

Aula 00

*MP-RJ (Analista Administrativo) Gestão
de Pessoas (parte de Administração
Geral) - 2022 (Pré-Edital)*

Autor:
Rodrigo Rennó

28 de Novembro de 2021

AULA 0 : GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Olá pessoal, tudo bem?

Nessa aula, iremos cobrir o seguinte tópico:

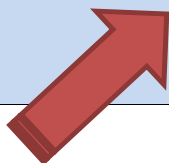
- Gestão estratégica de pessoas.

Espero que gostem da aula!

Quer receber **dicas de estudo e conteúdo gratuito de Administração** em seu **e-mail**?

Cadastre-se na nossa **lista exclusiva**, no link a seguir:

<http://goo.gl/EUKHHs>



Sumário

<i>Aula 0: Gestão estratégica de pessoas</i>	<i>1</i>
<i>Formas de Contato e Acesso à Dicas e Conteúdos Gratuitos.....</i>	<i>3</i>
<i>Fórum de Dúvidas</i>	<i>3</i>
<i>Canal no Telegram – www.t.me/rodrigorenno.....</i>	<i>3</i>
<i>Gestão de Pessoas.....</i>	<i>5</i>
<i>Atribuições básicas e objetivos.....</i>	<i>5</i>
<i>A função do órgão de gestão de pessoas</i>	<i>8</i>
<i>Gestão Estratégica de Pessoas</i>	<i>11</i>
<i>Evolução dos modelos de gestão de pessoas.....</i>	<i>11</i>
<i>Evolução de acordo com Fischer</i>	<i>14</i>
<i>Modelo Instrumental, Político e Estratégico de Gestão de Pessoas</i>	<i>16</i>
<i>Possibilidades e limites da gestão de pessoas no setor público.....</i>	<i>18</i>
<i>Processos de Gestão de Pessoas.....</i>	<i>19</i>
<i>Modelos de Planejamento de Recursos Humanos</i>	<i>22</i>
<i>Modelo Baseado na Procura Estimada do Produto ou Serviço</i>	<i>22</i>
<i>Modelo Baseado em Segmentos de Cargos</i>	<i>22</i>
<i>Modelo de Substituição de Postos-chave.....</i>	<i>23</i>
<i>Modelo Baseado no Fluxo de Pessoal.....</i>	<i>23</i>
<i>Modelo de Planejamento Integrado</i>	<i>23</i>
<i>Relações Indivíduo-Organização.....</i>	<i>25</i>
<i>Equilíbrio organizacional</i>	<i>26</i>
<i>Gestão do Pessoal Terceirizado</i>	<i>28</i>
<i>Resumo.....</i>	<i>31</i>
<i>Questões Comentadas</i>	<i>38</i>
<i>Lista de Questões Trabalhadas na Aula</i>	<i>60</i>
<i>Gabarito.....</i>	<i>72</i>
<i>Bibliografia.....</i>	<i>73</i>

FORMAS DE CONTATO E ACESSO À DICAS E CONTEÚDOS GRATUITOS

Fórum de Dúvidas

Nós estaremos à sua disposição no **fórum de dúvidas** para tirar qualquer dúvida que possa surgir. Desta forma, fique à vontade para entrar lá e tirar suas dúvidas. Iremos respondê-las o mais rápido possível.



Canal no Telegram – www.t.me/rodrigorenno

Gostaria agora de te convidar para participar do meu **canal do Telegram**.

O **Telegram** é um aplicativo muito semelhante ao “whatsapp”. Contudo, o Telegram possui várias vantagens em relação ao “whatsapp”. As principais são as seguintes:

1. No Telegram, **as dicas e os materiais ficam sempre salvos no canal**, independente do momento que você ingressar no grupo. Assim, você vai ter acesso a tudo o que for postado no canal;
2. No Telegram, **posso mandar questões interativas e pesquisas**. Muitas vezes escolho os temas e tópicos que irei trabalhar depois de perguntar aos alunos do canal;
3. **Somente eu** (dono do canal), **posso mandar mensagens nele**. Portanto, você não ficará recebendo mensagens aleatórias de “bom dia”, “boa tarde” e “boa noite”. **Você receberá apenas conteúdos focados, diretos e objetivos**.

4. "Mas e se eu quiser participar?" - Se você quiser conversar e trocar ideias comigo ou outros alunos, você poderá participar também do grupo interno do canal, onde as mensagens são liberadas. Assim, só entra no debate interno quem quiser...

Criei esse canal no Telegram com o objetivo principal de poder estreitar a comunicação com você. Nele eu disponibilizo muitas dicas, vídeos novos, comento questões e envio conteúdos gratuitos, através de arquivos em texto, em áudio e em vídeo!



O link de acesso ao meu canal do Telegram é esse: <http://t.me/rodrigorenno>

O canal foi feito especialmente para você! Vai ser muito bom te ver por lá! 😊

Vamos para a aula?

Um grande abraço,
Rodrigo Rennó

GESTÃO DE PESSOAS

Atribuições básicas e objetivos

Atualmente, os gestores públicos e privados reconhecem que uma gestão eficiente de pessoas é fundamental para que as organizações atinjam seus objetivos.

Através da capacidade e do empenho dos indivíduos, as empresas podem ganhar ou perder competitividade. O aprendizado de como devemos lidar com os funcionários e colaboradores, portanto, atingiu status de processo crítico no mundo corporativo.

Durante seu trabalho como gestor, podemos necessitar fazer várias tarefas que são atribuições da área de Recursos Humanos: contratar algum funcionário, selecionar um membro de uma equipe para fazer parte de um projeto, treinar um grupo de pessoas, motivar um profissional, dentre várias outras.

Fazer bem este trabalho pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso para um administrador. A não ser que seu trabalho dependa somente de você, a gestão de pessoas será importante na sua vida!

De acordo com Dessler¹, a gestão de pessoas é importante para todos os gestores, mesmo os que não trabalham diretamente no setor de Recursos Humanos.

Um gestor que não tenha habilidade na gestão de pessoas poderá: contratar um profissional sem perfil para o cargo desejado, perceber que sua equipe está desmotivada, ver seus melhores profissionais saindo do seu departamento ou empresa, etc.

Por isso, a área de Gestão de Pessoas é tão importante – porque lida com as pessoas que “fazem acontecer”. Mas este setor tem muitos outros objetivos.

Existem diversos objetivos que a Gestão de Pessoas busca alcançar. Iremos ver abaixo os mais cobrados em concursos:

Objetivos da Gestão de Pessoas	
Chiavenato	Ivancevich
Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão;	Ajudar a organização a alcançar seus objetivos;
Proporcionar competitividade à organização;	Empregar as habilidades e conhecimentos dos trabalhadores de maneira eficiente;
Proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas;	Prover a organização com profissionais bem treinados e motivados;

¹ (Dessler, 2008)

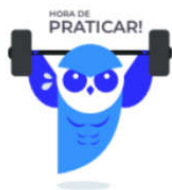
Aumentar a auto atualização e a satisfação das pessoas no trabalho;	Aumentar ao máximo a satisfação do trabalhador no trabalho e sua atualização profissional;
Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho;	Desenvolver e manter uma qualidade de vida no trabalho que torne desejável trabalhar na organização;
Administrar e impulsionar a mudança;	Comunicar as políticas de Recursos Humanos para toda a organização;
Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável;	Ajudar a manter políticas éticas e um comportamento socialmente responsável;
	Gerenciar a mudança de modo que seja vantajoso tanto para os indivíduos quanto para os grupos, a empresa e o público em geral.

Assim, a gestão de pessoas consiste de diversos processos que permitem a empresa captar, manter, motivar e desenvolver as pessoas necessárias para que esta consiga seus objetivos.

Como Dessler afirma², *o trabalho de um gestor é conseguir resultados, e você deve conseguir estes resultados através das pessoas.*

O próprio nome da matéria tem evoluído. O nome “Administração de Recursos Humanos” indica uma visão dos trabalhadores como “recursos” (como sujeitos passivos), ao passo que o nome “Gestão de Pessoas”, mais atual, indica uma visão dos trabalhadores como parceiros (sujeitos ativos).

Por este motivo, muitos autores preferem atualmente utilizar o nome Gestão de Pessoas.



(TRF-5 – TÉCNICO) Vários termos são utilizados para definir as pessoas que trabalham nas organizações. Quando são denominadas de recursos humanos, são considerados

(A) sujeitos passivos da ação organizacional.

(B) sujeitos ativos da ação organizacional.

² (Dessler, 2008)

(C) colaboradores engajados das organizações.

(D) fornecedores de competências.

(E) capital ativo intelectual das organizações.

Comentários

O nome "Administração de Recursos Humanos" indica uma visão dos trabalhadores como "recursos" (como sujeitos passivos), ao passo que o nome "Gestão de Pessoas", mais atual, indica uma visão dos trabalhadores como parceiros (sujeitos ativos).

Somente a letra A indica essa associação com o termo "recursos" e a antiga Administração de Recursos Humanos. As demais alternativas indicam uma visão de pessoas como parceiras.

Gabarito: letra A

(TRT-10 – ANALISTA) A gestão de pessoas na atualidade tem adotado formas organizacionais com base na confiança, rompendo com a filosofia tradicional que privilegia apenas os aspectos econômicos da relação entre o indivíduo e o trabalho.

Comentários

Atualmente, a gestão de pessoas tem uma preocupação em tratar os profissionais como parceiros, como um fator estratégico de sucesso da organização. Deste modo, não podemos como gestores ficar preocupados somente com o relacionamento econômico (salário, benefícios etc.) com o trabalhador.

Um relacionamento pautado pela confiança deve existir entre a empresa e seu profissional, para que ambos alcancem seus objetivos.

Gabarito: certa

(FACELI – TÉCNICO) Na gestão de pessoas, dar assistência aos empregados na consecução de suas metas pessoais para que eles possam ser mantidos e retidos, aumentando a contribuição do indivíduo para a organização é característica de que objetivo básico?

a) funcional.

b) organizacional.

c) pessoal

d) societário.

e) empresarial.

Comentários

A questão mesmo já nos dá uma ideia do que deve ser marcado. Um dos objetivos básicos da Gestão de Pessoas está associado aos próprios objetivos pessoais dos funcionários.

Veja que a questão fala em "dar assistência aos empregados na consecução de suas metas pessoais".

Gabarito: letra C

A função do órgão de gestão de pessoas

Antes de qualquer coisa, cabe aqui fazermos uma diferenciação entre os dois principais “atores” nesta área: os gerentes de linha e o órgão de RH.

O gerente de linha é o profissional que lida diretamente com os funcionários. É o chefe direto dos seus subordinados. Já o órgão de Recursos Humanos engloba os profissionais especializados nos processos de gestão de pessoas: recrutamento e seleção de pessoas, treinamento e desenvolvimento, motivação, etc.

Antigamente, a grande maioria dos processos de gestão de pessoas ficava centralizada no departamento de Recursos Humanos. Muitas das decisões relativas aos funcionários ficavam nas “mãos” do gerente de Recursos Humanos, como: quem deve ser treinado, quem deve ser promovido, quem deve ser contratado, etc.

Entretanto, hoje em dia a moderna gestão de pessoas “entregou” maior poder e responsabilidade ao gerente de linha (que atua nas áreas finalísticas da organização) para que ele possa gerir seu próprio pessoal.

Atualmente, consideramos que a **responsabilidade final da gestão de pessoas está ao cargo de gerente de linha**.

Com isso, a área de Recursos Humanos passou a cumprir uma função de staff, ou seja, de assessoramento, de consultoria interna. Esta mudança acarretou certos conflitos entre os gerentes de linha e de RH, pois nem sempre fica claro quem deve ter o poder de tomar as decisões sobre os empregados.

Portanto, ambos os profissionais estão envolvidos pelos processos de RH. De acordo com Chiavenato³,

“Há um princípio básico em ARH: gerir pessoas é uma responsabilidade de linha e uma função de staff”.

Assim sendo, se um gerente de operações (de linha) precisa treinar sua equipe, por exemplo, pedirá a ajuda da equipe de RH para que eles possam assessorá-lo neste processo de treinamento.

De acordo com Chiavenato⁴, as principais funções de staff e de linha são as seguintes:

³ (Chiavenato, Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 2004)

⁴ (Chiavenato, Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 2004)

Função de Staff - Órgão de RH	Responsabilidade de Linha - Gestor de Linha
• Cuidar das políticas de RH • Prestar assessoria e suporte • Dar consultoria interna de RH • Dar orientação de RH • Cuidar da estratégia de RH	• Cuidar da sua equipe de pessoas • Tomar decisões sobre subordinados • Executar as ações de RH • Cumprir metas de RH • Alcançar resultados de RH • Cuidar da tática e operações

Figura 1 - Função de Staff e Responsabilidade de Linha. Adaptado de: (Chiavenato, Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 2004)

Assim, Chiavenato define o processo de gestão de pessoas como um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos⁵ e refere-se às políticas e atividades que são utilizadas para gerir as pessoas no contexto da organização.

Atualmente, os órgãos de gestão de pessoas estão buscando atuar mais como consultorias internas, ou seja, de modo a assessorar os gerentes de linha (que estão diretamente ligados à execução dos processos principais da organização).

Desta forma, a tendência é a de que os profissionais de Recursos Humanos deixem de estar em um órgão “separado” ou especialista (como uma Gerência de Recursos Humanos), normalmente envolvido somente com questões burocráticas, para poder auxiliar os diversos setores da organização em sua missão estratégica. **Resumindo, a tendência é a descentralização das funções de Gestão de Pessoas.**



(MDIC – AGENTE) Nas organizações modernas, os departamentos de gestão de pessoas têm centralizado serviços tais como recrutamento, seleção e treinamento, de modo a garantir mais efetividade em suas práticas e resultados para as demais unidades de uma organização.

Comentários:

A tendência atual é a de que os profissionais de Recursos Humanos deixem de estar em um órgão “separado” ou especialista (como uma Gerência de Recursos Humanos), normalmente

⁵ (Chiavenato, Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 2004)

envolvido somente com questões burocráticas, para poder auxiliar os diversos setores da organização em sua missão estratégica.

Desta maneira, **a tendência é a descentralização das funções de Gestão de Pessoas**. Os profissionais de RH auxiliam os gerentes de linha a gerir os processos de gestão de pessoas.

Gabarito: errada

(AL-MS – ANALISTA) O processo de descentralização da administração de recursos humanos dessas atividades introduziu um novo paradigma, atribuindo aos gestores determinadas responsabilidades pelos recursos humanos alocados a suas unidades e deixando para a área responsável pela gestão de pessoas funções estratégicas, de consultoria e assessoria, que corresponde

- a) ao modelo assistencial.
- b) ao modelo focal.
- c) ao planejamento diretivo.
- d) à função de staff.
- e) à condução assistida.

Comentários

Antigamente, a grande maioria dos processos de gestão de pessoas ficava centralizada no departamento de Recursos Humanos. Muitas das decisões relativas aos funcionários ficavam nas “mãos” do gerente de Recursos Humanos, como: quem deve ser treinado, quem deve ser promovido, quem deve ser contratado, etc.

Entretanto, hoje em dia a moderna gestão de pessoas “entregou” maior poder e responsabilidade ao gerente de linha (que atua nas áreas finalísticas da organização) para que ele possa gerir seu próprio pessoal.

Atualmente, consideramos que a responsabilidade final da gestão de pessoas está ao cargo de gerente de linha. Com isso, a área de Recursos Humanos passou a cumprir uma função de staff, ou seja, de assessoramento, de consultoria interna.

Gabarito: letra D

(MDIC – AGENTE) Os departamentos de gestão de pessoas, na atualidade, procuram manter relações estreitas ou parcerias com outras unidades, a fim de que suas políticas e práticas de gestão possam ser formuladas e implementadas de modo adequado nas organizações.

Comentários

A frase descreve corretamente o tipo de relacionamento que o órgão de Gestão de Pessoas deve ter com os demais órgãos ou departamentos da instituição. Como atua como suporte das demais, deve ter uma postura de parceria para que os processos de gestão de pessoas sejam adequadamente geridos.

Gabarito: certa

Gestão Estratégica de Pessoas

Todas as organizações necessitam de pessoas para existir. Aprender a lidar com estas pessoas sempre foi uma das atividades importantes para um gestor. Entretanto, na Era do Conhecimento este processo ficou ainda mais estratégico para que uma empresa tenha sucesso e se destaque.

Isto ocorre, pois atualmente as pessoas demandam mais de seus empregos do que antigamente. Além disso, as atividades pedem cada vez menos trabalho “braçal” e mais capacidade de inovação e o intelecto. Atualmente, é muito mais necessário e importante ter criatividade e conhecimento.

Desta maneira, um novo tipo de profissional está sendo demandado pelo mercado. E este profissional mais capacitado tem outras necessidades e desejos. Portanto, estas pessoas acabam preferindo trabalhar em empresas que mostram mais cuidado com seus empregados e que lhes fornecem mais oportunidades e controle sobre suas vidas⁶.

Assim, as pessoas hoje em dia são muito mais exigentes do que antigamente com relação ao contexto do trabalho! Somente suprir suas necessidades materiais não é mais suficiente.

A organização moderna deve procurar suprir também suas demandas psicológicas, sua necessidade por um trabalho desafiador e gratificante, por um clima organizacional acolhedor⁷.

Atualmente, os empregados buscam atingir seus objetivos profissionais em conjunto com seus objetivos pessoais, mantendo uma boa qualidade de vida. E isto não é possível com um antigo departamento de Recursos Humanos - preocupado apenas com tarefas burocráticas.

Dentre as principais medidas e ferramentas que costumam ser associadas à Gestão Estratégica de Pessoas, temos:

- Foco em resultados;
- Alinhamento estratégico (através da Gestão por Competências);
- Estruturas organizacionais mais flexíveis, como a matricial;
- Gestão participativa.

Evolução dos modelos de gestão de pessoas

Desta forma, estamos vendo a transformação da área de Recursos Humanos sair de uma posição reativa e preocupada com aspectos de controle e papelada (o departamento de pessoal), passando por um setor de RH mais preocupado com a motivação, com o clima organizacional e os aspectos de liderança (gestão de pessoas) até chegar a um setor de recursos humanos preocupado com o atingimento dos objetivos estratégicos da organização (gestão estratégica de pessoas)⁸.

⁶ (Ivancevich, 1998)

⁷ (Marras, 2011)

⁸ (Schikmann, 2010)

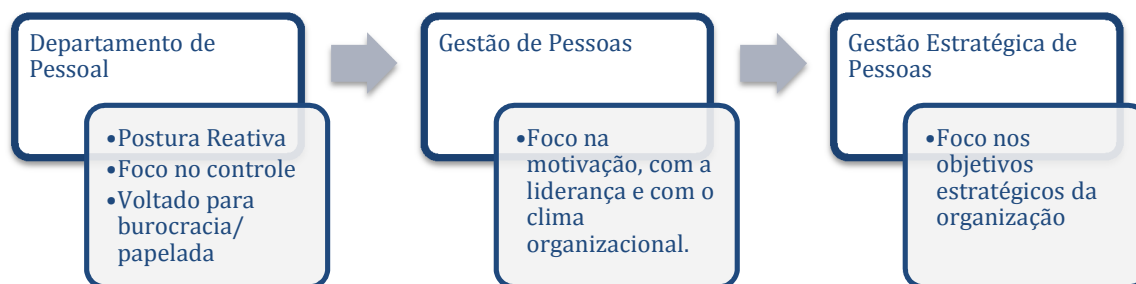


Figura 2 - Evolução da Área de Gestão de Pessoas

Outra classificação da evolução dos modelos de gestão de pessoas foi descrita por Tose⁹. De acordo com a autora, as fases seriam as seguintes: contábil, legal, tecnicista, administrativa e estratégica.

A primeira fase, chamada de **contábil**, seria mais preocupada com os custos da empresa. A ideia era de se contabilizar os trabalhadores como recursos e os custos de contratação e manutenção deveriam ser controlados.

Os funcionários deveriam ser tratados como um “estoque” necessário para o funcionamento da organização, como um recurso qualquer.

Com o advento das novas leis trabalhistas, uma nova fase surgiu. Passou a ser necessário um maior acompanhamento das obrigações das empresas perante os trabalhadores, além do preenchimento de diversas “papeladas” burocráticas.

Esta fase foi chamada de **legal** por Tose. De acordo com ela, o poder de controle dos empregados deixou de estar concentrado nos supervisores ou feitores para deslocar-se para o chefe de pessoal, encarregado de obedecer à nova CLT – Consolidação das Leis do Trabalho.

Porém, a preocupação apenas com os aspectos normativos não poderia durar muito. Nos anos 50, o país ampliou um processo de industrialização mais acelerado. Com esse cenário, as grandes empresas que aqui se instalaram trouxeram o modelo americano de gerenciamento de pessoal¹⁰.

A fase **tecnicista** foi, então, a etapa em que a área de pessoal ganhou status de gerência e maior importância dentro das empresas. Dentre os principais avanços, tivemos a implementação e melhoria dos processos de treinamento e desenvolvimento, de recrutamento e seleção, de higiene e segurança, etc. Deste modo, diz-se que a relação entre o capital e o trabalho ganhou maior qualidade nesta época.

Outra etapa citada por Tose foi a fase **administrativa, ou sindicalista**. Esse momento foi caracterizado por uma ascensão de um novo tipo de sindicalismo nas empresas e uma necessidade destas de atuar de forma mais atuante nas demandas dos empregados.

Assim, o papel mais burocrático da atuação dos gestores passou a ser suplantado por uma atuação mais focada nos aspectos “humanos”, como o papel de liderança dos gestores, a motivação, a qualidade de vida, dentre outros.

⁹ (Tose, 1997) apud (Marras, 2011)

¹⁰ (Marras, 2011)

Finalmente, tivemos a fase **estratégica**. De acordo com Tose, essa nova etapa caracterizou-se pelo início do reconhecimento de que a gestão de pessoas é um dos aspectos fundamentais na estratégia de qualquer organização.

Deste modo, a área passou a ser mais valorizada e ganhou status de diretoria na maioria das empresas. Além disso, o planejamento da gestão de pessoas passou a ser integrado no planejamento estratégico da organização.

Com isso, os processos de gerenciamento de pessoas passaram a ser vistos como fundamentais para que as organizações consigam atingir seus objetivos estratégicos e obter sucesso. Esta é a fase mais moderna.

Portanto, **a gestão de pessoas tem como função estratégica alinhar objetivos organizacionais e individuais por meio de políticas e práticas de administração de recursos humanos.**

De acordo com Schikmann¹¹, os principais mecanismos e instrumentos da gestão estratégica de pessoas são:

- Planejamento de recursos humanos;
- Gestão de competências;
- Capacitação continuada com base em competências;
- Avaliação de desempenho e de competências.

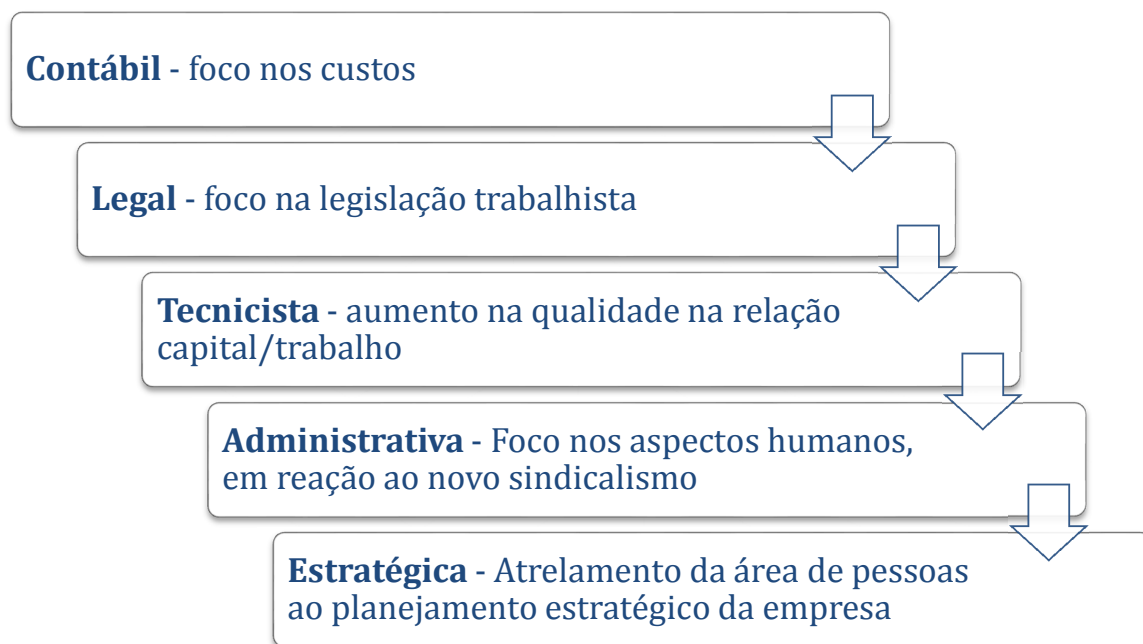


Figura 3 - Evolução dos Modelos de GP. Fonte: Tose, 1997

¹¹ (Schikmann, 2010)

Evolução de acordo com Fischer

Outra classificação histórica dos modelos de Gestão de Pessoas que costuma ser cobrado pelas bancas é trazido por Fischer¹². De acordo com ele, os modelos podem ser divididos em:

- ✓ *Modelo de Gestão de Pessoas articulado como Departamento de Pessoal;*
- ✓ *Modelo de Gestão de Pessoas como Gestão do Comportamento Humano;*
- ✓ *Modelo Estratégico de Gestão de Pessoas;*
- ✓ *Modelo de Gestão de Pessoas articulado por Competências.*

O primeiro modelo, o **Modelo de Gestão de Pessoas articulado como Departamento de Pessoal**, seria um modelo mais focado no cumprimento de formalidades e os trâmites burocráticos.

Seria, assim, um modelo mais tradicional, mais identificado com a ideia de “Departamento de Pessoal” antiga, mais preocupada com os processos formais, com as tarefas, com os custos dos funcionários e com os resultados produtivos imediatos do que com uma visão mais moderna de Gestão de Pessoas.

O segundo modelo, o **Modelo de Gestão de Pessoas como Gestão do Comportamento Humano**, já trouxe o impacto da entrada da psicologia nos estudos da Administração (com a abordagem humanista), com autores conhecidos como Maslow, Herzberg, McGregor etc.

O foco neste modelo é a transição de uma preocupação com os custos dos trabalhadores para uma preocupação em valorizá-los como ativos da organização. Ter trabalhadores motivados passa a ser visto como fundamental para o futuro das instituições.

Desse modo, aspectos como a motivação e a liderança são realçados. Esse modelo viveu seu auge no mundo entre os anos 60 e 70 do século passado.

O seguinte modelo foi o **Modelo Estratégico de Gestão de Pessoas**, que passou a evidenciar a importância estratégica da gestão de pessoas no alcance dos resultados das empresas. Neste modelo, a gestão de pessoas deveria estar sempre alinhada à gestão estratégica.

A busca pela efetividade de pessoal, por meio de um elo entre o perfil dos colaboradores atuais e a visão de futuro da organização é uma característica desse modelo.

E, finalmente, teríamos o **Modelo de Gestão de Pessoas articulado por Competências**, que é uma evolução do modelo anterior incluindo uma visão de gestão por competências e uma preocupação maior com as vantagens competitivas geradas pela gestão de pessoas.

A questão aqui será como as organizações podem desenvolver as competências necessárias em seus colaboradores para atingir seus resultados estratégicos e sobreviver no seu mercado. Naturalmente, deve existir um modelo mais flexível, orgânico e adaptativo.

¹² (Fischer, 1998)

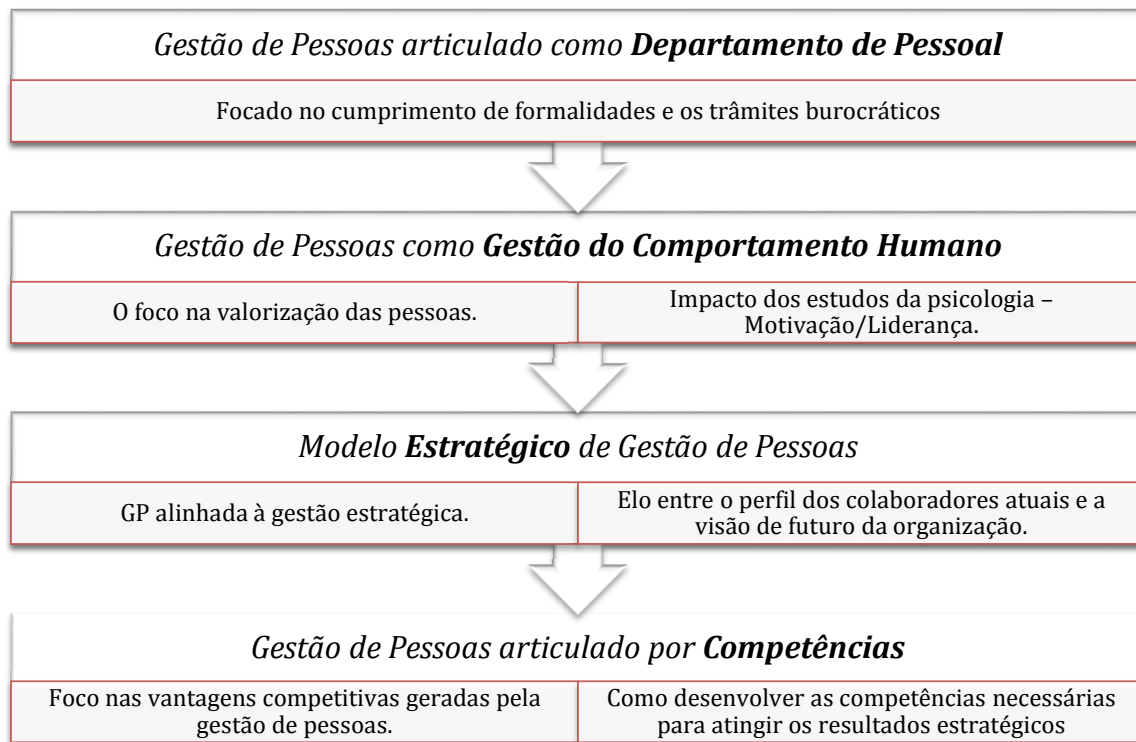


Figura 4 - Evolução dos Modelos de Gestão de Pessoas. Fonte: (Fischer, 1998)



(ABIN – OFICIAL) A administração de pessoal, uma das fases do processo de evolução da gestão de pessoas, tinha por finalidade conferir qualidade à relação entre capital e trabalho e operacionalizar os serviços de recursos humanos.

Comentários:

Esta questão está errada, pois o estágio de Administração de Pessoal (ou do “departamento de Pessoal”) não buscava a qualidade da relação entre capital e trabalho. Estava mais preocupada com aspectos formais desta relação.

Gabarito: incorreta

(SERGIPE GÁS – ASSISTENTE) A evolução da área de Administração de Recursos Humanos passou por cinco fases, sendo que a última delas iniciou-se em 1985 e permanece até hoje. É justamente nesta fase que se registraram as primeiras preocupações de longo prazo das organizações com seus trabalhadores. Trata-se da fase

a) legal.

- b) social.
- c) tecnicista.
- d) estratégica.
- e) administrativa.

Comentários

Questão que cobra a classificação da evolução dos modelos de gestão de pessoas que foi descrita por Tose. De acordo com a autora, as fases seriam as seguintes: contábil, legal, tecnicista, administrativa e estratégica.

Podemos ver que a última fase dessa classificação é a estratégica.

Gabarito: letra D

(FUB – PSICÓLOGO) O maior desafio para a gestão de pessoas é a expectativa do trabalhador em relação à maior dedicação do seu tempo ao trabalho, que é uma tendência da sociedade atual.

Comentários

A tendência atual não é essa. Atualmente, os empregados buscam atingir seus objetivos profissionais em conjunto com seus objetivos pessoais, mantendo uma boa qualidade de vida. Não desejam, portanto, aumentar o tempo de trabalho na empresa.

As empresas devem, portanto, enfrentar o desafio de alinhar os objetivos empresariais com os objetivos pessoais dos seus colaboradores.

Gabarito: errada

Modelo Instrumental, Político e Estratégico de Gestão de Pessoas

Outra tipologia dos modelos de Gestão de Pessoas cobrada ultimamente em concursos públicos é a que classifica os modelos em: **instrumental, político e estratégico**.

O **modelo instrumental** é o mais tradicional e concebe a gestão de pessoas como uma questão técnica, sustentada na racionalidade de meios e fins¹³.

Dentre seus principais avanços, estabeleceu os instrumentos técnicos que conhecemos hoje, como as atividades de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e gestão da remuneração.

O modelo advoga o alinhamento entre os objetivos individuais, organizacionais e da sociedade. Busca assim ajustar o desempenho individual e do grupo às expectativas e objetivos da organização.

¹³ (Borges & Mourão, 2013)

Neste modelo o conflito é visto como disfuncional e deveria ser evitado. Já as decisões são tomadas nos níveis elevados da organização, na alta cúpula. Vê os empregados como recursos necessários para atingir seus objetivos e busca a conformidade no comportamento deles.

Já o **modelo político** encara o conflito como fundamental na gestão de pessoas e deixa de ser evitado. As pessoas são vistas como atores que buscam a concretização de seus interesses e nem sempre tem necessidades alinhadas com as da organização.

Há a necessidade de integrar os interesses de cada um dos grupos sociais para encontrar uma solução negociada que resultará em um pacto político.

Em resumo, existe uma visão da organização como um processo de construção social, o reconhecimento do conflito existe e a noção de participação e flexibilidade são vistas como importantes.

Finalmente, o **modelo estratégico** busca o alinhamento entre as práticas e as funções da área de Gestão de Pessoas aos objetivos estratégicos da organização.

De acordo com o modelo estratégico, a missão, a visão, os valores, os objetivos e as metas são elementos que devem nortear e basear as políticas e práticas de gestão de pessoas.

O modelo apresenta a ideia de que os profissionais devem ter uma formação ampla e que a responsabilidade pelos processos de Gestão de Pessoas não pode estar a cargo somente dos profissionais técnicos especializados.



(TRT-8 – ANALISTA) Atividades de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e gestão da remuneração compõem o leque de atuação de uma área de gestão de pessoas orientada pelo modelo político.

Comentários:

O erro da questão está na confusão do modelo instrumental com o modelo político. A afirmativa está relacionada com o modelo instrumental.

Gabarito: errada

(TJ-PA – ANALISTA) O modelo político do exercício da função de gestão de pessoas exige que as políticas da administração de recursos humanos estejam alinhadas entre si e com os negócios da organização.

Comentários

No modelo político o conflito é visto como fundamental, e as necessidades das pessoas (vistas como atores) nem sempre estão alinhadas com as da organização, por isso há necessidade de integrar os interesses de cada um dos grupos sociais para encontrar uma solução negociada.

Gabarito: Errada

Possibilidades e limites da gestão de pessoas no setor público

Infelizmente, grande parte das organizações públicas ainda se enquadra em uma visão antiquada da gestão de pessoas. Assim, temos uma área de RH voltada principalmente para cumprir normas e leis relativas aos quadros de pessoal. Seria o estágio de departamento de pessoal, como já vimos.

De acordo com Pires et al¹⁴, os órgãos de RH das organizações governamentais perderam ainda mais flexibilidade após a Constituição Federal de 1988. Esta carta magna instituiu o Regime Jurídico Único (RJU) para todos os servidores públicos, igualando o tratamento da Administração Indireta ao da Administração Direta.

Boa parte do trabalho destes órgãos públicos de pessoal, de acordo com Schikmann¹⁵, se limita ao controle da folha de pagamento, ao monitoramento dos processos de aposentadoria e a proposição de leis e afins. Além disso, estes órgãos acabam desenvolvendo ações reativas e emergenciais de treinamento e capacitação.

Desta forma, estes órgãos não efetuam um planejamento das necessidades tanto de número de pessoas necessárias, quanto dos perfis e competências necessários para a organização.

O desempenho dos servidores e das organizações não são medidos, nem tomados em consideração para a remuneração ou progressão na carreira. Com isso, não há uma maior preocupação com a capacitação por parte dos empregados, nem uma motivação para produzir mais.

Pense bem, se sua remuneração não depende de seu esforço, nem será considerada para uma promoção, você acabará não ficando muito motivado para trabalhar mais, não é verdade?

Além disso, como não existe uma avaliação de desempenho efetiva (pois esta é feita é apenas "proforma", ou seja, para constar), os servidores não recebem este "feedback" ou retorno do seu desempenho, tão necessário para que este saiba onde precisa evoluir.

Como não existe este "link" (ligação) entre a área de Gestão de Pessoas e o planejamento estratégico da instituição, não existe também uma preocupação com as competências necessárias para que estas atinjam seus objetivos estratégicos.

A gestão estratégica de pessoas demanda então que o sistema de RH entenda perfeitamente como a organização funciona, quais são seus principais processos e seus objetivos e metas.

Com isso, esta área pode planejar uma política de Recursos Humanos que leve em consideração estes planejamentos e metas para o curto, médio e longo prazo.

¹⁴ (Pires & al., 2005)

¹⁵ (Schikmann, 2010)

Processos de Gestão de Pessoas

Continuando nossa aula, para podermos atingir os objetivos da organização e da área de Gestão de Pessoas, precisamos atuar em diversos processos e necessidades – tanto da organização quanto dos funcionários.

Abaixo podemos ver os principais processos de Gestão de Pessoas, de acordo com Chiavenato¹⁶:

Tabela 1 - Processos de Gestão de Pessoas. Adaptado de: (Chiavenato, Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 2004)

Processos de Gestão de Pessoas	
Agregar pessoas	São os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Incluem recrutamento e seleção de pessoas
Aplicar pessoas	São os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos , análise e descrição de cargos , orientação das pessoas e avaliação do desempenho .
Recompensar pessoas	Utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas , remuneração e benefícios e serviços sociais .
Desenvolver pessoas	Utilizados para capacitar e incrementar o desempenho profissional e pessoal das pessoas. Incluem treinamento e desenvolvimento , gestão do conhecimento e gestão de competências , programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância.
Manter pessoas	Utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da

¹⁶ (Chiavenato, Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 2004)

	cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção das relações sindicais.
Monitorar pessoas	Utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais .



Figura 5 - Processos de Gestão de Pessoas



(TSE – TÉCNICO) Na gestão de pessoas, o treinamento está relacionado ao processo de

- A) desenvolver pessoas.
- B) agregar pessoas.
- C) recompensar pessoas.
- D) manter pessoas.

Comentários

O processo de treinamento de pessoas está associado ao processo de desenvolvimento de pessoas, de acordo com Chiavenato.

Gabarito: letra A

(POLÍCIA FEDERAL – ADMINISTRADOR) A gestão de pessoas é concebida como um conjunto de processos básicos de provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração de pessoas, os quais geram impactos sobre pessoas e organizações.

Comentários

A banca apresenta alguns dos principais processos de gestão de pessoas. De acordo com Chiavenato, os principais processos são:

- Agregar
- Aplicar
- Recompensar
- Desenvolver
- Manter
- Monitorar

Gabarito: certa

(TCE-BA – AGENTE) Chiavenato (1999) destaca seis processos básicos da Gestão de Pessoas: os Processos de Agregar Pessoas (que são os processos de incluir novas pessoas), os Processos de Aplicar Pessoas (que são os processos que modelam as atividades que os funcionários irão realizar na organização, acompanhar e orientar seu desempenho), os Processos de Recompensar Pessoas (que motivam e incentivam as pessoas a satisfazer suas necessidades individuais), os Processos de Desenvolver Pessoas (usados para capacitar, treinar e desenvolver pessoas), os Processos de Manter Pessoas e os Processos de Monitorar Pessoas (usados para acompanhar e controlar o trabalho dos funcionários e analisar os resultados).

O Treinamento e os Sistemas de Informações gerenciais fazem parte respectivamente dos processos de

- (A) agregar pessoas e monitorar pessoas.
- (B) recompensar pessoas e desenvolver pessoas.
- (C) desenvolver pessoas e monitorar pessoas.
- (D) aplicar pessoas e desenvolver pessoas.
- (E) recompensar pessoas e monitorar pessoas.

Comentários

Questão retirada da definição de Chiavenato, que acabamos de ver. Os treinamentos fazem parte dos processos de desenvolvimento de pessoas, ao par que os sistemas de informações gerenciais fazem parte dos processos de monitorar pessoas.

Gabarito: letra C

Modelos de Planejamento de Recursos Humanos

Modelo Baseado na Procura Estimada do Produto ou Serviço

Este modelo está baseado na noção de que o número de pessoas é uma variável dependente da procura estimada pelo produto ou serviço da empresa. Assim, deveríamos estimar a demanda futura para os produtos fornecidos pela organização, através de métodos estatísticos / históricos, de modo a calcular o número de profissionais necessários¹⁷.

Naturalmente, este é um modelo limitado, pois não são levados em consideração fatores como: estratégias de empresas concorrentes, novas tendências de consumo, greves, dentre outros fatores.

É um modelo quantitativo, pois busca calcular quantas pessoas são necessárias a cada nível de demanda esperada. Com isso, tem um foco muito operacional.

Modelo Baseado em Segmentos de Cargos

Este também é um modelo operacional. É bastante utilizado por organizações de grande porte. O conceito básico é o de se escolher certos fatores “estratégicos” (como vendas, números de pedidos antecipados, etc.) e estabelecer os valores históricos e futuros de pessoal para cada setor.

Deste modo, poderíamos analisar a variação destes fatores estratégicos (como a volume de vendas, por exemplo) e calcular qual deve ser o nível de pessoal necessário.

É, portanto, muito semelhante ao modelo anterior e caracteriza-se por conter muitas das imperfeições do mesmo.

¹⁷ (Marinho & Vasconcellos, 2007)

Modelo de Substituição de Postos-chave

Este modelo já é mais avançado e utiliza-se de um tipo de “organograma” com cada cargo da empresa, seu atual ocupante e seus respectivos “potenciais substitutos”.

Com este organograma, a empresa apresenta um plano de carreira e as possibilidades de crescimento profissional dentro da estrutura atual. Facilita também o planejamento das operações de treinamento e desenvolvimento, além de dar transparência ao processo de evolução interna dos funcionários.

Modelo Baseado no Fluxo de Pessoal

Este é um modelo que busca controlar o fluxo (daí o seu nome) de pessoas entrando na organização, sendo transferidas/promovidas dentro da organização e saindo da organização.

É, basicamente, um controle contábil ou quantitativo do número de pessoas em cada nível hierárquico ou tipo de cargo em um determinado momento. Dentre suas principais vantagens, possibilita uma análise da variação do *turnover* (percentual de entrada e saída de pessoas na organização) e das necessidades futuras de pessoal na organização¹⁸.

O problema é que este modelo só funciona corretamente em organizações estáveis, em que a demanda e o tipo de produtos/serviços não mudam muito com o tempo, ou em empresas conservadoras, que buscam uma estratégia de manutenção de suas atividades.

Em setores mais dinâmicos, ou em empresas que gostariam de crescer rapidamente, o fluxo atual de pessoas pode não ser um referencial correto das necessidades de pessoal.

Modelo de Planejamento Integrado

Caracteriza-se por ser um modelo mais abrangente, pois leva em consideração mais variáveis ou aspectos no processo de planejamento. São analisados quatro aspectos principais¹⁹:

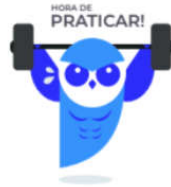
- Volume de produção planejado pela organização;
- Mudanças tecnológicas dentro da organização que alterem a produtividade do pessoal;
- Condições de oferta e de procura no mercado e comportamento da clientela;
- Planejamento de carreiras dentro da organização.

De certa forma, não deixa de ser um modelo mais quantitativo e operacional, pois se baseia em número de pessoas e não nas suas habilidades, experiências, conhecimentos, etc.

¹⁸ (Marinho & Vasconcellos, 2007)

¹⁹ (Chiavenato, Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 2004)

Mas é uma evolução dos outros modelos elencados anteriormente porque agrega mais dados e perspectivas aos gestores de recursos humanos, possibilitando um planejamento mais adequado e um nível de informação maior para que o gestor da área possa tomar uma melhor decisão.



(TRT/15ª REGIÃO – ANALISTA) Existem vários modelos de Planejamento estratégico de RH, entre os quais se pode citar o Modelo baseado no fluxo de pessoal que:

- a) é um modelo amplo e abrangente, que leva em conta, entre outros aspectos, as condições de oferta e procura no mercado e as perspectivas de expansão.
- b) é um modelo vegetativo e conservador, de natureza contábil e quantitativa, adequado a organizações estáveis e sem planos de expansão.
- c) se fundamenta na procura estimada do produto ou serviço, que traduz, através de modelos matemáticos, as necessidades de pessoal.
- d) é restrito ao nível operacional da organização e projetada, com base em dados históricos e extrapolações, a necessidade de força de trabalho para cada unidade.
- e) atua com base em mapas de substituição ou organogramas de encarreiramento, com base no conceito de postos-chave.

Comentários

O modelo de planejamento com base no fluxo de pessoal busca controlar o fluxo de pessoas entrando na organização, sendo transferidas/promovidas dentro da organização e saindo da organização.

Esse modelo é mais adequado para organizações estáveis, em que a demanda e o tipo de produtos/serviços não mudam muito com o tempo, ou em empresas conservadoras, que buscam uma estratégia de manutenção de suas atividades. Seria mesmo um modelo vegetativo e conservador, como a banca descreve na letra B.

Isso ocorre, pois em setores mais dinâmicos, ou em empresas que gostariam de crescer rapidamente, o fluxo atual de pessoas pode não ser um referencial correto das necessidades de pessoal.

Gabarito: letra B

(FUB – TÉCNICO) No planejamento de RH nas organizações, deve-se considerar como principal fonte o contexto interno da estrutura organizacional, haja vista que o fornecimento de pessoal qualificado é o resultado de maior valor para o setor de RH.

Comentários

A “pegadinha” da questão é que devemos considerar não apenas o contexto interno, mas também o contexto externo, como a situação do mercado de trabalho, a existência de profissionais capacitados (ou não) na região em que atuamos, bem como outros fatores externos importantes.

Gabarito: errada

Relações Indivíduo-Organização

As relações entre os indivíduos e as organizações são marcadas pelos interesses de cada parte. Ambos desejam atingir seus objetivos. Mas estes objetivos nem sempre são os mesmos. Melhor dizendo, quase nunca são os mesmos.

Assim, ambos devem conseguir atingir seus objetivos dentro deste “acordo”. Este é o grande “x” da questão na gestão de pessoas: fazer com que a relação entre as pessoas e as organizações seja mutuamente positiva.

Os indivíduos desejam ganhar seu dinheiro, aprender novas habilidades, conhecer pessoas interessantes, trabalhar em ambientes acolhedores, dentre outros fatores.

Já as empresas necessitam também alcançar seus objetivos: gerar uma maior lucratividade, melhorar o atendimento aos seus clientes, ampliar sua participação de mercado, reduzir seus problemas na produção de seus produtos, produzir produtos com maior qualidade, etc.

Para que estas empresas possam atingir seus objetivos, elas buscam contratar e manter pessoas com os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que possam atingir estas metas. E para manter estas pessoas precisam oferecer o que as pessoas desejam, naturalmente.

Ao mesmo tempo, as pessoas sabem que devem oferecer seu comprometimento, ideias e esforço físico para que a organização tenha um desempenho desejado. Isto é o que elas “oferecem” em troca.

Obviamente, as pessoas “entregam” mais aos seus empregadores quando percebem que esta organização está preocupada com seus objetivos individuais.

Assim, a satisfação no trabalho e o comprometimento são maiores quando existe uma percepção de que a organização é parceira dos seus empregados.

Isto costuma trazer um desempenho superior, beneficiando ambos (trabalhadores e empregadores). Assim, as empresas precisam dos seus funcionários, bem como estes necessitam das organizações para atingir seus objetivos.

Equilíbrio organizacional

A Teoria do Equilíbrio Organizacional tenta explicar como ocorre, ou não, a cooperação dos indivíduos em uma organização²⁰. O que ela postula é que todas as organizações necessitam de diversos atores ou participantes para poder desempenhar suas funções.

Estes participantes podem ser os próprios empregados da empresa, bem como fornecedores, clientes, acionistas, dentre os diversos grupos de indivíduos que interagem com a organização.

Mas como funcionaria este equilíbrio?

O que a teoria do equilíbrio tenta mostrar é que todas as pessoas devem receber certos incentivos para que possam contribuir para o sucesso da instituição. Elas desejam receber salários, benefícios, pagamentos pelos seus serviços, dentre outros incentivos fornecidos pela empresa ou órgão público.

Mas a organização também quer algo em troca, naturalmente. Ela precisa do trabalho, dos serviços prestados, do comprometimento, das ideias, dentre outras contribuições fornecidas pelos indivíduos ou grupos de pessoas com quem tem relação.

Desta forma, as pessoas esperam receber incentivos da organização em troca das suas contribuições e o mesmo ocorre por parte da instituição. **O equilíbrio ocorre quando esta relação de "troca" é vista como adequada!**

Assim, as pessoas irão "entregar" mais aos seus empregadores sempre que perceberem uma recompensa justa por parte da organização aos seus esforços. Quando existe equilíbrio, as pessoas buscam continuar a interagir com a empresa, dando sustentação, segurança e continuidade à instituição.

Se não existir equilíbrio na relação (a oferta da organização ser inferior ao que é ofertado pelas pessoas) a empresa terá uma constante perda de pessoal, ou seja, as pessoas buscarão outros empregadores, os fornecedores não venderão mais para a empresa, os acionistas venderão suas ações, dentre outras perdas.

De acordo com Chiavenato²¹, *"O equilíbrio organizacional reflete o êxito da organização em remunerar seus participantes (com dinheiro ou satisfações não-materiais) e motivá-los a continuarem fazendo parte da organização, garantindo com isso sua sobrevivência."*

De acordo com Chiavenato, os princípios básicos desta teoria são²²:

²⁰ (Rennó, 2013)

²¹ (Chiavenato, Introdução à teoria geral da administração, 2011)

²² (Chiavenato, Introdução à teoria geral da administração, 2011)

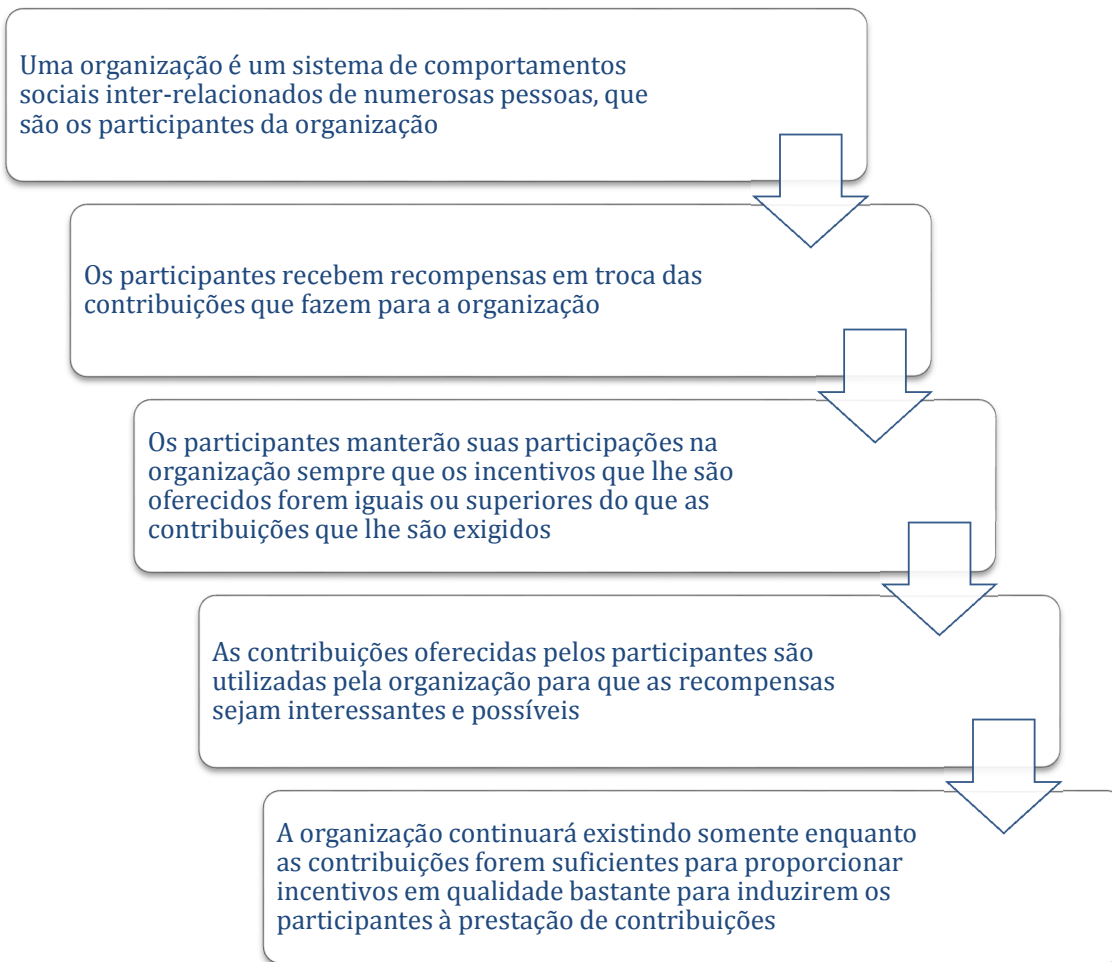
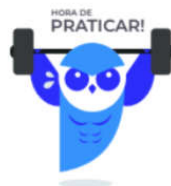


Figura 6 - Princípios do Equilíbrio Organizacional



(ANVISA – ANALISTA) O relacionamento indivíduo-organização é marcado por trocas e reciprocidades. Percepções individuais favoráveis acerca da reciprocidade do relacionamento indivíduo-organização estão associadas positivamente a satisfação e comprometimento afetivo no trabalho.

Comentários:

Perfeito. O relacionamento entre a empresa e as pessoas é marcado mesmo pelas trocas e reciprocidades. A organização demanda um comprometimento maior e um desempenho especial. Já as pessoas demandam salários competitivos, um plano de carreira e de desenvolvimento pessoal, dentre outros fatores.

Gabarito: correta

(FUB – PSICÓLOGO) O maior desafio para a gestão de pessoas é a expectativa do trabalhador em relação à maior dedicação do seu tempo ao trabalho, que é uma tendência da sociedade atual.

Comentários

A tendência atual não é essa. Atualmente, os empregados buscam atingir seus objetivos profissionais em conjunto com seus objetivos pessoais, mantendo uma boa qualidade de vida. Não desejam, portanto, aumentar o tempo de trabalho na empresa.

As empresas devem, portanto, enfrentar o desafio de alinhar os objetivos empresariais com os objetivos pessoais dos seus colaboradores.

Gabarito: errada

(MPE-PI – TÉCNICO) O equilíbrio organizacional pode ser alcançado mediante a troca de contribuições e incentivos na relação entre as pessoas e as empresas. Nessa troca, as pessoas colaboram para facilitar o alcance dos objetivos organizacionais, e as empresas fornecem para esses colaboradores os incentivos que proporcionam a realização de seus objetivos pessoais.

Comentários

Exato. A banca descreveu de forma adequada o princípio básico da Teoria do Equilíbrio Organizacional. Sem uma compensação adequada, as pessoas buscarão outras organizações para interagir.

Desta maneira, os incentivos oferecidos pelas organizações devem ser no mínimo semelhantes às contribuições oferecidos pelos empregados, fornecedores, acionistas, etc.

Gabarito: certa

Gestão do Pessoal Terceirizado

A terceirização é um processo que está relacionado com o aumento da competição no mundo globalizado. Com uma disputa por clientes cada vez mais “feroz”, as empresas precisam focar nas atividades e processos que geram mais valor ao cliente.

Com isso, a atividade principal da organização deve receber toda a atenção. O objetivo é que a empresa ganhe competitividade com isso. Assim, as atividades secundárias seriam “terceirizadas”, ou seja, redirecionadas para empresas parceiras – as contratadas ou terceiras.

De acordo com Silva²³, a terceirização é:

“Transferência de atividades para fornecedores especializados, detentores de tecnologia própria e moderna, que tenha esta atividade terceirizada com sua atividade-fim, liberando a tomadora para concentrar seus esforços gerenciais em seu negócio principal, preservando

²³ (Silva, 1997) apud (Pinto & Quelhas, 2008)

... e evoluindo em qualidade e produtividade, reduzindo custos e ganhando em competitividade”.

E como isso funciona na prática? Vamos imaginar uma montadora de automóveis. Quais seriam suas atividades principais? Provavelmente, classificaríamos como principais as atividades de design, soldagem, pintura, montagem, dentre outras envolvidas diretamente com a produção de um automóvel.

Estas atividades acima seriam executadas com funcionários da empresa. Já atividades que não estivessem diretamente relacionadas com o “negócio” da empresa poderiam ser terceirizadas, como: limpeza, segurança, etc.

Esta prática da terceirização foi disseminada em todo o mundo, pois gerou grande flexibilidade nas empresas e possibilitou ganhos de eficiência e de custo. Grande parte das principais organizações brasileiras trabalha com a terceirização, inclusive no setor público.

Este fato gerou uma situação inusitada: muitas instituições contam com dois tipos de profissional em suas instalações: os funcionários “normais” e os “terceirizados” – que são vinculados legalmente à uma empresa contratada, mas efetivamente trabalham no mesmo local dos outros.

Assim sendo, muitas empresas acabam criando uma discriminação entre seus funcionários e os funcionários da terceirizada. Os primeiros recebem todo o treinamento, benefícios e valorização.

Já os funcionários da empresa terceirizada são deixados “de escanteio”. Muitas vezes, não podem nem mesmo frequentar as mesmas áreas dos outros funcionários e não recebem a mesma atenção da empresa – que de fato não se preocupa com sua motivação e suas necessidades. Isto cria uma grande desmotivação entre estes funcionários e acaba influenciando negativamente seus níveis de produtividade.

De acordo com Pinto e Quelhas²⁴,

*“Os terceirizados, apesar de não serem empregados, são pessoas e profissionais que necessitam e requerem uma gestão que considere fatores básicos de motivação para que possam executar suas atividades dentro do padrão esperado e exigido, **não só pela empresa contratante, como pela empresa terceirizadora**”.*

Portanto, ambas as empresas devem buscar atuar de modo a motivar estes funcionários e gerar um ambiente de trabalho que possibilite a estes profissionais atingir seu potencial.

Dentre as práticas recomendadas para a gestão de terceirizados, teríamos como principais²⁵:

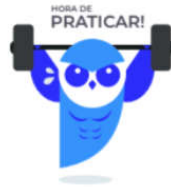
- A participação nas ideias e decisões;
- Avaliação periódica;
- Reconhecimento do trabalho;
- Treinamento;
- Não discriminação

Além disso, temos dois tipos ou critérios de terceirização. A terceirização pode ser classificada de acordo com **a natureza do trabalho** ou **a maneira como a terceirização é executada**.

²⁴ (Pinto & Quelhas, 2008)

²⁵ (Pinto & Quelhas, 2008)

O primeiro tipo aborda quais são as atividades que são terceirizadas, como: o serviço de limpeza, o atendimento telefônico aos clientes, o apoio de TI, etc. Já o segundo tipo aborda se a terceirização ocorre de modo parcial ou integral.



(STM – ANALISTA) A fim de se evitar a emergência de conflitos entre os trabalhadores de uma organização, recomenda-se que a gestão do pessoal terceirizado constitua responsabilidade exclusiva da empresa contratada.

Comentários:

A questão está errada, pois ambas as empresas devem gerenciar a motivação destes profissionais, de modo que estejam motivados para o trabalho e tenham um bom desempenho. A empresa contratante deve discriminar o mínimo possível entre os empregados efetivos e os terceirizados.

Gabarito: errada

RESUMO

Gestão de Pessoas	
Atribuições Básicas e Objetivos	
Atualmente, os gestores públicos e privados reconhecem que uma gestão eficiente de pessoas é fundamental para que as organizações atinjam seus objetivos. Um gestor que não tenha habilidade na gestão de pessoas poderá: contratar um profissional sem perfil para o cargo desejado, perceber que sua equipe está desmotivada, ver seus melhores profissionais saindo do seu departamento ou empresa, etc.	
Objetivos da Gestão de Pessoas	
De Acordo com Chiavenato	De Acordo com Ivancevich
Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão;	Ajudar a organização a alcançar seus objetivos;
Proporcionar competitividade à organização;	Empregar as habilidades e conhecimentos dos trabalhadores de maneira eficiente;
Proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas;	Prover a organização com profissionais bem treinados e motivados;
Aumentar a auto atualização e a satisfação das pessoas no trabalho;	Aumentar ao máximo a satisfação do trabalhador no trabalho e sua atualização profissional;
Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho;	Desenvolver e manter uma qualidade de vida no trabalho que torne desejável trabalhar na organização;
Administrar e impulsionar a mudança;	Comunicar as políticas de Recursos Humanos para toda a organização;
Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável;	Ajudar a manter políticas éticas e um comportamento socialmente responsável;
	Gerenciar a mudança de modo que seja vantajoso tanto para os indivíduos quanto

para os grupos, a empresa e o público em geral.

A Função do Órgão de Gestão de Pessoas

O gerente de linha é o profissional que lida diretamente com os funcionários. É o chefe direto dos seus subordinados. Já o órgão de Recursos Humanos engloba os profissionais especializados nos processos de gestão de pessoas: recrutamento e seleção de pessoas, treinamento e desenvolvimento, motivação, etc. **A tendência é a descentralização das funções de Gestão de Pessoas.**

Função de Staff - Órgão de RH:	Responsabilidade de Linha - Gestor de Linha
• Cuidar das políticas de RH • Prestar assessoria e suporte • Dar consultoria interna de RH • Dar orientação de RH • Cuidar da estratégia de RH	• Cuidar da sua equipe de pessoas • Tomar decisões sobre subordinados • Executar as ações de RH • Cumprir metas de RH • Alcançar resultados de RH • Cuidar da tática e operações

Gestão Estratégica de Pessoas

Um novo tipo de profissional está sendo demandado pelo mercado. E este profissional mais capacitado tem outras necessidades e desejos. Portanto, estas pessoas acabam preferindo trabalhar em empresas que mostram mais cuidado com seus empregados e que lhes fornecem mais oportunidades e controle sobre suas vidas.

A organização moderna deve procurar suprir também suas demandas psicológicas, sua necessidade por um trabalho desafiador e gratificante, por um clima organizacional acolhedor

Dentre as principais medidas e ferramentas que costumam ser associadas à Gestão Estratégica de Pessoas, temos:

- Foco em resultados;
- Alinhamento estratégico (através da Gestão por Competências);
- Estruturas organizacionais mais flexíveis, como a matricial;
- Gestão participativa.

Evolução dos Modelos de Gestão de Pessoas

Estamos vendo a transformação da área de Recursos Humanos sair de uma posição reativa e preocupada com aspectos de controle e papelada (o departamento de pessoal), passando por um setor de RH mais preocupado com a motivação, com o clima organizacional e os aspectos de liderança (gestão de pessoas) até chegar a um setor de recursos humanos preocupado com o atingimento dos objetivos estratégicos da organização (gestão estratégica de pessoas)

Outra classificação da evolução dos modelos de gestão de pessoas foi descrita por Tose:

- **Fase Contábil:** seria mais preocupada com os custos da empresa. A ideia era de se contabilizar os trabalhadores como recursos e os custos de contratação e manutenção deveriam ser controlados.

- **Fase Legal:** o poder de controle dos empregados deixou de estar concentrado nos supervisores ou feitores para deslocar-se para o chefe de pessoal, encarregado de obedecer à nova CLT – Consolidação das Leis do Trabalho.

- **Fase Tecnista:** etapa em que a área de pessoal ganhou status de gerência e maior importância dentro das empresas. Dentre os principais avanços, tivemos a implementação e melhoria dos processos de treinamento e desenvolvimento, de recrutamento e seleção, de higiene e segurança, etc. Deste modo, diz-se que a relação entre o capital e o trabalho ganhou maior qualidade nesta época.

- **Fase Administrativa, ou Sindicalista:** esse momento foi caracterizado por uma ascensão de um novo tipo de sindicalismo nas empresas e uma necessidade destas de atuar de forma mais atuante nas demandas dos empregados.

- **Fase Estratégica:** essa nova etapa caracterizou-se pelo início do reconhecimento de que a gestão de pessoas é um dos aspectos fundamentais na estratégia de qualquer organização. Com isso, os processos de gerenciamento de pessoas passaram a ser vistos como fundamentais para que as organizações consigam atingir seus objetivos estratégicos e obter sucesso. Esta é a fase mais moderna.

Portanto, a **gestão de pessoas tem como função estratégica alinhar objetivos organizacionais e individuais por meio de políticas e práticas de administração de recursos humanos.**

De acordo com Schikmann, os principais mecanismos e instrumentos da gestão estratégica de pessoas são:

- Planejamento de recursos humanos;
- Gestão de competências;
- Capacitação continuada com base em competências;
- Avaliação de desempenho e de competências.

Evolução de acordo com Fischer

Modelo de Gestão de Pessoas articulado como Departamento de Pessoal: seria um modelo mais focado no cumprimento de formalidades e os trâmites burocráticos.

Modelo de Gestão de Pessoas como Gestão do Comportamento Humano: é a transição de uma preocupação com os custos dos trabalhadores para uma preocupação em valorizá-los como ativos da organização.

Modelo Estratégico de Gestão de Pessoas: passou a evidenciar a importância estratégica da gestão de pessoas no alcance dos resultados das empresas. Neste modelo, a gestão de pessoas deveria estar sempre alinhada à gestão estratégica.

Modelo de Gestão de Pessoas articulado por Competências: é uma evolução do modelo anterior incluindo uma visão de gestão por competências e uma preocupação maior com as vantagens competitivas geradas pela gestão de pessoas.

Possibilidades e Limites da Gestão de Pessoas no Setor Público

Grande parte das organizações públicas ainda se enquadra em uma visão antiquada da gestão de pessoas. Assim, temos uma área de RH voltada principalmente para cumprir normas e leis relativas aos quadros de pessoal. Seria o estágio de departamento de pessoal

Os órgãos de RH das organizações governamentais perderam ainda mais flexibilidade após a Constituição Federal de 1988. Esta carta magna instituiu o Regime Jurídico Único (RJU) para todos os servidores públicos, igualando o tratamento da Administração Indireta ao da Administração Direta. Desta forma, estes órgãos não efetuam um planejamento das necessidades tanto de número de pessoas necessárias, quanto dos perfis e competências necessários para a organização.

O desempenho dos servidores e das organizações não são medidos, nem tomados em consideração para a remuneração ou progressão na carreira.

Processos de Gestão de Pessoas

Agregar pessoas	São os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Incluem recrutamento e seleção de pessoas
Aplicar pessoas	São os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho .
Recompensar pessoas	Utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais .
Desenvolver pessoas	Utilizados para capacitar e incrementar o desempenho profissional e pessoal das pessoas. Incluem treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento e gestão de competências , programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância.
Manter pessoas	Utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da cultura organizacional, clima , disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção das relações sindicais .

Monitorar pessoas	Utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais .
Modelos de Planejamento de Recursos Humanos	
Modelo Baseado na Procura Estimada do Produto ou Serviço	
Este modelo está baseado na noção de que o número de pessoas é uma variável dependente da procura estimada pelo produto ou serviço da empresa. Assim, deveríamos estimar a demanda futura para os produtos fornecidos pela organização, através de métodos estatísticos / históricos, de modo a calcular o número de profissionais necessários Este é um modelo limitado, pois não são levados em consideração fatores como: estratégias de empresas concorrentes, novas tendências de consumo, greves, dentre outros fatores.	
Modelo Baseado em Segmentos de Cargos	
O conceito básico é o de se escolher certos fatores "estratégicos" (como vendas, números de pedidos antecipados, etc.) e estabelecer os valores históricos e futuros de pessoal para cada setor. Deste modo, poderíamos analisar a variação destes fatores estratégicos (como a volume de vendas, por exemplo) e calcular qual deve ser o nível de pessoal necessário.	
Modelo de Substituição de Postos-chave	
Utiliza-se de um tipo de "organograma" com cada cargo da empresa, seu atual ocupante e seus respectivos "potenciais substitutos". Com este organograma, a empresa apresenta um plano de carreira e as possibilidades de crescimento profissional dentro da estrutura atual. Facilita também o planejamento das operações de treinamento e desenvolvimento, além de dar transparência ao processo de evolução interna dos funcionários.	
Modelo Baseado no Fluxo de Pessoal	
É um modelo que busca controlar o fluxo de pessoas entrando na organização, sendo transferidas/promovidas dentro da organização e saindo da organização. É, basicamente, um controle contábil ou quantitativo do número de pessoas em cada nível hierárquico ou tipo de cargo em um determinado momento. Dentre suas principais vantagens, possibilita uma análise da variação do turnover (percentual de entrada e saída de pessoas na organização) e das necessidades futuras de pessoal. O problema é que este modelo só funciona corretamente em organizações estáveis ou em empresas conservadoras, que buscam uma estratégia de manutenção de suas atividades.	

Modelo de Planejamento Integrado

Modelo mais abrangente, pois leva em consideração mais variáveis ou aspectos no processo de planejamento. São analisados quatro aspectos principais:

- Volume de produção planejado pela organização;
- Mudanças tecnológicas dentro da organização que alterem a produtividade do pessoal;
- Condições de oferta e de procura no mercado e comportamento da clientela;
- Planejamento de carreiras dentro da organização.

Agrega mais dados e perspectivas aos gestores de recursos humanos, possibilitando um planejamento mais adequado e um nível de informação maior para que o gestor da área possa tomar uma melhor decisão.

Relações Indivíduo-Organização

As relações entre os indivíduos e as organizações são marcadas pelos interesses de cada parte. Ambos desejam atingir seus objetivos, mas eles nem sempre são os mesmos.

Na gestão de pessoas deve-se fazer com que a relação entre as pessoas e as organizações seja mutuamente positiva.

- Para que estas empresas possam atingir seus objetivos, elas buscam contratar e manter pessoas com os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que possam atingir estas metas. E para manter estas pessoas precisam oferecer o que as pessoas desejam, naturalmente.
- Ao mesmo tempo, as pessoas sabem que devem oferecer seu comprometimento, ideias e esforço físico para que a organização tenha um desempenho desejado. Isto é o que elas "oferecem" em troca. A satisfação no trabalho e o comprometimento são maiores quando existe uma percepção de que a organização é parceira dos seus empregados.

Equilíbrio Organizacional

A Teoria do Equilíbrio Organizacional tenta explicar como ocorre, ou não, a cooperação dos indivíduos em uma organização. O que ela postula é que todas as organizações necessitam de diversos atores ou participantes para poder desempenhar suas funções.

O que a teoria do equilíbrio tenta mostrar é que todas as pessoas devem receber certos incentivos para que possam contribuir para o sucesso da instituição.

As pessoas esperam receber incentivos da organização em troca das suas contribuições e o mesmo ocorre por parte da instituição. O equilíbrio ocorre quando esta relação de "troca" é vista como adequada.

De acordo com Chiavenato, os princípios básicos desta teoria são:

- Uma organização é um sistema de comportamentos sociais inter-relacionados de numerosas pessoas, que são os participantes da organização

- Os participantes recebem recompensas em troca das contribuições que fazem para a organização
- Os participantes manterão suas participações na organização sempre que os incentivos que lhe são oferecidos forem iguais ou superiores do que as contribuições que lhe são exigidos
- As contribuições oferecidas pelos participantes são utilizadas pela organização para que as recompensas sejam interessantes e possíveis
- A organização continuará existindo somente enquanto as contribuições forem suficientes para proporcionar incentivos em qualidade bastante para induzirem os participantes à prestação de contribuições

Gestão do Pessoal Terceirizado

De acordo com Silva, a terceirização é "Transferência de atividades para fornecedores especializados, detentores de tecnologia própria e moderna, que tenha esta atividade terceirizada com sua atividade-fim, liberando a tomadora para concentrar seus esforços gerenciais em seu negócio principal, preservando e evoluindo em qualidade e produtividade, reduzindo custos e ganhando em competitividade".

Esta prática da terceirização foi disseminada em todo o mundo, pois gerou grande flexibilidade nas empresas e possibilitou ganhos de eficiência e de custo. Grande parte das principais organizações brasileiras trabalha com a terceirização, inclusive no setor público.

Dentre as práticas recomendadas para a gestão de terceirizados, teríamos como principais:

A participação nas ideias e decisões;

Avaliação periódica;

Reconhecimento do trabalho;

Treinamento;

Não discriminação

Além disso, temos dois tipos ou critérios de terceirização. A terceirização pode ser classificada de acordo com **a natureza do trabalho** ou **a maneira como a terceirização é executada**. O primeiro tipo aborda quais são as atividades que são terceirizadas, como: o serviço de limpeza, o atendimento telefônico aos clientes, o apoio de TI, etc. Já o segundo tipo aborda se a terceirização ocorre de modo parcial ou integral.

QUESTÕES COMENTADAS



1. (FGV – CODEBA – TÉCNICO – 2016)

A Administração de Recursos Humanos está relacionada à formulação e à aplicação de sistemas formais de alocação do talento humano.

As opções a seguir listam atribuições da Administração de Recursos Humanos no nível tático, à exceção de uma. Assinale-a.

- A) Recrutamento e seleção.
- B) Treinamento e desenvolvimento.
- C) Controle de horários.
- D) Avaliação de desempenho.
- E) Sistemas de remuneração.

Comentários

A questão envolve o entendimento dos níveis: estratégico, tático e operacional. No nível estratégico, o da alta cúpula da organização, são definidas as políticas gerais de gestão de pessoas.

No nível tático são desempenhados os principais processos de gestão de pessoas, como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, gestão de desempenho, etc.

Finalmente, no nível operacional são desenvolvidas as atividades e tarefas, como a contratação dos empregados, o controle de horário, a aplicação de testes, etc. A única alternativa que não indica uma atribuição do nível tático é o controle de horários.

Gabarito: letra C

2. (FGV – TJ-GO – ANALISTA – 2014)

Encaminhar colaboradores para capacitação, se detectadas necessidades de complementação ou oportunidades de crescimento e/ou alertar formalmente profissionais com insuficiência de desempenho não justificada sobre urgências na modificação de condutas, são atividades relacionadas à gestão de recursos humanos, que estão agrupadas em funções ou subsistemas como:

- A) a Administração de desempenho.
- B) o Desenvolvimento de Recursos Humanos.

- C) o Planejamento de Recursos Humanos.
- D) a Provisão de Recursos Humanos.
- E) a Administração de Pessoal.

Comentários

Como o enunciado fala de “*Encaminhar colaboradores para capacitação, se detectadas necessidades de complementação ou oportunidades de crescimento e/ou alertar formalmente profissionais com insuficiência de desempenho*”, não fica difícil identificar que a função envolvida é a de desenvolvimento de Recursos Humanos, que trata do treinamento e do desenvolvimento de pessoas.

Gabarito: letra B

3. (FGV – TCE-BA – AGENTE – 2014) Chiavenato (1999)

destaca seis processos básicos da Gestão de Pessoas: os Processos de Agregar Pessoas (que são os processos de incluir novas pessoas), os Processos de Aplicar Pessoas (que são os processos que modelam as atividades que os funcionários irão realizar na organização, acompanhar e orientar seu desempenho), os Processos de Recompensar Pessoas (que motivam e incentivam as pessoas a satisfazer suas necessidades individuais), os Processos de Desenvolver Pessoas (usados para capacitar, treinar e desenvolver pessoas), os Processos de Manter Pessoas e os Processos de Monitorar Pessoas (usados para acompanhar e controlar o trabalho dos funcionários e analisar os resultados).

O Treinamento e os Sistemas de Informações gerenciais fazem parte respectivamente dos processos de

- (A) agregar pessoas e monitorar pessoas.
- (B) recompensar pessoas e desenvolver pessoas.
- (C) desenvolver pessoas e monitorar pessoas.
- (D) aplicar pessoas e desenvolver pessoas.
- (E) recompensar pessoas e monitorar pessoas.

Comentários

Questão retirada da definição de Chiavenato, que acabamos de ver. Os treinamentos fazem parte dos processos de desenvolvimento de pessoas, ao par que os sistemas de informações gerenciais fazem parte dos processos de monitorar pessoas.

Gabarito: letra C

4. (AOC – SUSIPE – ASSISTENTE – 2018)

A moderna gestão de pessoas é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas. Essas políticas e práticas

podem ser resumidas em seis processos. Relacione as políticas e práticas de acordo com cada processo e assinale a alternativa com a sequência correta.

PROCESSOS

1. Processo de Agregar Pessoas.
2. Processo de Aplicar Pessoas.
3. Processo de Recompensar Pessoas.
4. Processo de Desenvolver Pessoas.
5. Processo de Manter Pessoas.
6. Processo de Monitorar Pessoas.

POLÍTICAS E PRÁTICAS

- () Banco de Dados.
 - () Disciplina.
 - () Benefícios e Serviços.
 - () Avaliação de Desempenho.
 - () Seleção.
 - () Comunicação.
- a) 6 – 5 – 3 – 2 – 1 – 4.
 - b) 6 – 1 – 4 – 3 – 2 – 5.
 - c) 5 – 6 – 3 – 4 – 1 – 2.
 - d) 5 – 6 – 3 – 2 – 1 – 4.
 - e) 4 – 1 – 3 – 6 – 5 – 2.

Comentários:

Abaixo podemos ver os principais processos de Gestão de Pessoas, de acordo com Chiavenato²⁶:

Tabela 2 - Processos de Gestão de Pessoas. Adaptado de: (Chiavenato, Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 2004)

Processos de Gestão de Pessoas	
Agregar pessoas	São os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Incluem recrutamento e seleção de pessoas
Aplicar pessoas	São os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na

²⁶ (Chiavenato, Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 2004)

	empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.
Recompensar pessoas	Utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais.
Desenvolver pessoas	Utilizados para capacitar e incrementar o desempenho profissional e pessoal das pessoas. Incluem treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento e gestão de competências, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância.
Manter pessoas	Utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção das relações sindicais.
Monitorar pessoas	Utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Gabarito: letra A

5. (AOCF – SUSIPE – ADMINISTRAÇÃO – 2018)

Os processos básicos da gestão de pessoas estão intimamente relacionados entre si, de tal maneira que se interpenetram e se influenciam reciprocamente. Assinale a alternativa que apresenta, respectivamente, os processos de suprimento, de orientação, de consonância e de higiene das pessoas na empresa.

- a) Processos de analisar, incentivar, avaliar e acompanhar pessoas na empresa.
- b) Processos de alocar, comunicar, monitorar e satisfazer pessoas na empresa.

- c) Processos de acompanhar, preservar, capacitar e zelar pessoas na empresa.
- d) Processos de agregar, aplicar, desenvolver e manter pessoas na empresa.
- e) Processos de ativar, auditar, pesquisar e monitorar pessoas na empresa.

Comentários:

O suprimento de pessoas se dá quando recrutamos e selecionamos pessoas para a organização. Está associado ao processo de agregar pessoas. Já o processo de orientação está alinhado ao processo de aplicar pessoas.

Estes são os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, **orientação** das pessoas e avaliação do desempenho.

A consonância está associada ao processo de desenvolvimento de pessoas e a higiene está alinhada ao processo de manter pessoas.

Gabarito: letra D

6. (CESGRANRIO – PETROBRÁS – PROFISSIONAL JUNIOR – 2015)

Atualmente existe um consenso, no ambiente empresarial, de que o diferencial da empresa está intimamente ligado ao elemento humano, um fator crítico de sucesso. As organizações procuram estabelecer estratégias que evidenciem sua preocupação com o desenvolvimento de seu pessoal, o reconhecimento relativo ao seu desempenho, dentre outras. As estratégias de recursos humanos e as estratégias da organização, de maneira geral, devem estar correlacionadas.

Isso ocorre porque a área de recursos humanos deve

- A) estabelecer as diretrizes e a estrutura da organização, para que os empregados possam estabelecer seus planos de desenvolvimento profissional.
- B) estruturar primeiramente as estratégias da sua área para que, posteriormente, as estratégias organizacionais sejam estabelecidas.
- C) estabelecer as metas e os objetivos para o planejamento estratégico organizacional, em função dos recursos humanos disponíveis.
- D) atuar como parceira estratégica da organização, encontrando meios consistentes para contribuir com o seu sucesso.
- E) indicar equipes das diversas áreas da empresa para que estas possam implantar as estratégias por ela definidas.

Comentários

A Área de Recursos Humanos deve atuar de modo a perseguir os objetivos estratégicos da organização como um todo. Desse modo, deve atuar de modo alinhado à gestão estratégica da instituição.

Gabarito: letra D

7. (FUNCAB – FACELI – TÉCNICO – 2015)

Na gestão de pessoas, dar assistência aos empregados na consecução de suas metas pessoais para que eles possam ser mantidos e retidos, aumentando a contribuição do indivíduo para a organização é característica de que objetivo básico?

- a) funcional.
- b) organizacional.
- c) pessoal
- d) societário.
- e) empresarial.

Comentários

A questão mesmo já nos dá uma ideia do que deve ser marcado. Um dos objetivos básicos da Gestão de Pessoas está associado aos próprios objetivos pessoais dos funcionários.

Veja que a questão fala em "dar assistência aos empregados na consecução **de suas metas pessoais**".

Gabarito: letra C

8. (FEPESE – MPE-SC – TÉCNICO – 2014)

Assinale a alternativa que não é uma área ou função da Gestão de Pessoas.

- A) Folha de pagamento.
- B) Segurança no trabalho.
- C) Avaliação de desempenho.
- D) Planejamento de carreira.
- E) Pesquisa Operacional.

Comentários

Questão sem maiores dificuldades da banca. O único item que não tem relação com o setor de Gestão de Pessoas é o da pesquisa operacional. A pesquisa operacional é um método de tomada de decisões que utiliza modelos matemáticos.

Já as demais alternativas (folha de pagamento, segurança no trabalho, avaliação de desempenho e planejamento de carreira) são mesmo atividades ou processos de Gestão de Pessoas.

Gabarito: letra E

9. (FEPESE – MPE-SC – ANALISTA – 2014)

Assinale a alternativa que não é uma área ou função da Gestão de Pessoas.

- A) Logística.
- B) Cargos e salários.
- C) Relações sindicais.
- D) Recrutamento e seleção.
- E) Avaliação de Desempenho.

Comentários

Outra questão bem simples da banca. O único tema que não está associado ao setor de Recursos Humanos é o da logística. Para Christopher, Logística é²⁷:

"O processo de gestão estratégica da aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e estoques finais (e os fluxos de informação relacionados) por meio da organização e seus canais de comercialização, de tal forma que as rentabilidades atual e futura sejam maximizadas através da execução de pedidos, visando custo-benefício."

Estamos falando de um tema relacionado com a Gestão de Materiais.

Gabarito: letra A

10. (FEPESE – MPE-SC – ANALISTA – 2014)

A área que se define pela provisão, treinamento, desenvolvimento, motivação e manutenção dos empregados é a área de:

- A) Finanças.
- B) Logística.
- C) Gestão de pessoas.
- D) Marketing.
- E) Produção.

Comentários

A questão trata dos processos de Gestão de Pessoas, naturalmente.

Gabarito: letra C

11. (FEPESE – MPE-SC – ANALISTA – 2014)

²⁷ (Christopher, 2011)

Analise as afirmativas abaixo acerca do perfil e dos objetivos do profissional de Gestão de Pessoas.

1. A área de Gestão de Pessoas tem como objetivo principal administrar as relações da organização com as pessoas que a compõem.
2. Nas organizações as pessoas são parceiras do negócio, e não meros recursos empresariais.
3. O profissional de Recursos Humanos deve prover a organização de meios para avaliar as pessoas em todos os sentidos, desde a sua formação acadêmica, profissional. Ele deve coletar informações que possam lhe fornecer uma indicação, ainda que parcial, do caráter destes indivíduos.

Assinale a alternativa que indica todas as afirmativas corretas.

- A) É correta apenas a afirmativa 2.
- B) São corretas apenas as afirmativas 1 e 2.
- C) São corretas apenas as afirmativas 1 e 3.
- D) São corretas apenas as afirmativas 2 e 3.
- E) São corretas as afirmativas 1, 2 e 3.

Comentários

A primeira afirmativa aponta um objetivo da Gestão de Pessoas. O problema dessa afirmativa (objetivo principal) é que cada autor dá uma definição para quais seriam os objetivos da área de GP. De qualquer forma, a banca considerou como correta a frase.

Já a segunda frase está claramente correta. Os empregados devem ser vistos como parceiros do negócio, não como um "recurso". A terceira frase está também correta. Muitos candidatos consideraram a frase como errada, pois a avaliação de desempenho poderia ser executada por outras pessoas (como na avaliação 360°).

Só que o que a banca está afirmando é que o profissional deve "prover os meios" para que a avaliação ocorra. Isto está correto, pois o setor oferece os instrumentos para que as pessoas façam suas avaliações, compilam os dados, etc.

Gabarito: letra E

12. (CESGRANRIO – PETROBRÁS – ADMINISTRADOR – 2014)

O mundo organizacional, apesar de utilizar vários recursos materiais para a conquista de maior competitividade no mercado, depende, em grande parte, das pessoas, para atingir suas metas e cumprir sua missão. Com essa constatação, as organizações passaram a se ocupar mais com o desenvolvimento de seus empregados, buscando maior eficiência, produtividade e competitividade. A própria nomenclatura acompanhou a mudança: com uma concepção fundamentada em uma visão mais complexa, passou-se de recursos humanos para parceria.

Na visão de parceria, os empregados de uma empresa passam a

- A) investir seu tempo, sua dedicação, sua responsabilidade e seu comprometimento, na organização, com expectativa de retornos profissionais e pessoais.
- B) dedicar seu tempo às atividades da empresa, melhorando seu desempenho isoladamente, na expectativa de recompensas monetárias.
- C) aumentar seu grau de especialização nas atividades que executam em seus cargos, com a expectativa de se manterem na empresa.
- D) ter maior dependência da chefia direta, que é a responsável pela definição do seu desenvolvimento dentro da organização.
- E) ter suas atividades determinadas por normas e regras que devem ser seguidas indiscriminadamente.

Comentários

A letra A descreve corretamente uma visão de parceria entre funcionários e sua instituição. Os primeiros investem seu tempo, dedicação e criatividade em busca de resultados positivos para sua carreira, para seu aprimoramento e realização pessoal.

A letra B está incorreta, pois os empregados não devem “isoladamente” melhorar seu desempenho somente. A letra C é igualmente incorreta. Buscar apenas manter-se na empresa não indica uma parceria, não é mesmo?

A letra D está equivocada, pois se estamos falando de parceria, os funcionários não devem ficar dependentes de seus chefes, com uma postura passiva.

Finalmente, a letra E apresenta uma situação de trabalho burocratizado, de uma “camisa de força” que não tem relação com uma situação de parceria.

Gabarito: letra A

13. (CESGRANRIO – PETROBRÁS – ADMINISTRADOR – 2014)

As organizações, buscando maior competitividade, compreenderam que os seus empregados, de maneira geral, são os elementos principais na conquista de novos mercados, de novos clientes e na expansão do negócio quando são bem geridos.

Assim, vários são os mecanismos que as organizações passaram a utilizar com o objetivo de desenvolver seus empregados, adotando estratégias que os tornem mais produtivos. O processo de elaboração das estratégias para os recursos humanos (RH) das empresas exige que alguns requisitos básicos sejam atendidos. Fazem parte de tais requisitos que a(s)

- A) estratégia seja elaborada pela área de RH e que a implantação fique a cargo do nível operacional, aumentando, assim, a produtividade.
- B) área de RH aja com a colaboração de todos os empregados, e que as estratégias de recursos humanos estejam diretamente ligadas à estratégia corporativa.
- C) responsabilidade pela elaboração e implantação das estratégias seja dos empregados operacionais, porque o objetivo é aumentar a sua capacitação.
- D) estratégias sejam focadas na produção, porque o nível tático da empresa é que atua diretamente na execução das atividades.

E) estratégias sejam individualizadas, tendo em vista que cada ser humano é único e não se pode dar a ele um tratamento padronizado.

Comentários

A letra A está errada. A estratégia da instituição não é determinada pelo RH. É a estratégia de RH que deve se basear na estratégia já formulada pela cúpula da empresa. É o que diz a letra B, que está perfeita e é o gabarito da banca.

A letra C está errada, pois não é no nível operacional que temos a formulação da estratégia, mas sim no nível estratégico. A letra D está toda errada. A estratégia não precisa ser focada na produção e não é o nível tático que está responsável pela execução das atividades.

Finalmente, não temos uma estratégia para cada indivíduo, naturalmente.

Gabarito: letra B

14. (CESGRANRIO – LIQUIGÁS – PROFISSIONAL JUNIOR – 2014)

O desenvolvimento do plano de carreira é fundamental na gestão de pessoas, pois visa a possibilitar crescimento dentro da estrutura organizacional.

Para garantir o desenvolvimento do plano de carreira, é uma norma frequente entre algumas organizações

A) manter plano anual de capacitação com, no mínimo, 40 horas, para todos os colaboradores.

B) implementar ações de integração, como visitas técnicas, de novos colaboradores.

C) realizar avaliação de desempenho, no final do ano, incluindo autoavaliação.

D) admitir pessoas com escolaridade mínima de 20 grau.

E) promover, anualmente, no mínimo, 10% do quadro funcional.

Comentários

Uma empresa com um plano de carreira que busca motivar seus funcionários a crescer dentro da instituição costuma promover, pelo menos, 10% de sua força de trabalho.

Gabarito: letra E

15. (CONSULPLAN – CBTU – TÉCNICO – 2014)

As organizações, atualmente, têm sido beneficiadas por uma abordagem denominada gestão por processos. Dentro dessa abordagem, a área de recursos humanos ou gestão de pessoas possui 5 processos básicos definidos por Chiavenato (2009): processo de provisão, de aplicação, de manutenção, de desenvolvimento e de monitoração. Diante do exposto, relacione adequadamente as colunas.

1. Provisão.

2. Aplicação.

3. Manutenção.
 4. Desenvolvimento.
 5. Monitoração.
- () Como manter as pessoas trabalhando na organização?
- () Como saber o que são e o que fazem as pessoas?
- () Quem irá trabalhar na organização?
- () Como preparar e desenvolver as pessoas?
- () O que as pessoas farão na organização?

A sequência está correta em

- A) 1, 2, 3, 4, 5.
- B) 3, 1, 5, 4, 2.
- C) 3, 5, 1, 4, 2.
- D) 5, 2, 1, 4, 3.

Comentários

Podemos ver abaixo um pequeno resumo dos processos de Gestão de Pessoas:

Processos de Gestão de Pessoas	
Agregar pessoas	Incluem recrutamento e seleção de pessoas
Aplicar pessoas	Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.
Recompensar pessoas	Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais.
Desenvolver pessoas	Incluem treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento e gestão de competências, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância.
Manter pessoas	Incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção das relações sindicais.
Monitorar pessoas	Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

A questão não é de difícil solução. A primeira frase está relacionada com os processos de manutenção de pessoas. A segunda frase "Como saber o que são e o que fazem as pessoas?" está associada com os processos de monitoração de pessoas.

Gabarito: letra C

16. (CONSULPLAN – MAPA – ADMINISTRADOR – 2014)

A gestão estratégica de pessoas pode ser feita por meio de diferentes tipos de planejamento de RH, sendo alguns mais genéricos e outros mais específicos. Em relação aos modelos de planejamento de pessoas, é correto afirmar que o modelo

- A) baseado na procura estimada do produto ou serviço mapeia o fluxo das pessoas para dentro, através e para fora da organização.
- B) baseado no fluxo de pessoas focaliza, também, o nível operacional da empresa e é utilizado por organizações de grande porte.
- C) de substituição de postos-chave recebe os nomes de mapas de substituição ou organogramas de encarreiramento para o planejamento de funcionários.
- D) baseado em segmentos de cargos baseia-se no conceito de que as necessidades de pessoal são uma variável dependente da procura estimada do bem ou serviço.

Comentários

A letra A está errada. O modelo baseado na procura estimada do produto ou serviço está baseado na noção de que o número de pessoas é uma variável dependente da procura estimada pelo produto ou serviço da empresa. Assim, deveríamos estimar a demanda futura para os produtos fornecidos pela organização, através de métodos estatísticos / históricos, de modo a calcular o número de profissionais necessários.

A letra B está igualmente incorreta. Esse modelo busca controlar o fluxo (daí o seu nome) de pessoas entrando na organização, sendo transferidas/promovidas dentro da organização e saindo da organização.

Seria, basicamente, um controle contábil ou quantitativo do número de pessoas em cada nível hierárquico ou tipo de cargo em um determinado momento.

Já a letra C está correta e descreve corretamente o modelo de substituição de postos-chave. utiliza-se de um tipo de “organograma” com cada cargo da empresa, seu atual ocupante e seus respectivos “potenciais substitutos”.

Finalmente, a letra D está errada. O modelo baseado em segmentos de cargos é um modelo operacional. É bastante utilizado por organizações de grande porte. O conceito básico é o de se escolher certos fatores “estratégicos” (como vendas, números de pedidos antecipados, etc.) e estabelecer os valores históricos e futuros de pessoal para cada setor.

Deste modo, poderíamos analisar a variação destes fatores estratégicos (como a volume de vendas, por exemplo) e calcular qual deve ser o nível de pessoal necessário.

Gabarito: letra C

17. (CONSULPLAN – TSE – TÉCNICO – 2012)

NÃO é uma atribuição da gestão de pessoas.

- A) analisar e descrever cargos.
- B) desenhar cargos.
- C) avaliar desempenho de funcionários.
- D) realizar planejamento de produção.

Comentários

Questão simples da banca. A única alternativa que não faz parte do "mundo" da Gestão de Pessoas é a letra D, pois o planejamento de produção é uma atividade relacionada com o setor de materiais e produção, não de pessoas.

Gabarito: letra D

18. (CONSULPLAN – TSE – TÉCNICO – 2012)

Na gestão de pessoas, o treinamento está relacionado ao processo de

- A) desenvolver pessoas.
- B) agregar pessoas.
- C) recompensar pessoas.
- D) manter pessoas.

Comentários

O processo de treinamento de pessoas está associado ao processo de desenvolvimento de pessoas, de acordo com Chiavenato.

Gabarito: letra A

19. (FMP – TCE-RS – AUDITOR – 2011)

O conceito de gestão estratégica se refere a um tipo de gestão que se preocupa com os objetivos e metas da organização e com o desempenho e as formas de atuação mais adequadas para concretizá-los. Os principais mecanismos e instrumentos da gestão estratégica de pessoas são, EXCETO:

- A) planejamento de recursos humanos.
- B) gestão de competências.
- C) capacitação continuada com base em competências.
- D) gestão social.
- E) avaliação de desempenho e de competências.

Comentários

Esta questão se baseia na definição de Schikmann que citamos acima. Desta maneira, a única alternativa que não se relaciona com os instrumentos citados pela autora é a gestão social.

Gabarito: letra D

20. (VUNESP – TJ-SP – ADMINISTRADOR – 2019)

O século XXI tem trazido grandes desafios para as organizações, notadamente para suas áreas de Gestão de Pessoas. O conceito de Gestão Estratégica de Pessoas, utilizado de forma quase generalizada por organizações de diversos portes, traz, em si, comportamentos quase obrigatórios e que seriam inimagináveis em boa parte do século passado. Nas alternativas, há uma em que a atitude quanto ao tratamento do ser humano organizacional é tipicamente do século XX. Assinale-a.

- (A) Entender o fator humano como fator diferenciador.
- (B) Garantir que o plano de gestão e desenvolvimento de pessoas seja parte integrante do plano de negócios.
- (C) Colocar como prerrogativa a eficiência e produtividade.
- (D) Certificar-se de que a comunicação interna seja um elemento integrador e promotor de identidade.
- (E) Assegurar que a missão e visão organizacional sejam incorporadas e praticadas por todos seus membros.

Comentários:

A questão é maldosa, pois praticamente todas as teorias administrativas e de Gestão de Pessoas apareceram no século XX. De qualquer forma, a questão pode ser resolvida se olharmos para o único ponto “destoante” nas alternativas.

A única questão que marca um aspecto mais tradicional da gestão seria a letra C, pois a busca da eficiência e da produtividade já aparecia com os primeiros teóricos, como Taylor. Essa não é uma característica da gestão estratégica de pessoas.

Gabarito: letra C

21. (VUNESP – UNICAMP – RECURSOS HUMANOS – 2019)

O que conhecemos como “administração de pessoal” – que teve seu auge em praticamente todo o século XX – assumiu outras qualidades nas últimas três décadas. A “administração de pessoal” cedeu lugar ao que se chama hoje “administração de recursos humanos” e, mais recentemente, “gestão de pessoas”. Assinale a alternativa que define e explica essa mudança de nomenclatura.

- (A) Não importa muito o nome da área, pois seu caráter sempre foi e será técnico-funcional.
- (B) A localização da “administração de pessoal” era, basicamente, centralizada, e as “novas áreas” também o são.

(C) Na verdade, a mudança de nomenclatura não tira, em nenhum momento, o poder de decisão do administrador principal, que continua como autoridade máxima da organização.

(D) As funções atuais das áreas que gerenciam as pessoas da organização são, ao mesmo tempo, de linha e de staff.

(E) Algumas funções que eram típicas da “administração de pessoal” passam a não existir nos novos modelos, como provisão, manutenção e controle das pessoas.

Comentários:

Essa questão foi polêmica. A questão está cobrando os conceitos da evolução do setor de RH, que saiu de uma posição reativa e preocupada com aspectos de controle e papelada (o departamento de pessoal), passando por um setor de RH mais preocupado com a motivação, com o clima organizacional e os aspectos de liderança (gestão de pessoas) até chegar a um setor de recursos humanos preocupado com o atingimento dos objetivos estratégicos da organização (gestão estratégica de pessoas)²⁸.

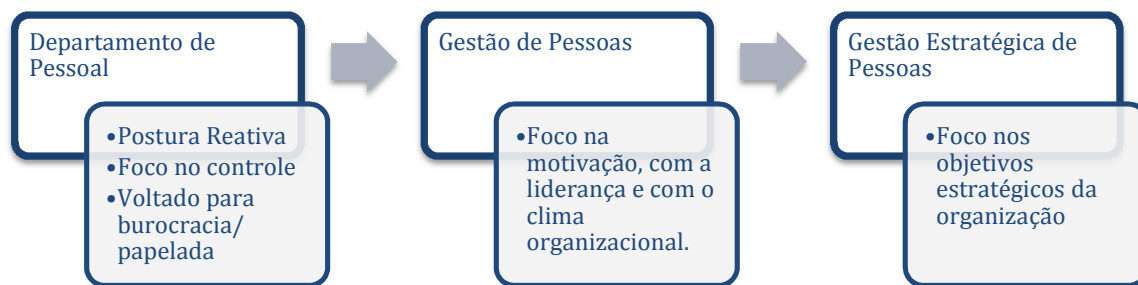


Figura 7 - Evolução da Área de Gestão de Pessoas

O problema é que o gabarito, a letra D, é confuso e indica que o setor de RH faz tanto a função de staff quanto têm a responsabilidade de linha.

Antigamente, a grande maioria dos processos de gestão de pessoas ficava centralizada no departamento de Recursos Humanos. Muitas das decisões relativas aos funcionários ficavam nas “mãos” do gerente de Recursos Humanos, como: quem deve ser treinado, quem deve ser promovido, quem deve ser contratado, etc.

Entretanto, hoje em dia a moderna gestão de pessoas “entregou” maior poder e responsabilidade ao gerente de linha (que atua nas áreas finalísticas da organização) para que ele possa gerir seu próprio pessoal.

Atualmente, consideramos que a **responsabilidade final da gestão de pessoas está ao cargo de gerente de linha**.

Com isso, a área de Recursos Humanos passou a cumprir uma função de staff, ou seja, de assessoramento, de consultoria interna. Esta mudança acarretou certos conflitos entre os

²⁸ (Schikmann, 2010)

gerentes de linha e de RH, pois nem sempre fica claro quem deve ter o poder de tomar as decisões sobre os empregados.

Na minha opinião, a questão deveria ter sido anulada, mas o gabarito ficou mesmo como letra D.

Gabarito: letra D

22. (VUNESP – UFABC – ASSISTENTE – 2019)

Na teoria de administração, quando se fala em gestão de pessoas costuma-se recorrer à figura dos “subsistemas” que compõem essa área. Dentre as atividades que pertencem ao subsistema “manutenção”, encontra(m)-se

- (A) treinamento e desenvolvimento.
- (B) higiene e segurança no trabalho.
- (C) avaliação de desempenho.
- (D) descrição e análise de cargos.
- (E) seleção e contratação.

Comentários:

Para podermos atingir os objetivos da organização e da área de Gestão de Pessoas, precisamos atuar em diversos processos e necessidades – tanto da organização quanto dos funcionários.

Abaixo podemos ver os principais processos de Gestão de Pessoas, de acordo com Chiavenato²⁹:

Tabela 3 - Processos de Gestão de Pessoas. Adaptado de: (Chiavenato, Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 2004)

Processos de Gestão de Pessoas	
Agregar pessoas	São os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Incluem recrutamento e seleção de pessoas
Aplicar pessoas	São os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho .
Recompensar pessoas	Utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais .

²⁹ (Chiavenato, Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 2004)

Desenvolver pessoas	Utilizados para capacitar e incrementar o desempenho profissional e pessoal das pessoas. Incluem treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento e gestão de competências , programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância.
Manter pessoas	Utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção das relações sindicais .
Monitorar pessoas	Utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais .

A letra A está ligada ao processo de desenvolvimento. A letra B é o nosso gabarito.

A letra C está associada ao processo de aplicar pessoas. O mesmo pode ser dito da letra D. Finalmente, a letra E seria relacionada com o processo de agregar pessoas.

Gabarito: letra B

23. (VUNESP – PREF.ARUJÁ – CHEFE DE DIVISÃO – 2019)

A avaliação do desempenho humano no trabalho tem se configurado como uma ação muito mais ampla do que o foi no passado, quando as pessoas eram tratadas de maneira homogênea, e a avaliação era vista como um fim em si mesma. A amplitude da avaliação do desempenho humano no trabalho abarca, atualmente, todos ou a maior parte dos processos, sendo aplicado a eles de maneira integrada. Um desses processos é o que proporciona às pessoas o feedback sobre seu desempenho, ao mesmo tempo em que faz com que elas possam visualizar suas potencialidades de desenvolvimento futuro. O processo afetado por essa aplicação é o processo de _____ pessoas. Assinale a alternativa que completa, corretamente, a lacuna do texto.

- (A) recompensar.
- (B) manter.
- (C) agregar.
- (D) aplicar.
- (E) monitorar.

Comentários:

Questão inteligente. Veja que a banca fala da avaliação do desempenho, mas quer que saibamos qual é o processo afetado por ela. Veja que ela não está cobrando qual é o processo de Gestão de Pessoas que a avaliação do desempenho está associada (aplicar pessoas), mas qual processo ela impacta.

E ela impacta muito no monitoramento de pessoas. Esses processos são utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem **banco de dados e sistemas de informações gerenciais**.

Gabarito: letra E

24. (VUNESP – PREF. ITAPEVI – ANALISTA – 2019)

Quando se diz, na atualidade, que a Gestão de Pessoas é uma função, além de staff, também de linha, o que está se dizendo é que

- (A) a área de RH tem as duas funções embutidas nela.
- (B) quem deve gerir as pessoas é o próprio gestor ao qual estão subordinadas.
- (C) as decisões e ações sobre os recursos humanos são da alçada exclusiva da área de RH.
- (D) o gerente deve se preocupar apenas com o conteúdo técnico de sua área.
- (E) a área de RH se tornou totalmente obsoleta e sua existência não é necessária.

Comentários:

Tradicionalmente, a maioria dos processos de gestão de pessoas ficava centralizada no departamento de RH.

Entretanto, hoje em dia a moderna gestão de pessoas “entregou” maior poder e responsabilidade ao gerente de linha (que atua nas áreas finalísticas da organização) para que ele possa gerir seu próprio pessoal.

Atualmente, consideramos que a **responsabilidade final da gestão de pessoas está ao cargo de gerente de linha**.

Gabarito: letra B

25. (VUNESP – MPE-SP – ANALISTA – 2019)

Assinale a alternativa que apresenta um problema recorrente na gestão de recursos humanos nos órgãos da administração pública brasileira, sobretudo nos entes subnacionais.

- (A) A dificuldade no cumprimento dos limites fiscais para pagamento da folha de pagamento de pessoal.
- (B) A multiplicidade de carreiras estratégicas de gestores em distintas áreas governamentais.
- (C) A regulamentação proibitiva sobre a remuneração variável a partir do desempenho individual.
- (D) A proibição da nomeação de servidores em cargos de livre provimento para condução de projetos plurianuais.
- (E) A falta de amparo legal para abertura de sindicância e processo administrativo disciplinar.

Comentários:

Os entes subnacionais são os estados e os municípios. Podemos ver logo na letra A um dos problemas crônicos da área de recursos humanos: as dificuldades de cumprimento dos limites da LRF nos gastos de pessoal.

Já a letra B não ocorre. São poucos os entes subnacionais com carreiras estratégicas de gestores em seu quadro. A letra C também está errada, pois existem diversas carreiras e entes com remuneração variável, mesmo que funcionem de maneira "proforma".

A proibição citada na letra D não existe. O mesmo podemos dizer da letra E.

Gabarito: letra A

26. (VUNESP – MPE-SP – ANALISTA – 2019)

Leia o trecho a seguir e responda à questão.

Os colaboradores de uma organização desempenham, cada vez mais, atividades de natureza mental, ao invés de atividades que exijam vigor físico. Nesse sentido, as organizações devem se adaptar para atrair, reter e recompensar esse novo perfil, com ações que remodelam seu ambiente organizacional.

Analise as ações descritas nas alternativas a seguir e assinale a que apresenta o correto alinhamento com o cenário do texto apresentado.

(A) Fortalecimento da competição para geração do capital organizacional e consequente desenvolvimento individual.

(B) Diminuição dos espaços de convívio, estimulando as atividades intelectuais voltadas às atividades da organização.

(C) Criação de programas institucionais de capacitação para desenvolvimento de competências individuais e organizacionais.

(D) Aumento do percentual de servidores comissionados nas organizações públicas como forma de meritocracia reversa dos concursados.

(E) Estabelecimento de cadeias de comando como forma de melhor transmissão dos conhecimentos tácitos e explícitos.

Comentários:

Se estamos pensando em atrair e reter esses funcionários com perfil mais avançado, isso não ocorrerá com uma maior competição entre esses profissionais, concorda?

A redução dos espaços de convívio também não ajudará na manutenção desses profissionais. Já a letra C faz sentido e é o nosso gabarito.

A letra D é tão absurda que fica até engraçada. Meritocracia reversa? Aumentar o percentual de comissionados?...nem pensar!

Por fim, qualquer organização conta com uma cadeia de comando.

Gabarito: letra C

27. (VUNESP – PC-BA - ESCRIVÃO – 2018)

Olhar as pessoas na organização como parceiros, e não como recursos, é vê-las como

- (A) sujeitos que necessitam ser administrados.
- (B) possuidoras de habilidades técnicas.
- (C) vinculadas à missão e à visão organizacional.
- (D) sujeitos passivos da ação organizacional.
- (E) seguidoras de regras e normas.

Comentários

Ao vermos os profissionais como parceiros, os vemos como um ativo estratégico na organização. Como pessoas que nos trazem novas ideias, criatividade e contribuições para que a empresa atinja seus objetivos estratégicos.

Assim, seriam vinculadas à missão e a visão da organização.

Gabarito: letra C

28. (VUNESP – ARSESP - ANALISTA – 2018)

Quanto à ação conhecida como Planejamento de Recursos Humanos, ou Planejamento de Pessoal, é correto afirmar que se refere

- (A) ao planejamento, à organização e seleção da mão de obra direta, no curto e médio prazo, das áreas administrativas e operacionais.
- (B) ao planejamento sobre o pessoal estritamente técnico e atribuído especificamente à área de Planejamento e Controle da Produção.
- (C) ao dimensionamento e à decisão a respeito da mão de obra indireta, em determinado espaço de tempo, de cargos operacionais e técnicos.
- (D) ao processo de análise e decisão a respeito dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais, em determinado espaço de tempo.
- (E) ao processo de análise e organização da seleção para contratação de pessoal técnico, observando exclusivamente o médio e longo prazo.

Comentários

A letra A está errada, pois o planejamento de pessoal não está limitado ao curto e médio prazo e às áreas operacionais.

A letra B também restringe muito o alcance do planejamento de recursos humanos. O erro da letra C é o mesmo. Não toca somente a mão-de-obra indireta e nem aos cargos técnicos.

Já a letra D está certa e é o gabarito. Por fim, a letra E também é restritiva demais.

Gabarito: letra D

29. (VUNESP – CM OLIMPIA - ANALISTA – 2018)

Atualmente, o que tem aparecido em artigos acadêmicos, bem como em artigos e notícias de jornais e revistas especializadas em gestão de pessoas tem sido o desafio de se reterem talentos jovens nas organizações, os chamados millennials ou “geração y”. É sabido que os jovens dessa geração não colocam como primordial a questão salarial e, portanto, uma pesquisa feita para a tomada de decisão em retê-los deve ser focalizada em critérios variáveis como

- (A) imagem da organização.
- (B) propósito da organização.
- (C) liderança.
- (D) benefícios.
- (E) ambiente de trabalho.

Comentários

Os jovens atualmente buscam muitos outros aspectos do que somente o salário, como: trabalho mais flexível, oferecer um propósito, maiores benefícios etc.

Entretanto, a banca fala apenas dos aspectos variáveis. Dentro deles, poderíamos apontar os benefícios.

Gabarito: letra D

30. (VUNESP – ASEG - ANALISTA – 2015)

A empresa Ventos e Brisas utiliza para seu planejamento de pessoal, com vistas ao recrutamento de profissionais, um modelo que é estruturado no histórico de entradas, saídas, promoções e transferências de pessoas. O nome desse modelo é “ baseado

- (A) na substituição de postos-chave”.
- (B) na procura estimada do produto ou serviço”.
- (C) na segmentação de cargos e funções”.
- (D) no fluxo de pessoal”.
- (E) no planejamento integrado”.

Comentários

A questão está cobrando o planejamento baseado no fluxo de pessoal. Este é um modelo que busca controlar o fluxo (daí o seu nome) de pessoas entrando na organização, sendo transferidas/promovidas dentro da organização e saindo da organização.

É, basicamente, um controle contábil ou quantitativo do número de pessoas em cada nível hierárquico ou tipo de cargo em um determinado momento. Dentre suas principais vantagens,

possibilita uma análise da variação do *turnover* (percentual de entrada e saída de pessoas na organização) e das necessidades futuras de pessoal na organização³⁰.

O problema é que este modelo só funciona corretamente em organizações estáveis, em que a demanda e o tipo de produtos/serviços não mudam muito com o tempo, ou em empresas conservadoras, que buscam uma estratégia de manutenção de suas atividades.

Em setores mais dinâmicos, ou em empresas que gostariam de crescer rapidamente, o fluxo atual de pessoas pode não ser um referencial correto das necessidades de pessoal.

Gabarito: letra D

³⁰ (Marinho & Vasconcellos, 2007)

LISTA DE QUESTÕES TRABALHADAS NA AULA

1. (FGV – CODEBA – TÉCNICO – 2016)

A Administração de Recursos Humanos está relacionada à formulação e à aplicação de sistemas formais de alocação do talento humano.

As opções a seguir listam atribuições da Administração de Recursos Humanos no nível tático, à exceção de uma. Assinale-a.

- A) Recrutamento e seleção.
- B) Treinamento e desenvolvimento.
- C) Controle de horários.
- D) Avaliação de desempenho.
- E) Sistemas de remuneração.

2. (FGV – TJ-GO – ANALISTA – 2014)

Encaminhar colaboradores para capacitação, se detectadas necessidades de complementação ou oportunidades de crescimento e/ou alertar formalmente profissionais com insuficiência de desempenho não justificada sobre urgências na modificação de condutas, são atividades relacionadas à gestão de recursos humanos, que estão agrupadas em funções ou subsistemas como:

- A) a Administração de desempenho.
- B) o Desenvolvimento de Recursos Humanos.
- C) o Planejamento de Recursos Humanos.
- D) a Provisão de Recursos Humanos.
- E) a Administração de Pessoal.

3. (FGV – TCE-BA – AGENTE – 2014) Chiavenato (1999)

destaca seis processos básicos da Gestão de Pessoas: os Processos de Agregar Pessoas (que são os processos de incluir novas pessoas), os Processos de Aplicar Pessoas (que são os processos que modelam as atividades que os funcionários irão realizar na organização, acompanhar e orientar seu desempenho), os Processos de Recompensar Pessoas (que motivam e incentivam as pessoas a satisfazer suas necessidades individuais), os Processos de Desenvolver Pessoas (usados para capacitar, treinar e desenvolver pessoas), os Processos de Manter Pessoas e os Processos de Monitorar Pessoas (usados para acompanhar e controlar o trabalho dos funcionários e analisar os resultados).

O Treinamento e os Sistemas de Informações gerenciais fazem parte respectivamente dos processos de

- (A) agregar pessoas e monitorar pessoas.
- (B) recompensar pessoas e desenvolver pessoas.
- (C) desenvolver pessoas e monitorar pessoas.
- (D) aplicar pessoas e desenvolver pessoas.
- (E) recompensar pessoas e monitorar pessoas.

4. (AOCF – SUSIPE – ASSISTENTE – 2018)

A moderna gestão de pessoas é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas. Essas políticas e práticas podem ser resumidas em seis processos. Relacione as políticas e práticas de acordo com cada processo e assinale a alternativa com a sequência correta.

PROCESSOS

1. Processo de Agregar Pessoas.
2. Processo de Aplicar Pessoas.
3. Processo de Recompensar Pessoas.
4. Processo de Desenvolver Pessoas.
5. Processo de Manter Pessoas.
6. Processo de Monitorar Pessoas.

POLÍTICAS E PRÁTICAS

- () Banco de Dados.
 - () Disciplina.
 - () Benefícios e Serviços.
 - () Avaliação de Desempenho.
 - () Seleção.
 - () Comunicação.
- a) 6 – 5 – 3 – 2 – 1 – 4.
 - b) 6 – 1 – 4 – 3 – 2 – 5.
 - c) 5 – 6 – 3 – 4 – 1 – 2.
 - d) 5 – 6 – 3 – 2 – 1 – 4.
 - e) 4 – 1 – 3 – 6 – 5 – 2.

5. (AOCF – SUSIPE – ADMINISTRAÇÃO – 2018)

Os processos básicos da gestão de pessoas estão intimamente relacionados entre si, de tal maneira que se interpenetram e se influenciam reciprocamente. Assinale a alternativa que

apresenta, respectivamente, os processos de suprimento, de orientação, de consonância e de higiene das pessoas na empresa.

- a) Processos de analisar, incentivar, avaliar e acompanhar pessoas na empresa.
- b) Processos de alocar, comunicar, monitorar e satisfazer pessoas na empresa.
- c) Processos de acompanhar, preservar, capacitar e zelar pessoas na empresa.
- d) Processos de agregar, aplicar, desenvolver e manter pessoas na empresa.
- e) Processos de ativar, auditar, pesquisar e monitorar pessoas na empresa.

6. (CESGRANRIO – PETROBRÁS – PROFISSIONAL JUNIOR – 2015)

Atualmente existe um consenso, no ambiente empresarial, de que o diferencial da empresa está intimamente ligado ao elemento humano, um fator crítico de sucesso. As organizações procuram estabelecer estratégias que evidenciem sua preocupação com o desenvolvimento de seu pessoal, o reconhecimento relativo ao seu desempenho, dentre outras. As estratégias de recursos humanos e as estratégias da organização, de maneira geral, devem estar correlacionadas.

Isso ocorre porque a área de recursos humanos deve

- A) estabelecer as diretrizes e a estrutura da organização, para que os empregados possam estabelecer seus planos de desenvolvimento profissional.
- B) estruturar primeiramente as estratégias da sua área para que, posteriormente, as estratégias organizacionais sejam estabelecidas.
- C) estabelecer as metas e os objetivos para o planejamento estratégico organizacional, em função dos recursos humanos disponíveis.
- D) atuar como parceira estratégica da organização, encontrando meios consistentes para contribuir com o seu sucesso.
- E) indicar equipes das diversas áreas da empresa para que estas possam implantar as estratégias por ela definidas.

7. (FUNCAB – FACELI – TÉCNICO – 2015)

Na gestão de pessoas, dar assistência aos empregados na consecução de suas metas pessoais para que eles possam ser mantidos e retidos, aumentando a contribuição do indivíduo para a organização é característica de que objetivo básico?

- a) funcional.
- b) organizacional.
- c) pessoal
- d) societário.
- e) empresarial.

8. (FEPESE – MPE-SC – TÉCNICO – 2014)

Assinale a alternativa que não é uma área ou função da Gestão de Pessoas.

- A) Folha de pagamento.
- B) Segurança no trabalho.
- C) Avaliação de desempenho.
- D) Planejamento de carreira.
- E) Pesquisa Operacional.

9. (FEPESE – MPE-SC – ANALISTA – 2014)

Assinale a alternativa que não é uma área ou função da Gestão de Pessoas.

- A) Logística.
- B) Cargos e salários.
- C) Relações sindicais.
- D) Recrutamento e seleção.
- E) Avaliação de Desempenho.

10. (FEPESE – MPE-SC – ANALISTA – 2014)

A área que se define pela provisão, treinamento, desenvolvimento, motivação e manutenção dos empregados é a área de:

- A) Finanças.
- B) Logística.
- C) Gestão de pessoas.
- D) Marketing.
- E) Produção.

11. (FEPESE – MPE-SC – ANALISTA – 2014)

Analise as afirmativas abaixo acerca do perfil e dos objetivos do profissional de Gestão de Pessoas.

1. A área de Gestão de Pessoas tem como objetivo principal administrar as relações da organização com as pessoas que a compõem.
2. Nas organizações as pessoas são parceiras do negócio, e não meros recursos empresariais.
3. O profissional de Recursos Humanos deve prover a organização de meios para avaliar as pessoas em todos os sentidos, desde a sua formação acadêmica, profissional. Ele deve coletar

informações que possam lhe fornecer uma indicação, ainda que parcial, do caráter destes indivíduos.

Assinale a alternativa que indica todas as afirmativas corretas.

- A) É correta apenas a afirmativa 2.
- B) São corretas apenas as afirmativas 1 e 2.
- C) São corretas apenas as afirmativas 1 e 3.
- D) São corretas apenas as afirmativas 2 e 3.
- E) São corretas as afirmativas 1, 2 e 3.

12. (CESGRANRIO – PETROBRÁS – ADMINISTRADOR – 2014)

O mundo organizacional, apesar de utilizar vários recursos materiais para a conquista de maior competitividade no mercado, depende, em grande parte, das pessoas, para atingir suas metas e cumprir sua missão. Com essa constatação, as organizações passaram a se ocupar mais com o desenvolvimento de seus empregados, buscando maior eficiência, produtividade e competitividade. A própria nomenclatura acompanhou a mudança: com uma concepção fundamentada em uma visão mais complexa, passou-se de recursos humanos para parceria.

Na visão de parceria, os empregados de uma empresa passam a

- A) investir seu tempo, sua dedicação, sua responsabilidade e seu comprometimento, na organização, com expectativa de retornos profissionais e pessoais.
- B) dedicar seu tempo às atividades da empresa, melhorando seu desempenho isoladamente, na expectativa de recompensas monetárias.
- C) aumentar seu grau de especialização nas atividades que executam em seus cargos, com a expectativa de se manterem na empresa.
- D) ter maior dependência da chefia direta, que é a responsável pela definição do seu desenvolvimento dentro da organização.
- E) ter suas atividades determinadas por normas e regras que devem ser seguidas indiscriminadamente.

13. (CESGRANRIO – PETROBRÁS – ADMINISTRADOR – 2014)

As organizações, buscando maior competitividade, compreenderam que os seus empregados, de maneira geral, são os elementos principais na conquista de novos mercados, de novos clientes e na expansão do negócio quando são bem geridos.

Assim, vários são os mecanismos que as organizações passaram a utilizar com o objetivo de desenvolver seus empregados, adotando estratégias que os tornem mais produtivos. O processo de elaboração das estratégias para os recursos humanos (RH) das empresas exige que alguns requisitos básicos sejam atendidos. Fazem parte de tais requisitos que a(s)

- A) estratégia seja elaborada pela área de RH e que a implantação fique a cargo do nível operacional, aumentando, assim, a produtividade.
- B) área de RH aja com a colaboração de todos os empregados, e que as estratégias de recursos humanos estejam diretamente ligadas à estratégia corporativa.
- C) responsabilidade pela elaboração e implantação das estratégias seja dos empregados operacionais, porque o objetivo é aumentar a sua capacitação.
- D) estratégias sejam focadas na produção, porque o nível tático da empresa é que atua diretamente na execução das atividades.
- E) estratégias sejam individualizadas, tendo em vista que cada ser humano é único e não se pode dar a ele um tratamento padronizado.

14. (CESGRANRIO – LIQUIGÁS – PROFISSIONAL JUNIOR – 2014)

O desenvolvimento do plano de carreira é fundamental na gestão de pessoas, pois visa a possibilitar crescimento dentro da estrutura organizacional.

Para garantir o desenvolvimento do plano de carreira, é uma norma frequente entre algumas organizações

- A) manter plano anual de capacitação com, no mínimo, 40 horas, para todos os colaboradores.
- B) implementar ações de integração, como visitas técnicas, de novos colaboradores.
- C) realizar avaliação de desempenho, no final do ano, incluindo autoavaliação.
- D) admitir pessoas com escolaridade mínima de 2o grau.
- E) promover, anualmente, no mínimo, 10% do quadro funcional.

15. (CONSULPLAN – CBTU – TÉCNICO – 2014)

As organizações, atualmente, têm sido beneficiadas por uma abordagem denominada gestão por processos. Dentro dessa abordagem, a área de recursos humanos ou gestão de pessoas possui 5 processos básicos definidos por Chiavenato (2009): processo de provisão, de aplicação, de manutenção, de desenvolvimento e de monitoração. Diante do exposto, relacione adequadamente as colunas.

- 1. Provisão.
 - 2. Aplicação.
 - 3. Manutenção.
 - 4. Desenvolvimento.
 - 5. Monitoração.
- () Como manter as pessoas trabalhando na organização?
 - () Como saber o que são e o que fazem as pessoas?
 - () Quem irá trabalhar na organização?

() Como preparar e desenvolver as pessoas?

() O que as pessoas farão na organização?

A sequência está correta em

A) 1, 2, 3, 4, 5.

B) 3, 1, 5, 4, 2.

C) 3, 5, 1, 4, 2.

D) 5, 2, 1, 4, 3.

16. (CONSULPLAN – MAPA – ADMINISTRADOR – 2014)

A gestão estratégica de pessoas pode ser feita por meio de diferentes tipos de planejamento de RH, sendo alguns mais genéricos e outros mais específicos. Em relação aos modelos de planejamento de pessoas, é correto afirmar que o modelo

A) baseado na procura estimada do produto ou serviço mapeia o fluxo das pessoas para dentro, através e para fora da organização.

B) baseado no fluxo de pessoas focaliza, também, o nível operacional da empresa e é utilizado por organizações de grande porte.

C) de substituição de postos-chave recebe os nomes de mapas de substituição ou organogramas de encarreiramento para o planejamento de funcionários.

D) baseado em segmentos de cargos baseia-se no conceito de que as necessidades de pessoal são uma variável dependente da procura estimada do bem ou serviço.

17. (CONSULPLAN – TSE – TÉCNICO – 2012)

NÃO é uma atribuição da gestão de pessoas.

A) analisar e descrever cargos.

B) desenhar cargos.

C) avaliar desempenho de funcionários.

D) realizar planejamento de produção.

18. (CONSULPLAN – TSE – TÉCNICO – 2012)

Na gestão de pessoas, o treinamento está relacionado ao processo de

A) desenvolver pessoas.

B) agregar pessoas.

C) recompensar pessoas.

D) manter pessoas.

19. (FMP – TCE-RS – AUDITOR – 2011)

O conceito de gestão estratégica se refere a um tipo de gestão que se preocupa com os objetivos e metas da organização e com o desempenho e as formas de atuação mais adequadas para concretizá-los. Os principais mecanismos e instrumentos da gestão estratégica de pessoas são, EXCETO:

- A) planejamento de recursos humanos.
- B) gestão de competências.
- C) capacitação continuada com base em competências.
- D) gestão social.
- E) avaliação de desempenho e de competências.

20. (VUNESP – TJ-SP – ADMINISTRADOR – 2019)

O século XXI tem trazido grandes desafios para as organizações, notadamente para suas áreas de Gestão de Pessoas. O conceito de Gestão Estratégica de Pessoas, utilizado de forma quase generalizada por organizações de diversos portes, traz, em si, comportamentos quase obrigatórios e que seriam inimagináveis em boa parte do século passado. Nas alternativas, há uma em que a atitude quanto ao tratamento do ser humano organizacional é tipicamente do século XX. Assinale-a.

- (A) Entender o fator humano como fator diferenciador.
- (B) Garantir que o plano de gestão e desenvolvimento de pessoas seja parte integrante do plano de negócios.
- (C) Colocar como prerrogativa a eficiência e produtividade.
- (D) Certificar-se de que a comunicação interna seja um elemento integrador e promotor de identidade.
- (E) Assegurar que a missão e visão organizacional sejam incorporadas e praticadas por todos seus membros.

21. (VUNESP – UNICAMP – RECURSOS HUMANOS – 2019)

O que conhecemos como “administração de pessoal” – que teve seu auge em praticamente todo o século XX – assumiu outras qualidades nas últimas três décadas. A “administração de pessoal” cedeu lugar ao que se chama hoje “administração de recursos humanos” e, mais recentemente, “gestão de pessoas”. Assinale a alternativa que define e explica essa mudança de nomenclatura.

- (A) Não importa muito o nome da área, pois seu caráter sempre foi e será técnico-funcional.
- (B) A localização da “administração de pessoal” era, basicamente, centralizada, e as “novas áreas” também o são.

(C) Na verdade, a mudança de nomenclatura não tira, em nenhum momento, o poder de decisão do administrador principal, que continua como autoridade máxima da organização.

(D) As funções atuais das áreas que gerenciam as pessoas da organização são, ao mesmo tempo, de linha e de staff.

(E) Algumas funções que eram típicas da "administração de pessoal" passam a não existir nos novos modelos, como provisão, manutenção e controle das pessoas.

22. (VUNESP – UFABC – ASSISTENTE – 2019)

Na teoria de administração, quando se fala em gestão de pessoas costuma-se recorrer à figura dos "subsistemas" que compõem essa área. Dentre as atividades que pertencem ao subsistema "manutenção", encontra(m)-se

(A) treinamento e desenvolvimento.

(B) higiene e segurança no trabalho.

(C) avaliação de desempenho.

(D) descrição e análise de cargos.

(E) seleção e contratação.

23. (VUNESP – PREF. ARUJÁ – CHEFE DE DIVISÃO – 2019)

A avaliação do desempenho humano no trabalho tem se configurado como uma ação muito mais ampla do que o foi no passado, quando as pessoas eram tratadas de maneira homogênea, e a avaliação era vista como um fim em si mesma. A amplitude da avaliação do desempenho humano no trabalho abarca, atualmente, todos ou a maior parte dos processos, sendo aplicado a eles de maneira integrada. Um desses processos é o que proporciona às pessoas o feedback sobre seu desempenho, ao mesmo tempo em que faz com que elas possam visualizar suas potencialidades de desenvolvimento futuro. O processo afetado por essa aplicação é o processo de _____ pessoas. Assinale a alternativa que completa, corretamente, a lacuna do texto.

(A) recompensar.

(B) manter.

(C) agregar.

(D) aplicar.

(E) monitorar.

24. (VUNESP – PREF. ITAPEVI – ANALISTA – 2019)

Quando se diz, na atualidade, que a Gestão de Pessoas é uma função, além de staff, também de linha, o que está se dizendo é que

- (A) a área de RH tem as duas funções embutidas nela.
- (B) quem deve gerir as pessoas é o próprio gestor ao qual estão subordinadas.
- (C) as decisões e ações sobre os recursos humanos são da alçada exclusiva da área de RH.
- (D) o gerente deve se preocupar apenas com o conteúdo técnico de sua área.
- (E) a área de RH se tornou totalmente obsoleta e sua existência não é necessária.

25. (VUNESP – MPE-SP – ANALISTA – 2019)

Assinale a alternativa que apresenta um problema recorrente na gestão de recursos humanos nos órgãos da administração pública brasileira, sobretudo nos entes subnacionais.

- (A) A dificuldade no cumprimento dos limites fiscais para pagamento da folha de pagamento de pessoal.
- (B) A multiplicidade de carreiras estratégicas de gestores em distintas áreas governamentais.
- (C) A regulamentação proibitiva sobre a remuneração variável a partir do desempenho individual.
- (D) A proibição da nomeação de servidores em cargos de livre provimento para condução de projetos plurianuais.
- (E) A falta de amparo legal para abertura de sindicância e processo administrativo disciplinar.

26. (VUNESP – MPE-SP – ANALISTA – 2019)

Leia o trecho a seguir e responda à questão.

Os colaboradores de uma organização desempenham, cada vez mais, atividades de natureza mental, ao invés de atividades que exijam vigor físico. Nesse sentido, as organizações devem se adaptar para atrair, reter e recompensar esse novo perfil, com ações que remodelam seu ambiente organizacional.

Análise as ações descritas nas alternativas a seguir e assinale a que apresenta o correto alinhamento com o cenário do texto apresentado.

- (A) Fortalecimento da competição para geração do capital organizacional e consequente desenvolvimento individual.
- (B) Diminuição dos espaços de convívio, estimulando as atividades intelectuais voltadas às atividades da organização.
- (C) Criação de programas institucionais de capacitação para desenvolvimento de competências individuais e organizacionais.
- (D) Aumento do percentual de servidores comissionados nas organizações públicas como forma de meritocracia reversa dos concursados.
- (E) Estabelecimento de cadeias de comando como forma de melhor transmissão dos conhecimentos tácitos e explícitos.

27. (VUNESP – PC-BA - ESCRIVÃO – 2018)

Olhar as pessoas na organização como parceiros, e não como recursos, é vê-las como

- (A) sujeitos que necessitam ser administrados.
- (B) possuidoras de habilidades técnicas.
- (C) vinculadas à missão e à visão organizacional.
- (D) sujeitos passivos da ação organizacional.
- (E) seguidoras de regras e normas.

28. (VUNESP – ARSESP - ANALISTA – 2018)

Quanto à ação conhecida como Planejamento de Recursos Humanos, ou Planejamento de Pessoal, é correto afirmar que se refere

- (A) ao planejamento, à organização e seleção da mão de obra direta, no curto e médio prazo, das áreas administrativas e operacionais.
- (B) ao planejamento sobre o pessoal estritamente técnico e atribuído especificamente à área de Planejamento e Controle da Produção.
- (C) ao dimensionamento e à decisão a respeito da mão de obra indireta, em determinado espaço de tempo, de cargos operacionais e técnicos.
- (D) ao processo de análise e decisão a respeito dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais, em determinado espaço de tempo.
- (E) ao processo de análise e organização da seleção para contratação de pessoal técnico, observando exclusivamente o médio e longo prazo.

29. (VUNESP – CM OLIMPIA - ANALISTA – 2018)

Atualmente, o que tem aparecido em artigos acadêmicos, bem como em artigos e notícias de jornais e revistas especializadas em gestão de pessoas tem sido o desafio de se reterem talentos jovens nas organizações, os chamados millennials ou “geração y”. É sabido que os jovens dessa geração não colocam como primordial a questão salarial e, portanto, uma pesquisa feita para a tomada de decisão em retê-los deve ser focalizada em critérios variáveis como

- (A) imagem da organização.
- (B) propósito da organização.
- (C) liderança.
- (D) benefícios.
- (E) ambiente de trabalho.

30. (VUNESP – ASEG - ANALISTA – 2015)

A empresa Ventos e Brisas utiliza para seu planejamento de pessoal, com vistas ao recrutamento de profissionais, um modelo que é estruturado no histórico de entradas, saídas, promoções e transferências de pessoas. O nome desse modelo é “ baseado

- (A) na substituição de postos-chave”.
- (B) na procura estimada do produto ou serviço”.
- (C) na segmentação de cargos e funções”.
- (D) no fluxo de pessoal”.
- (E) no planejamento integrado”.

GABARITO

GABARITO



1. C
2. B
3. C
4. A
5. D
6. D
7. C
8. E
9. A
10. C

11. E
12. A
13. B
14. E
15. C
16. C
17. D
18. A
19. D
20. C

21. D
22. B
23. E
24. B
25. A
26. C
27. C
28. D
29. D
30. D

BIBLIOGRAFIA

- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (2º Ed. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2011). *Introdução à teoria geral da administração* (8º ed. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Dessler, G. (2008). *Human Resource Management* (11º ed.). Upper Saddle River: Ed .Pearson Prentice-Hall.
- Fischer, A. (1998). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. Em M. Fleury, *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente.
- Ivancevich, J. M. (1998). *Human Resource Management* (7º Ed. ed.). Boston: Irvin/McGraw Hill.
- Marinho, B. d., & Vasconcellos, E. P. (abril/junho de 2007). Dimensionamento de Recursos Humanos: desenvolvimento de um modelo conceitual e sua aplicação. *Revista de Gestão USP*, v. 14(n. 2), 61-76.
- Marras, J. P. (2011). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico* (14º Ed. ed.). São Paulo: Saraiva.
- Pinto, M. F., & Quelhas, O. G. (jul/dez de 2008). Funcionários terceirizados: um estudo da sua relevância para a organização brasileira. *Revista FAE*, V. 11(n. 2), 51-58.
- Pires, A. K., & al., E. (2005). *Gestão por competências em organizações de governo*. Brasília: Enap.
- Rennó, R. (2013). *Administração Geral para Concursos*. Rio de Janeiro: Campus Elsevier.
- Schikmann, R. (2010). Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. Em M. R. Camões, M. J. Pantoja, & S. T. Bergue, *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público* (pp. 9-29). Brasília: ENAP.

Por hoje é só pessoal! Estarei disponível no e-mail abaixo para qualquer dúvida.



rodrigorenno99@hotmail.com



<https://www.facebook.com/profrodrigorenno/>



<http://twitter.com/rrenno99>



<https://www.youtube.com/user/rodrigorenno99/>

Bons estudos e sucesso!

Rodrigo Rennó

Conheça meus outros cursos atualmente no site!

Acesse <http://estrategiaconcursos.com.br/cursos-professor/2800/rodrigo-renno>

ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE: PIRATARIA É CRIME.

Mas é sempre bom revisar o porquê e como você pode ser prejudicado com essa prática.



1 Professor investe seu tempo para elaborar os cursos e o site os coloca à venda.



2 Pirata divulga ilicitamente (grupos de rateio), utilizando-se do anonimato, nomes falsos ou laranjas (geralmente o pirata se anuncia como formador de "grupos solidários" de rateio que não visam lucro).



3 Pirata cria alunos fake praticando falsidade ideológica, comprando cursos do site em nome de pessoas aleatórias (usando nome, CPF, endereço e telefone de terceiros sem autorização).



4 Pirata compra, muitas vezes, clonando cartões de crédito (por vezes o sistema anti-fraude não consegue identificar o golpe a tempo).



5 Pirata fere os Termos de Uso, adultera as aulas e retira a identificação dos arquivos PDF (justamente porque a atividade é ilegal e ele não quer que seus fakes sejam identificados).



6 Pirata revende as aulas protegidas por direitos autorais, praticando concorrência desleal e em flagrante desrespeito à Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/98).



7 Concurseiro(a) desinformado participa de rateio, achando que nada disso está acontecendo e esperando se tornar servidor público para exigir o cumprimento das leis.



8 O professor que elaborou o curso não ganha nada, o site não recebe nada, e a pessoa que praticou todos os ilícitos anteriores (pirata) fica com o lucro.



Deixando de lado esse mar de sujeira, aproveitamos para agradecer a todos que adquirem os cursos honestamente e permitem que o site continue existindo.