ampliado para dar suporte a processos de avaliação e para orientar ações de desenvolvimento profissional.
 (E) A gestão de pessoas baseada em competências, para trazer bons resultados, deve permitir que o gestor avalie os riscos e acompanhe os resultados de suas decisões. Para tanto, deve aplicar os conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional.

29. Segundo a teoria situacional, a liderança bem-sucedida é alcançada através da seleção de um estilo de liderança de acordo com o nível de maturidade dos seguidores. Baseado nessa teoria, é correto afirmar que, quando o funcionário possui um nível de maturidade _____, o estilo do líder deve ser o de _____, de modo que _____.

Assinale a alternativa que preenche, correta e respectivamente, as lacunas acima.

- (A) baixo para moderado – determinar – o líder precisa ser bastante diretivo, estabelecendo objetivos, padrões e procedimentos
- (B) baixo – persuadir – o líder utilizará um comportamento diretivo, por causa da falta de capacidade do subordinado em relação à tarefa
- (C) alto – compartilhar – o líder utilizará um estilo mais participativo, de apoio e não diretivo, em que ambos participem juntos da tomada de decisão
- (D) moderado para alto – compartilhar – o líder deve dar suporte e consultar o subordinado na tomada de decisão, pois o líder e o liderado participam juntos nesse processo
- (E) moderado para alto – delegar – o líder permitirá considerável autonomia para que o subordinado possa decidir como realizar o trabalho, já que nesse nível de maturidade já se tem habilidade para tomada de decisão sem muita direção

30. O avaliador e sua equipe devem ser capazes de apreender o processo de mudança, absorvê-lo e incorporá-lo ao seu cotidiano, superando a Síndrome de Gabriela, retratada por Dorival Caymmi em sua música "Modinha para Gabriela":

*Eu nasci assim
Eu cresci assim
Eu sou mesmo assim
Vou ser sempre assim
Gabriela, sempre Gabriela*

No que se refere à estratégia do avaliador para alcançar tal objetivo, é **INCORRETO** afirmar que o mesmo deva

- (A) aumentar a aceitação das iniciativas de mudança, compatibilizando-a com a cultura organizacional ao intervir de forma planejada com o objetivo de torná-la permeável à mudança pretendida.
- (B) reduzir as resistências dos membros de seu grupo, ajudando-os a compreender o que acontece e no que a mudança pode afetar-lhes, além de demonstrar-se efetivamente comprometido com a mesma.
- (C) focar sua atenção nos funcionários de melhor desempenho, já que esses tendem, de início, a serem mais resistentes, pois já obtêm sucesso em seu trabalho, compreendendo que resistir à mudança é uma atitude natural e previsível.
- (D) aumentar sua flexibilidade à mudança, mantendo a confiança na sua capacidade de obter resultados positivos, a serenidade e a capacidade de aprender com o insucesso.
- (E) extrair a contribuição e a participação de seus colaboradores, agregando à equipe a sinergia de suas habilidades, de seus conhecimentos, valores e talentos para a realização do propósito comum.