

AVALIAÇÃO: GESTÃO DE PESSOAS – Competência Interpessoal

- 1) **A capacidade de trabalhar com eficácia como membro de uma equipe e de conseguir esforços cooperativos nessa equipe na direção dos objetivos estabelecidos denomina-se habilidade**
- conceitual ou de visão dinâmica.
 - técnica.
 - de relação interpessoal ou humana.
 - de solução de conflitos.
 - de alocação de recursos.
- 2) **A gestão de pessoas por competências é a adoção de uma estratégia**
- para o desenvolvimento de competências dos funcionários no processo seletivo para se alcançar propósitos organizacionais de médio e longo prazo.
 - para a identificação e o desenvolvimento de competências dos funcionários para se alcançar propósitos ou objetivos organizacionais operacionais.
 - para a implementação de um programa de seleção de talentos para se alcançar propósitos ou objetivos organizacionais operacionais e de longo prazo.
 - avançada de captação e treinamento de funcionários para se alcançar propósitos ou objetivos organizacionais de longo prazo.
 - para a identificação e o desenvolvimento de competências dos funcionários para se alcançar propósitos ou objetivos organizacionais de longo prazo.
- 3) **Considere as afirmativas abaixo a respeito de programas de treinamento, baseados em competências, adotados por uma empresa de modo a tornar as pessoas mais produtivas, criativas e inovadoras, contribuindo ainda mais para o desempenho organizacional.**
- É necessário preparar o ocupante para o desempenho no cargo ao invés de desenvolver competências individuais.
 - É necessário o desenvolvimento de competências essenciais para o negócio ao invés de treinamento para a ocupação de um cargo.
 - É necessário priorizar a rapidez na construção e no desenvolvimento de competências para o negócio, ao invés da rapidez, da qualidade e do baixo custo do treinamento.
- Está correto APENAS o que se afirma em
- I.
 - II.
 - III.
 - I e II.
 - II e III.
- 4) **O quadrinho a seguir aborda uma importante mudança na orientação da gestão de pessoas ao compreender que as competências podem ser mapeadas em diferentes níveis.**



- A situação apresentada envolve uma discussão quanto às competências no nível**
- Ambiental dos concorrentes.
 - Essencial da organização.
 - Funcional de cada unidade.
 - Gerencial dos executivos.
 - Individual dos colaboradores.
- 5) **A era da informação que teve início ao redor de 1990 ressalta a competência como elemento crítico para a sustentabilidade das organizações. As competências têm de ser difundidas na organização. Existem competências essenciais e outras que são básicas. Uma competência essencial é aquela que:**

- a) Se configura como um determinante significativo para satisfação e benefício do cliente e deve ser difícil de ser copiada pelo concorrente.
 - b) Pode colocar em risco a base estratégica da organização e as operações táticas daí decorrentes, se combinada com outras capacidades.
 - c) Recebe insumos vindos do ambiente externo e os incorpora para nutrir a organização de lucratividade e disponibilidade para a ação.
 - d) Constitui uma retroação positiva quando a saída estimula e amplifica a entrada para aumentar a operação do sistema.
 - e) Opera sobre dados no meio ambiente que circundam o sistema e provocam resultados da atividade organizacional.
- 6) Competência interpessoal é a habilidade de**
- a) Utilizar o poder do conhecimento para fazer as pessoas se comportarem de acordo com os seus objetivos.
 - b) Separar claramente os aspectos emocionais dos aspectos técnicos nos conflitos interpessoais, procurando neutralizar os primeiros e ressaltar os segundos.
 - c) Resolver os conflitos de percepção interpessoais utilizando técnicas de brainstorming.
 - d) Envolver todos no processo de decisão por meio de processos de gestão participativa.
 - e) Desenvolver acurada percepção da situação, de suas variáveis relevantes e suas respectivas inter-relações.
- 7) É um requisito essencial da competência interpessoal nas organizações:**
- a) O desenvolvimento da autopercepção como base da percepção das situações interpessoais.
 - b) O conhecimento aprofundado das teorias sobre o comportamento humano em organizações.
 - c) Uma longa experiência na área de RH em situações de atendimento direto com os funcionários.
 - d) Formação completa em curso de gestão de pessoas e de gestão de competências.
 - e) Longa experiência em gestão de RH e em avaliação de desempenho em organizações.
- 8) Ao se estabelecer um sistema de competências, elas podem ser hierarquizadas da seguinte maneira: competências essenciais à organização, competências funcionais, competências gerenciais e competências individuais. As competências funcionais se referem a competências que**
- a) Cada área ou departamento precisa construir e que são próprias de sua atividade especializada.
 - b) Cada função ou cargo deve possuir para atingir os objetivos individuais estabelecidos.
 - c) Cada profissional deve possuir para atuar em determinada organização.
 - d) Cada profissional deve possuir para manter vantagem competitiva e sustentabilidade.
 - e) Os executivos devem construir para exercer a liderança.
- 9) Gestão estratégica por competência implica:**
- a) Mapear as competências técnicas dos funcionários e realocar cada um de acordo com sua especialização.
 - b) Focar o planejamento estratégico da organização na melhoria do comportamento dos funcionários frente aos desafios da globalização.
 - c) Integrar ao planejamento da organização os conhecimentos, a habilidades e as atitudes necessárias à realização das suas metas.
 - d) Adequar a política de remuneração da organização ao nível de competência formal dos funcionários, de acordo com o mercado.
 - e) Incorporar ao planejamento estratégico da organização as competências das organizações parceiras com foco na missão principal.
- 10) Um dos principais objetivos da Gestão de Pessoas por Competências é:**
- a) Permitir separar os aspectos de habilidades, potencial, desempenho e desenvolvimento do profissional.
 - b) Proporcionar o alinhamento das competências individuais às estratégias organizacionais.
 - c) Possibilitar maior especialização de atuação, atendendo, por meio da restrição das mobilidades funcionais, às necessidades da nova gestão.
 - d) Priorizar o cargo em vez do profissional, de maneira a aproveitar os recursos disponíveis aos resultados do negócio.
 - e) Direcionar o foco de atuação nos processos e no desenvolvimento da organização.
- 11) No contexto de uma gestão de pessoas por competências, exercer a liderança é:**
- a) Tomar decisões individualmente, focado nas tarefas que devem ser executadas com a maior competência possível.
 - b) Compartilhar as decisões, envolvendo os colaboradores por meio da consulta ou da delegação de tarefas a partir das competências de cada um.
 - c) Deixar que cada colaborador decida o que deve fazer com base nas suas competências individuais.
 - d) Persuadir os colaboradores de que suas decisões são as melhores e devem ser executadas sem questionamentos.
 - e) Seguir com rigor as diretrizes do planejamento, definindo com clareza as atribuições de cada colaborador.

- 12) Um processo seletivo que se orienta pela gestão de competências deve visar a seleção de:
- Pessoas certas para os cargos oferecidos.
 - Talentos inatos, independente das necessidades atuais da organização.
 - Pessoas adequadas para uma carreira de longo prazo dentro da organização.
 - Candidatos com potencial, mas com baixas expectativas salariais.
 - Candidatos com qualificação superior à necessária para os cargos oferecidos.
- 13) As competências de uma organização devem ser do conhecimento de seus profissionais, para que estes possam defini-las e descrevê-las, bem como identificar as habilidades a elas incorporadas. Nessa perspectiva, analise as afirmativas a seguir.
- As competências básicas são suficientes para garantir o diferencial competitivo.
 - As competências essenciais são a alma da empresa e, como tal, precisam ser partes integrantes do processo administrativo como um todo.
 - As competências funcionais são suficientes para garantir o diferencial competitivo.
 - As competências básicas são aquelas características pessoais que favorecem o desempenho da atividade.
 - Quando um funcionário possui elevado perfil de competências, demonstra as qualidades requeridas para levar adiante determinadas missões.
- Está correto APENAS o que se afirma em:
- I e II.
 - II e V.
 - IV e V.
 - I, II e III.
 - II, IV e V.
- 14) Na era da informação, as organizações precisam ser hábeis na gestão do conhecimento. A gestão por competências é uma proposta que visa a auxiliar no alcance desse objetivo. A gestão por competências envolve a:
- Criação de um banco de talentos interno que inclua as habilidades e as lacunas de formação das pessoas da organização.
 - Criação de um banco de informações e casos, em que os funcionários registram e compartilham suas informações, experiências, ideias, problemas, soluções.
 - Criação de um mapa de processos de competências, que pode ser feito pela equipe de trabalho e permite ampliar a visão sistêmica das tarefas realizadas.
 - Formação de grupos de profissionais que se reúnem periodicamente para trocar ideias e experiências.
 - Definição de um processo contínuo de disseminação e recuperação de informações para os diversos níveis e setores da organização.
- 15) A era do conhecimento que estamos vivendo vem valorizando nas pessoas a capacidade específica de exercer uma ação em um nível tal de habilidade que seja suficiente para alcançar o efeito desejado. Tal capacidade denomina-se:
- Competência.
 - Aprendizado.
 - Complexidade.
 - Mentalidade global.
 - Característica pessoal.

GABARITO

- I. **C** – A questão traz uma definição de competência interpessoal, também chamada de competência humana, ou seja, habilidades relacionadas ao relacionamento entre pessoas.
- O conceito de competência: é o conjunto de Conhecimento, Habilidades e Atitudes (CHA) que são capazes de agregar valor à pessoa e à organização.
- Conhecimento:** é o saber teórico, é a junção do *Know-what* (saber o que) com o *know-why* (saber por que fazer). Este conhecimento pode ser tácito (subentendido, não formalizado, presente apenas na mente dos profissionais) ou explícito (formalizado, enunciado, facilmente transmitido). O grande desafio das empresas é transformar o conhecimento tácito em explícito, ou seja, que esse conhecimento torne patrimônio da empresa, disponível para todos.
- Habilidade:** é o saber fazer (*know-how*: saber como fazer). Geralmente, depende da prática, do treino, de erros e acerto, ou seja, da experiência. Quanto mais um profissional sobe na hierarquia de uma empresa, menos ele utiliza habilidades (execução) e mais ele usa conhecimento (planejamento). O ideal é fazer com que o planejamento e a execução se aproximem ao máximo para que as habilidades e os

conhecimentos sejam aproveitados de forma otimizada.

Atitudes: relacionada à ação, ao querer fazer, à proatividade. Atitudes são fundamentais para o implemento de mudanças/melhorias. Atitudes é a “tendência a responder, de forma positiva ou negativa, a pessoas, objetos ou situações” – Dicionário Michaelis.

O Conceito de competência interpessoal: diz respeito ao saber trabalhar de forma eficaz e eficiente em grupo ou equipes, de modo participativo, sinérgico e responsável. Em outras palavras: é a capacidade de lidar e relacionar-se de forma produtiva com e por meio de outras pessoas.

A competência interpessoal ou humana: que é menos visível que a competência técnica, relaciona-se com alguns fatores, a saber:

- **Delegação:** transferência de parte das responsabilidades decisórias aos membros da equipe;
- **Negociação:** solução de conflitos;
- **Comunicação:** interação dinâmica entre os membros e os grupos.
- **Liderança:** motivar e influenciar os membros a agir de acordo com um norte, sempre visando o alcance dos objetivos;
- **Alinhamento:** todos possuindo os mesmos objetivos, “andando na mesma direção”.

Outras características fundamentais na competência interpessoal são: flexibilidade, capacidade de processar *feedback* (retroação), autoconhecimento, sensibilidade, equilíbrio emocional e bom senso.

2. **E** – O modelo de gestão de pessoas baseada nas competências tem como diretriz a busca pelo autodesenvolvimento, possibilitando um diagnóstico capaz de demonstrar as reais necessidades apresentadas no âmbito dos desafios estratégicos da organização.

A gestão por competências é mais uma evidência do foco atual das empresas, do diferencial organizacional atual: as pessoas, o capital humano. Ela consiste em planejar, captar, desenvolver e avaliar, seja no nível individual, seja no nível grupal (departamentos, equipes) ou no nível organizacional, todas as competências fundamentais para a consecução dos objetivos da instituição. Daí se observa o caráter estratégico (voltado para o longo prazo) da gestão de competências.

3. **E – Treinamento:** voltado para o cargo ocupado. Assim, o funcionário será treinado para melhorar seu desempenho no cargo.

Desenvolvimento: voltado para a carreira do profissional. Assim, o funcionário irá adquirir conhecimento que podem ser utilizados no futuro, sendo aplicáveis além do cargo.

Foco da questão é o desempenho organizacional, ou seja, o desempenho da organização – criatividade e inovação. As competências se classificam em:

- Humanas (individuais, relacionam-se com os atributos dos indivíduos):
 - Fundamentais: descrevem comportamentos desejados (esperados) de todos os colaboradores;
 - Gerenciais: relacionam-se com comportamentos desejados de todos aqueles que exercem funções de gerente;
 - Específicas: dizem respeito aos comportamentos de determinados grupos, em razão da área ou unidade em que atuam. Exemplo: o profissional de recursos humanos deve saber lidar com pessoas.
- Organizacionais (conhecidas como institucionais, relacionam-se com as propriedades da organização como um todo ou de suas unidades produtivas):

4. **E** – O quadrinho mostra que a competência individual (atributo pessoal) do colaborador inseto não está sendo suficiente comparando-se com o desejado pela empresa.

5. **A** – Quando falamos que algo é diferencial, queremos dizer que algo não é fácil de ser copiado pela concorrência. Essa competência essencial deve gerar satisfação aos clientes.

6. **E** – O autor Argyris define três critérios que se relacionam com a competência interpessoal que, para ele, é a habilidade de lidar eficazmente com relações.

- Percepção acurada da situação interpessoal, de suas variáveis mais importantes e a respectiva inter-relação.
- Habilidade de solucionar, e fato, os problemas, de maneira que não haja involuções/regressões.
- Soluções alcançadas de tal forma que as pessoas envolvidas continuem trabalhando juntas de modo igual ou melhor se comparado aos momento em que começaram a resolver os problemas.
- Competência interpessoal é o desenvolvimento acurado da percepção da situação.
- Brainstorming é uma tempestade de ideias. É a geração de ideias sem qualquer restrição, para que depois elas sejam filtradas. Aquelas ideias realmente que se aplicam à realidade são implementadas.

7. **A** – A percepção é fundamental, assim como o bom senso, a flexibilidade e autoconhecimento, quando estamos tratando de competência interpessoal.
8. **A** – Letra A – cada área ou departamento representa uma competência da função – funcional.
Letra B – objetivo individual de cada função – competência individual.
Letra C – cada profissional – competência individual.
Letra D – competência da organização – organizacional.
Letra E – competência gerencial, que as chefias de qualquer escalão exercem.
9. **C** – Temos que pensar na gestão de competências como algo que não é isolado dentro da empresa. Ela possui forte vínculo com aquilo que foi traçado (planejado) na organização. A partir do planejamento, a função da gestão por competência é integrá-lo com conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que sejam necessários para o alcance dos objetivos e metas estipulados.
10. **B** – Quando as competências são mapeadas, o gestor objetiva, entre outras coisas, concatenar o individual e o organizacional. Assim, ele verifica do que ele precisa (competência organizacional) e o que ele tem (capacidade individual) para então traçar um plano de desenvolvimento dos colaboradores. Sendo que o foco final é o alcance dos objetivos traçados.
11. **B** – O líder, no contexto da gestão de pessoas por competências, é um gestor moderno – não exclusivamente autocrático. Na gestão por competências, o que cada um tem de melhor deve ser aproveitado, a melhor maneira de exercer a liderança nesse contexto é compartilhar decisões com os subordinados, envolvendo-os e aproveitando as competências de cada um. O líder deve ser um parceiro dos seus liderados. Os colaboradores devem se sentir úteis na organização, sendo que isso pode motivá-los a desempenhar um trabalho mais eficaz para a organização.
12. **C** – Em conceito moderno, devemos pensar que as pessoas não podem se restringir ao conhecimento do cargo (letra A). Quando uma empresa contrata uma pessoa, é muito mais rentável que exista um plano de carreira para ela. Assim, a organização poderá aproveitar o investimento feito no futuro também, não se restringindo ao presente – cargo atual.
13. **B** – I e III > o diferencial competitivo advém das competências essenciais – itens errados.
II > por ser uma competência diferencial, ela representa sim a alma da empresa, a marca da empresa perante o mercado. Item certo
IV > essas são as competências específicas (funcionais) que lidam com o desempenho, sejam elas distintas, de entrada ou transformacionais. Item errado.
V > as competências são fundamentais para o alcance dos objetivos traçados. Item certo.
14. **A** – A gestão de competências deve sempre unir aquilo que a empresa precisa (competências necessárias) e aquilo que a empresa possui (competências existentes). Se as competências existentes são mapeadas, é possível ter um banco de talentos com os registros dessas competências, que são talentos específicos de cada um. As lacunas são descobertas ao compararmos com as competências necessárias e verificamos que há falta de determinadas competências.
15. **A** – O mundo ideal é a competência existente estar concatenada com a competência requerida/desejada. Dessa forma, se estou fazendo algo com minhas capacidades e isso é suficiente para o alcance de objetivos, temos a aplicação da boa gestão de competências.