



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.

EDITAL Nº 09/2007 DE PROCESSOS SELETIVOS

PS 39 – ANALISTA I (Desenvolvimento Organizacional)

Nº de Inscrição

Nome do Candidato

DIREITOS AUTORAIS RESERVADOS.

Proibida a reprodução, ainda que parcial, sem a prévia autorização da FAURGS e do HCPA.



FAURGS

Fundação de Apoio da Universidade Federal do Rio Grande do Sul

HOSPITAL DE CLÍNICAS DE PORTO ALEGRE

EDITAL Nº 09/2007 DE PROCESSOS SELETIVOS

GABARITO APÓS RECURSOS

PROCESSO SELETIVO 39

ANALISTA I (Desenvolvimento Organizacional)

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



INSTRUÇÕES

- 01.** Verifique se este CADERNO DE PROVA corresponde ao **Processo Seletivo** para o qual você está inscrito. Caso não corresponda, solicite ao Fiscal da sala que o substitua.
- 02.** Esta PROVA consta de **30** questões objetivas.
- 03.** Caso o CADERNO DE PROVA esteja incompleto ou apresente qualquer defeito, solicite ao Fiscal da sala que o substitua.
- 04.** Para cada questão objetiva existe apenas **uma** alternativa correta, a qual deverá ser assinalada com caneta esferográfica, de tinta azul ou preta, na FOLHA DE RESPOSTAS.
- 05.** Preencha com cuidado a FOLHA DE RESPOSTAS, evitando rasuras. Eventuais marcas feitas nessa FOLHA a partir do número **31** serão desconsideradas.
- 06.** Durante a prova, não será permitido ao candidato qualquer espécie de consulta a livros, códigos, revistas, folhetos ou anotações, nem o uso de telefone celular, transmissor/receptor de mensagem ou similares e calculadora.
- 07.** Ao terminar a prova, entregue a FOLHA DE RESPOSTAS ao Fiscal da sala.
- 08.** A duração da prova é de **3 horas e 30 minutos**, já incluído o tempo destinado ao preenchimento da FOLHA DE RESPOSTAS. Ao final desse prazo, a FOLHA DE RESPOSTAS será **imediatamente** recolhida.
- 09.** 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. "Liberar o potencial de uma pessoa para maximizar sua performance, ajudá-la a aprender em vez de ensiná-la" constitui-se na essência do *coaching*. Portanto, podemos dizer que um dos objetivos do *coach* é produzir o efeito de

- (A) sucesso e status.
- (B) promoção e carreira.
- (C) aprendizado imediato.
- (D) remuneração diferenciada.
- (E) consciência e responsabilidade.

02. Segundo as idéias de Whitmore (2006), qual das alternativas abaixo reflete o processo de *coaching* como prática empresarial?

- (A) A diretoria da empresa está envolvida com o processo de transformação.
- (B) Os gerentes continuam a operar da mesma maneira como sempre fizeram.
- (C) Somente os membros da equipe com papel de supervisão deverão participar de um curso básico de *coaching*.
- (D) Não é necessário monitorar a aplicação das mudanças esperadas, pois o processo ocorre naturalmente.
- (E) É preferível realizar o processo de *coaching* com consultores externos, já que estes dominam melhor as técnicas de aplicação.

03. Diante do cenário atual de crescente especialização, de grande competitividade e de recursos escassos a serem otimizados, Casado (in LIMONGI-FRANÇA, 2002) destaca que o trabalho em time aparece como uma das alternativas viáveis de gestão de recursos humanos para

- (A) diminuir a competitividade organizacional.
- (B) levar a organização aos patamares de desempenho esperados.
- (C) segmentar a informação entre as unidades produtivas.
- (D) reforçar os aspectos individuais na obtenção de resultados.
- (E) eliminar os aspectos pessoais nos processos de trabalho.

04. Segundo Casado (in LIMONGI-FRANÇA, 2002), com relação aos conceitos de grupo, equipe e time, é correto afirmar que

- (A) grupo é o conjunto de pessoas que se reúnem independente de suas crenças e valores, pois não necessitam de uma identidade comum.
- (B) a visão de equipe é de natureza essencialmente relacional, de interação e alianças afetivas, que dão unidade e identidade ao conjunto de pessoas.
- (C) time é o conjunto de pessoas com habilidades e potencialidades peculiares a serviço de um objetivo comum.
- (D) o foco da definição de grupo é a responsabilidade pelo cumprimento das atribuições que levarão à consecução dos objetivos comuns.
- (E) as pessoas que compõem um time responsabilizam-se apenas pela realização de suas tarefas e atribuições pessoais.

05. Com relação ao clima organizacional, considere as seguintes afirmações.

- I - Remete às origens da organização, ao processo de definição de seus valores básicos e à modelagem dos padrões culturais.
- II - Refere-se à percepção que as pessoas têm da organização em que trabalham, podendo ser influenciada por fatores conjunturais externos e internos à organização.
- III- É o conjunto de satisfações e insatisfações dos membros de uma organização em determinado período.
- IV - Age como elemento de comunicação e consenso, além de ocultar e instrumentalizar as relações de dominação na organização.

Quais estão corretas?

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

06. Tendo em vista o conceito de Block (2001) sobre consultoria, considere as afirmações abaixo.

- I - A meta da atividade de consultoria é a mudança, assim, principalmente quando se trata de grandes projetos institucionais ou projetos que exijam certa rapidez em termos de sua implementação, o consultor deverá tomar decisões e controlar diretamente as ações necessárias para o sucesso da realização destes.
- II - O consultor e o gerente devem estabelecer uma relação de parceria em relação aos projetos a serem implementados, visto que ambos irão representar para a equipe a autoridade que guiará todas as atividades e ações do projeto, não podendo conflitar e conseqüentemente colocar em risco os resultados a serem alcançados.
- III- O consultor está em posição de exercer alguma influência sobre um indivíduo, grupo ou organização, sendo que o poder direto para produzir mudanças ou implementar ações cabe ao gerente, pois assim o consultor consegue também focar as metas de aprendizagem do próprio gerente.

Quais estão corretas?

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

07. Tendo em vista as idéias de Block (2001), qual das afirmações abaixo sobre o agir do consultor está **INCORRETA**?

- (A) É adequado o consultor evitar perguntar aos clientes se eles acreditam em sua confidencialidade, se confiam que o consultor não irá decepcioná-los ou que assumirá as coisas, visto que a relação de confiança se constrói não com palavras, mas com a demonstração de conhecimento sobre o projeto a ser implementado.
- (B) É necessário que o consultor reconheça suas necessidades no relacionamento com os clientes (por exemplo, a necessidade de ser reconhecido pela Organização como um profissional que está fazendo alguma coisa que vale a pena); assim, deve prestar muita atenção ao próprio estilo e aos seus sentimentos como dimensões importantes da consultoria.
- (C) É meta do consultor para estabelecer um bom contrato com o cliente mostrar a este uma proposição 50/50, ou seja, que a responsabilidade pelo que está sendo planejado e pelo que ocorre tem de ser equilibrada, meio-a-meio.
- (D) É adequado o consultor ter um comportamento consistente com o estilo de gerência que advoga, isto é, se o consultor recomenda ao gerente que ele torne os controles mais rígidos, que seja mais decidido e estabeleça metas mais claras, estará minando sua credibilidade se atuar sem controles, indecisamente, ou se não tiver muita certeza daquilo que está buscando.
- (E) É necessário o consultor, em suas intervenções, usar dados válidos como uma forma de evitar confusões e ineficiência na solução do problema junto ao cliente. Os dados válidos incluem os dados objetivos, como idéias, eventos ou situações que todo mundo aceita como fatos, e, também, os dados pessoais, isto é, sentimentos dos indivíduos em relação ao que está acontecendo a eles e à sua volta.

08. Block (2001) considera que todo projeto de Consultoria passa por cinco fases e que prestar uma consultoria habilidosa é ser competente na execução de cada uma delas. Assim, considerando a fase da Contratação, é importante o consultor ter claro que

- (A) a persuasão e a visão sistêmica são habilidades importantes para que seja assegurada ao cliente a solução imediata do problema apresentado. Assim, desde o momento inicial, a relação de confiança consultor-cliente se estabelece e possibilita ao cliente "creditar" a esta parceria os projetos bem-sucedidos; caso contrário, o cliente poderá perceber que a busca de solução está em "mãos trêmulas" e que corre riscos de fracasso.
- (B) o cliente, geralmente, sente-se bastante confortável em poder contar com a ajuda da consultoria, visto que obterá ganhos em todos os aspectos, a saber: terá em sua equipe um especialista no projeto sem ser ameaçado em seu lugar de autoridade; aumentará o potencial de criatividade em busca de soluções, visto que o consultor trará novas idéias ao ter uma visão mais sistêmica da Organização; e, conseqüentemente, os resultados almejados serão alcançados com mais qualidade e rapidez.
- (C) uma das habilidades mais fundamentais para que o projeto em questão seja bem-sucedido é saber colocar em palavras para o cliente as expectativas em relação a ele (cliente). Caso o consultor tenha de abrir mão de alguma expectativa essencial (por querer muito o cliente ou por estar sendo pressionado pelo chefe "para conseguir aquele cliente logo"), será melhor não prosseguir com o projeto.
- (D) não se faz necessário, ao final da reunião de contratação, fazer perguntas sobre controles ou comprometimento do cliente com o projeto, pois, nesta etapa inicial, dificilmente este dará respostas honestas sobre seu interesse ou reserva quanto ao projeto, visto que a relação de confiança consultor-cliente recém começou a ser construída para o cliente se expor.
- (E) não é recomendável, diante de um impasse na relação consultor-cliente, este ser expresso ao cliente, visto que muitas vezes esta atitude poderá criar no cliente uma percepção da intervenção do consultor como de petulância e resultar no interrompimento do contrato, o que seria um fracasso em termos de desperdício de recursos e implantação de novo projetos.

09. A ênfase do *Balanced Scorecard* Organizacional está

- (A) na promoção do bem-estar e sucesso pessoal na sociedade.
- (B) no alcance, prioritariamente, da motivação e dedicação de todos os funcionários.
- (C) no desenvolvimento e na implementação da estratégia organizacional.
- (D) no processo de aprendizado instintivo, isto é, no aprendizado pela experiência.
- (E) na produção de desempenho sempre superior, concentrando-se no desenvolvimento máximo dos funcionários e na utilização de seu potencial.

10. A ambição organizacional compartilhada é um conceito que "inclui a melhoria contínua e o controle dos processos de negócios e o desenvolvimento de estratégias que se concentram na conquista de vantagens competitivas" (RAMPERSAD, 2004). Este conceito compreende os seguintes elementos:

- (A) a missão, a visão e os valores essenciais.
- (B) a visão, os indicadores de desempenho e as metas.
- (C) a missão, os valores essenciais e as iniciativas de melhoria.
- (D) a missão, os indicadores de desempenho e as metas.
- (E) a visão, os valores essenciais e os indicadores de desempenho.

11. Segundo Limongi-França et al. (2002), liderança é um processo social em que se estabelecem relações de influência entre pessoas. Sobre o líder e a liderança, é correto afirmar que

- (A) o exercício da liderança não está associado a estímulos e incentivos que motivem as pessoas para a realização da missão, da visão e dos objetivos empresariais.
- (B) uma pessoa se torna líder por possuir alguma combinação de traços, não sendo necessária relação relevante entre as características, atividades e objetivos do líder e de seus seguidores.
- (C) liderança diz respeito apenas ao cargo de gestor, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos e que requer a cooperação de outras pessoas.
- (D) liderança envolve duas ou mais pessoas e se trata de um processo de influência exercido de forma intencional por parte do líder, tendo como desafios centrais motivar, inspirar, sensibilizar e comunicar.
- (E) o líder deve evitar perscrutar o ambiente externo e responsabilizar-se pela formação de valores, de crenças organizacionais e de conflitos.

12. O momento atual, de acordo com Limongi-França et al. (2002), é caracterizado por mudanças no ambiente externo e no organizacional: novas hierarquias organizacionais e de negócio, globalização e maior complexidade organizacional. Em relação a essas mudanças, considere as afirmações a seguir sobre o novo perfil adquirido pelo líder empresarial.

- I - Deixa de ser controlador e passa a ser facilitador.
- II - Busca uma visão de negócio focada em soluções a curto prazo.
- III- Cultiva o comprometimento dos subordinados.
- IV- Valoriza as ações em equipe e a formação de times.

Quais estão corretas?

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

13. Segundo Rampersad (2004), a eficácia dos gerentes é determinada não só pelas características e comportamentos pessoais, mas também pela extensão em que o respectivo estilo de liderança é compatível com a situação. Numere a coluna da direita de acordo com a da esquerda, identificando o estilo de liderança mais adequado a cada fase de desenvolvimento da equipe.

Fase de desenvolvimento da equipe	Estilo de liderança
(1) Formação	() Diretivo
(2) Caos	() Apoiador
(3) Estabilização	() Consultivo
(4) Progresso	() Norteador

A seqüência numérica correta de preenchimento da coluna da direita, de cima para baixo, é:

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

14. Carbone, Brandão e Leite (2006) abordam as três dimensões ou recursos da competência, diferenciando-as. A dimensão ou recurso que se refere à "capacidade da pessoa de instaurar conhecimentos armazenados em sua memória e utilizá-los em uma ação" é

- (A) a atitude.
- (B) o conhecimento.
- (C) o desempenho.
- (D) a habilidade.
- (E) o comportamento.

15. No que se refere à gestão empresarial e às competências individuais, conforme Dutra (2004), é correto afirmar que

- (A) existe uma relação de interdependência entre elas, uma vez que a estratégia empresarial deve se adequar às competências individuais.
- (B) são independentes, já que os profissionais contratados, ao ingressarem na empresa, já possuem uma bagagem anterior de competências individuais.
- (C) são as pessoas que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimento organizacional, concretizam as competências organizacionais.
- (D) as pessoas dentro da organização devem focar seu aprimoramento nas competências individuais, pois o objetivo final é realizar a estratégia empresarial.
- (E) existe uma relação de independência entre elas, já que a organização transfere seu patrimônio para as pessoas, preparando-as para enfrentar novas situações.

16. Dutra (2004) apresenta diversos conceitos sobre competências.

Sobre estes conceitos, é **INCORRETO** afirmar que

- (A) competência é o saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.
- (B) o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para que o colaborador desenvolva suas atribuições e responsabilidades não é garantia de que ele irá agregar valor à organização, assim é importante associar ao conceito de competência individual o conceito de entrega.
- (C) a competência em ação é um estado ou um conhecimento que se tem, não é um resultado de treinamento, é, sim, o colocar em prática o que se sabe em determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, pela cultura da organização, pelos imprevistos, pelas limitações de tempo e de recursos, etc.
- (D) competência é a entrega pelo colaborador de valor que agrega ao patrimônio da organização. Este valor acaba por desaparecer no momento em que o colaborador não faça mais parte da empresa, visto que as metas de faturamento ou produção poderão sofrer quedas em seus números com a saída do mesmo.
- (E) as competências podem ser previstas e estruturadas de modo a estabelecer-se um conjunto ideal de qualificações para que o colaborador desenvolva uma performance superior em seu trabalho.

17. "O treinamento não deve ser confundido com uma simples questão de realizar e proporcionar informação. Vai muito mais longe. Significa atingir o nível de desempenho almejado pela organização através de desenvolvimento contínuo das pessoas que nela trabalham". CHIAVENATTO, (2004)

O autor considera que podemos obter o máximo dos programas de treinamento quando levamos em consideração os itens abaixo, **EXCETO** um deles. Assinale-o.

- (A) ênfase nos aspectos cognitivos.
- (B) relação da programação de treinamento com os objetivos estratégicos do negócio.
- (C) cultura organizacional que valorize o treinamento.
- (D) apoio e comprometimento da cúpula da organização.
- (E) incorporação de situações pragmáticas.

18. O Desenvolvimento Organizacional (DO) é uma abordagem especial de mudança na empresa, na qual os próprios funcionários formulam a mudança necessária e a implementam, muitas vezes, através da ajuda de um consultor interno ou externo.

Considere as seguintes características.

- I - Utilização da metodologia de pesquisa-ação
- II - Ênfase nos processos individuais.
- III- Orientação contingencial.
- IV - Aplicação dos conhecimentos das ciências comportamentais.

Quais são características do DO?

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

19. Segundo Chiavenatto (2004): "As pessoas constituem o principal patrimônio das organizações. Portanto, as ações de treinamento e desenvolvimento são imprescindíveis". Para ele, o treinamento é um processo cíclico e contínuo composto pelas etapas de

- (A) diagnóstico, desenho, planejamento e avaliação.
- (B) diagnóstico, desenho, implementação e avaliação.
- (C) análise, planejamento, implementação e conclusão.
- (D) análise, divulgação, aplicação e verificação de resultados.
- (E) diagnóstico, plano, desenho e conclusão.

20. Segundo Chiavenatto (2004), "As pessoas apresentam uma incrível capacidade de aprender e se desenvolver. A educação está no cerne desta capacidade. Os processos de desenvolvimento de pessoas estão intimamente relacionados à educação".

Assinale as afirmações abaixo com **V** (verdadeiro) ou **F** (falso).

- () Aprendizagem significa uma mudança no comportamento da pessoa através da incorporação de novos hábitos, atitudes e conhecimentos.
- () O treinamento é orientado para o futuro, focalizando o cargo e buscando melhorar atitudes e habilidades.
- () Os processos de desenvolvimento abrangem: o treinamento, o desenvolvimento de pessoas e o desenvolvimento organizacional.
- () O desenvolvimento organizacional é amplo e abrangente e refere-se a como as organizações aprendem e se desenvolvem através da mudança e da inovação.
- () Educação é o conjunto de experiências organizadas de aprendizagem centradas na posição atualmente desempenhada na organização.

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

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

21. Um bom processo de recrutamento e seleção tem como vantagens a adequação potencial e uma maior probabilidade de adaptação do "novato" à empresa. Limongi-França et al. (2002) mencionam diferentes ações que contribuem para a permanência do novo funcionário na empresa.

Assinale a alternativa correta.

- (A) A socialização é um processo contínuo durante a carreira do indivíduo na organização e facilitador para a adaptação do "novato" na empresa.
- (B) O "novato" deverá aguardar que o supervisor ou outro profissional responsável forneça informações para a realização do seu trabalho, pois, se começar a questionar, demonstrando ansiedade, poderá ser prejudicado.
- (C) As políticas e práticas de recursos humanos em relação ao "novato" na empresa devem voltar-se essencialmente para programas de integração, envolvendo informações, conhecimentos técnicos e conhecimentos sobre remuneração e benefícios.
- (D) A teoria de papéis afirma que, quando o comportamento esperado é definido, o "novato" experimenta o estresse e pode ter desempenho pouco eficaz.
- (E) A socialização começa no momento em que o "novato" é admitido na empresa, tendo contato com a realidade do novo posto de trabalho.

22. Avaliações fazem parte do cotidiano de qualquer organização, sendo necessárias para averiguar a correção das ações organizacionais e identificar as necessidades de revisão e melhoria. Sobre a avaliação de desempenho, são feitas as seguintes afirmações, na perspectiva de Hipólito e Reis (in LIMONGI-FRANÇA et al., 2002).

I - De acordo com a estratégia organizacional e com o contexto onde a Organização está inserida no mercado competitivo e globalizado do século XXI, o processo de avaliação de desempenho dos profissionais deve centrar-se em um único foco que viabilize o diferencial competitivo da empresa (seja este foco o desenvolvimento profissional ou a realização das metas e resultados). A observância de multiplicidade de aspectos pode tornar conflituosa a decisão gerencial sobre a contribuição ou não do profissional à Organização.

II - A vantagem da Organização em desenvolver um processo de avaliação de desempenho estruturado e formal está em produzir ferramentas comuns aos diversos gestores e profissionais, vinculadas aos objetivos e às estratégias da Organização. Dessa forma, também é possível dar parâmetros às decisões decorrentes do processo de avaliação, aproximar as interpretações de avaliadores e avaliados em torno de um ponto comum e diminuir a influência de idiosincrasias no processo e nos resultados das avaliações.

III- Possíveis incongruências entre os sistemas de avaliação aplicados pela Organização e suas práticas de gestão (como ênfase nos valores integridade e ética em avaliações, enquanto o sistema de remuneração premia resultados alcançados a qualquer preço; ou, como o discurso da preferência pelo trabalho em grupo, em times, quando a forma de recompensa é essencialmente centrada no indivíduo) tendem a gerar descrédito em relação à sistemática de avaliação e à própria Organização.

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.

23. O processo de avaliação de desempenho é caracterizado por

- (A) identificação e resolução imediata de problemas que possam estar afetando o desempenho do colaborador e, conseqüentemente, estar reduzindo sua produtividade, sem, neste momento, focar as questões de motivação.
- (B) entrevistas informais e sem um período pré-determinado, que trazem para o momento de avaliação a sensação de descontração e assim facilitam ao avaliador e ao avaliado a obtenção de retornos sobre o desempenho e suas ações de melhoria.
- (C) apreciação diária do comportamento do colaborador, de seus progressos e limitações, êxitos e insucessos com oferecimento permanente de *feedback* instantâneo.
- (D) *feedback* obtido nas entrevistas de avaliação, que serve para o colaborador redirecionar seu comportamento e que não deve ser analisado como um processo de mudança para o avaliador nem para os objetivos e expectativas em relação ao trabalho.
- (E) identificação de pontos fortes e fracos dos colaboradores, a qual não deve servir como identificação da própria organização, visto que esta ficaria muito fragilizada diante de um mercado competitivo.

24. A avaliação de desempenho pressupõe o desenvolvimento de habilidades gerenciais específicas para que o avaliador (gestor) seja capaz de tornar mais "objetivo" um processo que em si mesmo é subjetivo.

Assim, é correto afirmar que

- (A) o avaliador deve manter-se com certa distância do colaborador, pois suas habilidades em dar retornos podem ser prejudicadas pela falta de neutralidade que acontece quando existe muita interação entre ambos.
- (B) os avaliadores inexperientes em termos de gestão de pessoas conseguem, através do tratamento estatístico dos dados da avaliação, recuperar algum aspecto desta, que possa ter sido mal realizado, e trazer ainda melhorias para o comportamento do colaborador.
- (C) o processo de capacitação do avaliador deve atentar prioritariamente para a operacionalização do sistema de avaliação, bem como para o tipo de cultura da organização para que não gere conflitos no momento da entrevista.
- (D) o avaliador capacitado pode ter na avaliação de desempenho um poderoso recurso gerencial para transformação de cultura e para aprimorar a qualidade das relações interpessoais.
- (E) o avaliador capacitado deve concentrar maior atenção no que lhe causa maior impressão ou maior frustração no momento, pois é ele que responderá pelo desempenho da equipe e de seus resultados.

25. Durante a entrevista de avaliação de desempenho, é importante que

- (A) o avaliador não lance mão de fazer registros por escrito sobre os passos de melhorias acordados na entrevista para que o avaliado não se sinta pressionado ou ameaçado pelo processo de mudança; também não se deve estabelecer datas para um novo encontro, possibilitando assim ao avaliado a sensação de disponibilidade do gestor a recebê-lo sempre que necessário.
- (B) o avaliador realize a análise da defasagem entre o desempenho real e o desempenho esperado, tomando cuidado para, neste momento, não se referir às conversas anteriormente feitas, pois a idéia é focar a visão de futuro da carreira do colaborador, melhora futura de determinado comportamento ou técnica de trabalho.
- (C) o avaliador não deixe de assumir, diante das variadas reações do avaliado (desde comportamento totalmente passivo até contestador), uma atitude de autoridade em relação aos limites, fragilidades e necessidades de mudanças, pois, caso contrário, corre o risco de perder o foco em relação às suas percepções e/ou às metas organizacionais a serem alcançadas.
- (D) o avaliador manifeste, ao final da entrevista, uma atitude de estímulo ao avaliado para buscar a superação de suas dificuldades, mesmo quando não tenha crença nesta superação, pois, caso no futuro seja necessário o desligamento deste avaliado, este processo ocorrerá de forma mais amena, visto que este terá de reconhecer que recebeu da gerência compreensão e apoio para a superação.
- (E) o avaliador e o avaliado negociem e discutam as expectativas e metas desejadas para o próximo período e as medidas específicas a serem tomadas para superar as barreiras que ocasionam desempenho insatisfatório, sendo que estes compromissos estabelecidos devem ser processados, preferencialmente, por consenso.

26. Um consultor interno estabelece um contrato de consultoria sobre determinado projeto com a equipe médica de uma das áreas da Organização Hospitalar onde atua. O cliente (equipe médica) posiciona-se de forma a saber tudo o que está acontecendo. O consultor dá informações ao cliente, porém estas nunca são suficientes. Além disso, a equipe médica traz uma questão em relação à agenda: a equipe pondera que, por mais que desejasse ir em frente com o projeto, sempre está com a agenda tomada de consultas, cirurgias e outros procedimentos, cogitando assim adiar, neste momento, algumas ações em relação ao projeto.

Segundo Block (2001), cabe ao consultor,

- (A) focar suas habilidades como consultor em busca da creditação do cliente na relação de parceria com você. Assim, deve continuar a responder e a trazer informações complementares a todos os questionamentos feitos pela equipe, visto que uma das responsabilidades do consultor é, justamente, não omitir dados ao cliente. Também deve manter uma atitude de respeito em relação à agenda atribulada do cliente, mostrando-se solícito com ele, e colocando-se à disposição para tomar as decisões necessárias para a implementação do projeto. O consultor, em hipótese alguma, pode esquecer que, prioritariamente, o processo de consultoria pressupõe uma relação de ajuda e cooperação com o cliente.
- (B) centrar-se nos fatos, evitando correr riscos de subjetividade: esta é uma equipe com mais conhecimentos, cultura, intelectualidade, assim naturalmente ocorre uma avidez em relação a informações; e, esta é uma equipe formada por profissionais médicos, que, em linhas gerais, possuem horários diferenciados de trabalho e que realmente são muito ocupados em termos de atividades quando se encontram na Organização, o que pode trazer prejuízos para a implementação do projeto e para as suas reuniões com estes.
- (C) perceber que o comportamento do cliente é um reflexo do seu. Logo, cabe ao consultor usar neste momento a habilidade intrapessoal fundamental para o processo de consultoria que é a autocrítica, ou seja, verificar o que não está fazendo bem e que leva o cliente a desenvolver resistência ao projeto. Após, fazer uso da autoaprendizagem para retomar a relação de parceria com o cliente.
- (D) examinar e analisar a intenção do cliente através dos comportamentos demonstrados. A forma questionadora do cliente pode significar um descrédito no processo de consultoria e, ao mesmo tempo, uma demonstração de superioridade em relação ao "saber". Além disso, uma agenda inacessível em termos de disponibilidade pode representar a não-necessidade de contar com sua ajuda. Comprovada esta intenção, cabe ao consultor assumir o encerramento do processo de consultoria, através da exposição de seus sentimentos a respeito das posturas e atitudes demonstradas, oportunizando ao cliente a possibilidade de mudanças em novas relações de parcerias que venha a estabelecer.
- (E) ouvir a si mesmo e prestar atenção na mensagem que o cliente lhe está enviando. Se o consultor começar a ficar impaciente com as perguntas da equipe médica, mesmo que seja capaz de respondê-las, e tiver a sensação de que a falta de tempo exposta é, na verdade, uma forma encontrada pelo cliente de não precisar assumir os reais sentimentos de recusa em relação ao projeto, seria bom começar a suspeitar de que está encontrando resistência. A resistência se instala no cliente porque este, diante do projeto, tem que fazer uma escolha difícil, enfrentar alguma realidade que, emocionalmente, busca evitar.

27. Com relação à fase da consultoria que envolve a reunião de *feedback*, baseado nas idéias de Block (2001), é **INCORRETO** afirmar que o consultor deva

- (A) confrontar e apoiar o cliente, já que a reunião de *feedback* é um momento difícil para ele (mesmo quando solicitou por ela). O cliente pede confrontação quando encomenda um diagnóstico, mas também precisa de apoio para conseguir forças para assumir a responsabilidade pelos problemas.
- (B) manter na reunião, seu *feedback* centrado em um número de itens menor do que dez, pois o próprio diagnóstico deve ter sido realizado centrando a atenção sobre um número gerenciável de dimensões e também porque a maioria dos dados do *feedback* acaba por sobrecarregar a Organização.
- (C) dedicar tempo para perceber a forma pela qual o cliente reage aos dados, visto que suas reações determinarão a quantidade de comprometimento interno que vai existir depois que o consultor for embora. Assim, é importante propiciar um momento onde o cliente possa expressar seus sentimentos ou reservas em relação aos dados ou à metodologia da reunião, já que, havendo omissão, corre-se o risco, dessas resistências aparecerem mais tarde, numa hora menos desejável.
- (D) conduzir a reunião mantendo-se centrado no aqui e agora do processo da reunião, já que muitos dos aspectos explorados no diagnóstico estarão presentes na dinâmica dessa. Esta é uma atitude que ajudará o consultor a evitar entrar em um impasse com o cliente.
- (E) focar toda a reunião na apresentação do relato de dados e no diagnóstico, já que este é um momento essencial para se propiciar o clima e ambiente favorável para o cliente tomar conhecimento integral dos dados levantados, questionar, sanar dúvidas, aprofundar sua análise sobre o contexto atual e sua participação nele. Também, esta é uma oportunidade de, ao perceber o impacto do *feedback*, o consultor reforçar a relação de parceria, ao demonstrar respeito e compreensão oportunizando outro momento para as tomadas de decisões sobre as ações a serem implementadas.

28. Assinale as afirmações com **V** (verdadeiro) ou **F** (falso) no que se refere às teorias de liderança apresentadas por Limongi-França et al. (2002).

- () A teoria dos traços tem a premissa de que os líderes possuem traços de personalidade que os auxiliam em seu papel (fatores físicos, habilidades e aspectos da personalidade). Nesse enfoque, o indivíduo já nasce líder, uma vez que as características individuais são determinantes para a liderança e não são enfatizadas outras variáveis que podem interferir na relação líder/liderado, como, por exemplo, o contexto em que se está inserido e as próprias necessidades do grupo em que se atua.
- () A teoria dos estilos de liderança acredita que as pessoas podem ser preparadas para exercer o papel de líder, sendo necessário para isso estudar e construir as formas de exercício do poder, baseada nas crenças básicas sobre o homem e a natureza humana. Os estilos de chefia que representam os extremos entre participação (democracia) e submissão (autocracia) são a liderança orientada para o empregado (com maior envolvimento dos subordinados) e liderança orientada para a produção (empregados seguem as determinações da chefia).
- () Na teoria dos enfoques situacionais, a liderança é um fenômeno que depende, conjuntamente, do líder, dos seguidores e da situação. Assim, a eficácia de um estilo de liderança é um aspecto situacional contingente, o que significa que um estilo padrão particular de comportamento é eficaz em algumas circunstâncias, mas não em outras, e que o líder influencia, mas é altamente influenciado pelo grupo que lidera.
- () A liderança carismática está associada ao carisma, sendo que, entre as características destes líderes, estão a confiança nos seguidores e a similaridade de crenças. Os liderados apresentam aceitação incondicional dos líderes, obediência espontânea, envolvimento emocional com a missão, alto nível de desempenho e crença na capacidade de contribuição.

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

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

29. Tendo como base o livro **Gestão por competências e gestão do conhecimento**, considere as afirmações abaixo.

- I - A competência, uma vez desenvolvida, faz nascer novas necessidades, ensejando a criação de novos conhecimentos.
- II - A gestão do conhecimento tem por objetivo a melhoria do desempenho pelo desenvolvimento de competências que conferem diferenciação e competitividade às empresas.
- III- A gestão do conhecimento tem como foco do processo de aprendizagem os domínios cognitivo, psicomotor e afetivo.

Quais estão corretas?

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

30. Segundo Dutra (2004), os conceitos de complexidade e espaço ocupacional são complementares ao de Competência e fundamentais para a compreensão da Gestão de Pessoas. Assim, é correto afirmar que

- (A) esta complementaridade dos conceitos implica que os colaboradores sejam analisados a partir do cargo ocupado ou de um perfil no qual devem se enquadrar, sendo que sua não-adaptação ao cargo geralmente está baseada em deficiências individuais que não permitem que as responsabilidades complexas sejam efetuadas com sucesso.
- (B) o espaço ocupacional de um colaborador na organização é dinâmico e determinado pelas necessidades da empresa e pela capacidade do colaborador em vir a assumir responsabilidades e atribuições mais complexas, agregando assim mais valor, sem necessariamente mudar de cargo ou ser promovido.
- (C) a complexidade das responsabilidades a serem executadas pelo colaborador define que as ações de desenvolvimento serão efetivas se fizerem parte de um plano de desenvolvimento integrado, no qual, para sua realização, exista a cumplicidade do colaborador e de sua chefia, visto que esta cumplicidade aumenta as chances de sucesso. O plano deverá focar-se justamente naqueles pontos mais frágeis do colaborador.
- (D) a ampliação do espaço ocupacional do colaborador deve ser analisada como prejudicial à organização, pois ao indicar sua maior capacidade de agregar valor, existe uma tendência a ficar mais sobrecarregado ou a gerar dependência da sua chefia em relação ao seu trabalho, causando conflitos na equipe e, conseqüentemente, uma redução de produtividade.
- (E) esta complementaridade dos conceitos sugere que, para o desenvolvimento do colaborador, o conjunto de conhecimentos e habilidades acumulados é o que importa para este transferir-se para outras atividades profissionais com sucesso.