Estratégia Concursos

Aula 00

TRF 6ª Região (Técnico Judiciário - Área Administrativa) Passo Estratégico de Gestão de Pessoas

Autor:
Vinicius Rodrigues de Oliveira

04 de Outubro de 2023

GESTÃO DE PESSOAS
GESTÃO DE CONFLITOS

Sumário

Apresentação 2
O que é o Passo Estratégico? 2
Análise Estatística 4
Importância do Assunto Gestão de Pessoas 5
Roteiro de revisão e pontos do assunto que merecem destaque 6
Aposta estratégica 11
Questões estratégicas 13
Questionário de revisão e aperfeiçoamento 29
Perguntas - Gestão de Pessoas 29
Perguntas com respostas - Gestão de Pessoas 30
Importância do Assunto Gestão de Conflitos 34
Roteiro de revisão e pontos do assunto que merecem destaque 35
Questões estratégicas 37
Questionário de revisão e aperfeiçoamento 40
Perguntas - Gestão de Conflitos 40
Perguntas com respostas - Gestão de Conflitos 40
Conclusão 43
Lista de Questões Estratégicas - Gestão de Pessoas 44
Lista de Questões Estratégicas - Gestão de Conflitos 51
Gabarito - Gestão de Pessoas 53

Gabarito - Gestão de Conflitos.....54

APRESENTAÇÃO

Olá, pessoal, tudo bem?

Meu nome é **Gustavo Garcia,** sou Auditor-Fiscal da RFB, aprovado em 7º lugar nacional no concurso de 2009, Coach do Estratégia Concursos e Analista das disciplinas Administração Geral e Pública do Passo Estratégico. Sou formado em Engenharia Elétrica pelo CEFET-RJ e bacharelando em Direito pela Faculdade Nacional de Direito da UFRJ. Atualmente, exerço o mandato de julgador na Delegacia da Receita Federal do Brasil de Julgamento no Rio de Janeiro – RJ.

E eu sou **Vinícius de Oliveira,** Analista do Passo Estratégico das disciplinas Administração Geral e Pública e Legislação Aduaneira. Sou Auditor-Fiscal da RFB, também aprovado no concurso de 2009. Sou bacharel em Medicina e bacharelando em Direito pela UFJF, pós-graduado em Direito Tributário e em Economia e Finanças Públicas. Atualmente, atuo como colaborador junto ao Conselho Administrativo de Recursos Fiscais.

O QUE É O PASSO ESTRATÉGICO?

O Passo Estratégico é um material escrito e enxuto que possui dois objetivos principais:

a) orientar revisões eficientes;

b) destacar os pontos mais importantes e prováveis de serem cobrados em prova.

Assim, o Passo Estratégico pode ser utilizado tanto para **turbinar as revisões dos alunos mais adiantados nas matérias, quanto para maximizar o resultado na reta final de estudos por parte dos alunos que não conseguirão estudar todo o conteúdo do curso regular.**

Em ambas as formas de utilização, como regra, **o aluno precisa utilizar o Passo Estratégico em conjunto com um curso regular completo.**

Isso porque nossa didática é direcionada ao aluno que já possui uma base do conteúdo.

Assim, se você vai utilizar o Passo Estratégico:

a) **como método de revisão**, você precisará de seu curso completo para realizar as leituras indicadas no próprio Passo Estratégico, em complemento ao conteúdo entregue diretamente em nossos relatórios;

b) **como material de reta final**, você precisará de seu curso completo para buscar maiores esclarecimentos sobre alguns pontos do conteúdo que, em nosso relatório, foram eventualmente expostos utilizando uma didática mais avançada que a sua capacidade de compreensão, em razão do seu nível de conhecimento do assunto.

Seu cantinho de estudos famoso!

Poste uma foto do seu cantinho de estudos nos stories do Instagram e nos marque:

@passoestrategico

Vamos repostar sua foto no nosso perfil para que ele fique famoso entre milhares de concurseiros!

ANÁLISE ESTATÍSTICA

Inicialmente, é preciso ressaltar que, quando o universo de questões de determinada banca sobre Administração Geral e Pública é pequeno, torna-se inviável realizar uma análise estatística relevante.

Nesses casos, temos utilizado com sucesso, para fins de análise estatística, uma amostra de questões das bancas FCC e CEBRASPE/CESPE, as duas mais tradicionais em concursos públicos.

Feitos esses esclarecimentos, vamos então verificar os percentuais de incidência de todos os assuntos previstos no nosso curso – quanto maior o percentual de cobrança de um dado assunto, maior sua importância:

Assunto	Incidência
Gestão de Pessoas	7,1%
Motivação	3,9%
Comportamento, Clima e Cultura Organizacional	3,6%
Gestão por Competências	3,6%
Gestão de Desempenho	3,4%
Liderança	2,9%
Recrutamento e Seleção	2,3%
Educação, Treinamento e Desenvolvimento	2,1%
Processo Decisório	1,7%
Mudança Organizacional	1,6%
Gestão de Conflitos	1,4%
Gestão do Conhecimento	0,5%

IMPORTÂNCIA DO ASSUNTO GESTÃO DE PESSOAS

O assunto **Gestão de Pessoas** possui um grau de incidência de **7,1%** nas questões analisadas, possuindo importância **MUITO ALTA** no contexto geral da matéria, conforme o seguinte esquema de classificação:

% de Cobrança	Importância
Até 0,9%	Baixa
De 1,0% a 1,9%	Média
De 2,0% a 4,9%	Alta
5,0% ou mais	Muito Alta

Bom, no assunto **Gestão de Pessoas,** os tópicos são assim distribuídos, em ordem decrescente de cobrança:

Tópico	% de cobrança
Administração de Pessoas no Setor Público	26%
Modelos de Gestão de Pessoas	24%
Evolução e Tendências da Área de Gestão de Pessoas	13%
Elementos, Funções e Objetivos da Área de Gestão de Pessoas	12%
Remuneração, Benefícios, Incentivos e Qualidade de Vida no Trabalho	9%
Equilíbrio Organizacional	6%
Indicadores de Gestão de Pessoas	5%
Subsistemas e Processos de Gestão de Pessoas	4%

ROTEIRO DE REVISÃO E PONTOS DO ASSUNTO QUE MERECEM DESTAQUE

A ideia desta seção é apresentar um roteiro para que você realize uma revisão completa do assunto e, ao mesmo tempo, destacar aspectos do conteúdo que merecem atenção.

- Lembre-se que as atribuições da área de **Gestão de Pessoas** dependem da política, da visão e das diretrizes da empresa, mas o foco deve ser sempre:
  - A **eficácia organizacional** por meio das pessoas
  - Realização dos **objetivos pessoais** e **organizacionais**

- Para Chiavenato, os **objetivos** da **Gestão de Pessoas** são:
  - Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão;
  - Proporcionar competitividade à organização;
  - Proporcionar à organização empregados bem treinados e bem motivados;
  - Aumentar a auto atualização e a satisfação dos empregados no trabalho;
  - Desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho;
  - Administrar e impulsionar a mudança;
  - Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

- Fique atento ao fato de a **Gestão de Pessoas** se relaciona com todas as funções da administração: **planejamento, organização, direção e controle.**

- Saiba diferenciar o foco da **Gestão de Pessoas** em cada **nível organizacional:**
  - **Nível Estratégico/Institucional** – a gestão de pessoas conduzida neste nível é a visão moderna de gestão de pessoas. Busca-se gerir as pessoas de forma que elas possam contribuir para o sucesso organizacional.
  - **Nível Tático/Gerencial** – neste nível, busca-se compreender a estratégia organizacional para sua aplicação nas diversas áreas da organização. Existência das atividades inerentes a um departamento de Recursos Humanos, tais como o recrutamento, seleção, treinamento, etc.
  - **Nível Operacional** – toda a parte burocrática da administração de pessoas, relativa a funções típicas de departamentos de pessoal, como folha de pagamento, contratos de trabalho, são realizadas no nível operacional.

- Saiba relacionar os **6 processos típicos da Gestão de Pessoas** (segundo Chiavenato) com as respectivas atividades:
  - **Agregar Pessoas**: inclui recrutamento e seleção.

- **Aplicar Pessoas**: inclui o desenho de cargos, desenho organizacional, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.
- **Recompensar Pessoas**: inclui o estabelecimento de remuneração e dos benefícios
- **Desenvolver Pessoas**: inclui o treinamento e desenvolvimento de pessoal, gestão da aprendizagem e crescimento, desenvolvimento de carreiras.
- **Manter Pessoas**: inclui a gestão da cultura e do clima organizacional.
- **Monitorar pessoas**: inclui o acompanhamento das atividades e dos resultados obtidos pelas pessoas na organização.

➢ Familiarize-se também com a divisão dos processos de **Gestão de Pessoas** conforme Dutra:

Processo	Conceito	Práticas Relacionadas
Movimentação	Ocorrem os movimentos físicos das pessoas na empresa ou no mercado de trabalho.	Captação, recrutamento e seleção, transferências, promoções, expatriação, recolocação, desligamentos.
Desenvolvimento	Promover condições para o desenvolvimento empresarial e individual.	Capacitação, carreira, gestão do desempenho.
Valorização	Cria parâmetros e procedimentos para distinção e valorização das pessoas.	Remuneração, premiação, serviços e facilidades.

➢ Saiba que, apesar de não haver consenso quanto aos **modelos de gestão de pessoas,** a classificação em **instrumental, político** e **estratégico** é muito utilizada.

➢ Entenda como as principais **escolas administrativas** enxergavam as pessoas das organizações:

- Administração Científica – de acordo com Taylor, **o homem era apenas parte de uma máquina maior,** a **organização.** Na sua concepção, o aumento da eficiência produtiva viria do controle dos tempos e movimentos relacionados ao trabalho, através de uma abordagem científica.
- Teoria Clássica – de acordo com Fayol, o homem ainda era uma **engrenagem de uma máquina maior, a organização.** Sua mudança, em relação à administração científica, é a crença na ideia de que o aumento da eficiência virá através do trabalho dividido de forma adequada, da especialização da mão de obra e da hierarquia (apenas 1 chefe).
- Teoria Burocrática – na visão burocrática de Webber, **as pessoas são apenas instrumentos da organização.** Os objetivos organizacionais seriam alcançados quando as pessoas estivessem organizadas de forma estável, com foco nas regras e normas. Usa a meritocracia como forma de reconhecimento.
- Abordagem Humanista – essa abordagem foi uma revolução na forma de enxergar a importância das pessoas dentro de uma organização. Aqui o **ser humano é a base para o funcionamento e sucesso da organização,** através da sua plena **satisfação.**

- Abordagem Comportamental – nesse tipo de abordagem as **pessoas passam a ser reconhecidas como humanos,** que possuem suas **necessidades, desejos, que interagem** etc. A partir do seu advento que são criadas as teorias de **motivação, liderança, grupos, conflitos**, entre outras.
- Abordagem Sistêmica – é uma abordagem que continua a enxergar o **indivíduo como humano,** porém seu foco deixa de estar no interior do indivíduo, sua satisfação, e passa a dar importância à sua **interação com os demais,** que irá o meio no qual as atividades serão desenvolvidas/desempenhadas.
- Abordagem contingencial – nesse tipo de abordagem o **ser humano precisa estar pronto para as mudanças que venham a ocorrer no ambiente,** sendo **adaptável** à realidade ao qual é submetido.

➢ Saiba correlacionar cada uma das **3 eras industriais** recentes com as mudanças que ocorreram na área de Recursos Humanos:

- **Industrialização Clássica:**
  - estrutura organizacional hierarquizada e centralizada
  - estabilidade do ambiente organizacional
  - Época em que foram criados os Departamentos de Pessoal
  - Perspectiva de Pessoal/Relações Industriais
  - Busca da **eficiência**
- **Industrialização neoclássica:**
  - Expansão da globalização
  - Utilização da estrutura matricial (aumento da complexidade no ambiente organizacional)
  - Surgimento do Departamento de Recursos Humanos (o ser humano passa a ser visto como um recurso a ser utilizado pela organização para que atinja seus objetivos)
  - Perspectiva de Recursos Humanos
  - Busca da **eficácia**
- **Era da Informação:**
  - Surgimento da internet e uso massivo da tecnologia da informação
  - Aumento da complexidade organizacional demandando mudanças cada vez mais rápidas
  - Desenho orgânico das instituições, com maior flexibilidade estrutural
  - As pessoas são tidas como parceiras da organização para representar a contribuição humana para a organização.
  - Os gerentes de linha passam a gerir estrategicamente o seu capital humano
  - Busca da **efetividade**

- Lembre-se ainda da **evolução dos modelos de administração pessoal** segundo Fischer:
  - **Departamento Pessoal:** período que apresenta o menor nível de humanização no tratamento dos funcionários. A principal função do setor de recursos humanos é o registro de pessoas. O DP tratava as pessoas com impessoalidade e distanciamento, pois os funcionários eram apenas componentes da organização.
  - **Gestão do Comportamento Humano:** nessa fase a análise e o trabalho sobre o comportamento humano passam a ter importância, sem ignorar as tarefas, custos e resultados. Nesse período, foram incorporados conceitos de psicologia no setor.
  - **Gestão Estratégica de Pessoas:** dá importância à capacidade de os funcionários se adaptarem às situações e às necessidades para implementação das estratégias organizacionais
  - **Gestão de Pessoas por Competências:** as competências organizacionais são desenvolvidas a partir do desenvolvimento das competências das pessoas que a compõem. As pessoas passam a ser agentes estratégicos da organização, trabalhando de forma mais orgânica

- Conheça os postulados da **Teoria do Equilíbrio Organizacional:**
  - Uma **organização é um sistema de comportamentos sociais inter-relacionados** de numerosas pessoas, que são os participantes da organização;
  - Cada participante e cada grupo de participantes **recebe estímulos** (incentivos, recompensas) **em troca dos quais faz contribuições** à organização;
  - Todo o participante **manterá sua participação na organização enquanto os estímulos que lhe são oferecidos forem iguais ou maiores do que as contribuições** que lhe são exigidas;
  - As **contribuições** trazidas pelos vários grupos de participantes **constituem a fonte na qual a organização se supre e se alimenta** dos estímulos que oferece aos participantes;
  - A **organização continuará existindo somente enquanto as contribuições forem suficientes para proporcionar estímulos e motivação** para induzirem os participantes à prestação de contribuições.

- Um pouco de bom senso pode ser suficiente para resolver questões sobre o tópico **Qualidade de Vida no Trabalho (QVT),** mas, por via das dúvidas, lembre-se que qualquer **programa de QVT** deve **estruturar o ambiente de trabalho** para **potencializar o bem-estar** e **remover os problemas geradores de mal-estar.**

  Além disso, saiba que um **programa de QVT** deve se ancorar em cinco fatores interdependentes:
  - **Condições de trabalho** - Mensura a percepção acerca das condições físicas (local, espaço, iluminação, temperatura), materiais (insumos), instrumentais (equipamentos), suporte (apoio técnico).
  - **Organização do trabalho** - Mensura as variáveis relacionadas a tempo (prazo e pausa), controle (fiscalização, pressão, cobrança), característica das tarefas (ritmo, repetição), sobrecarga e prescrição de normas.
  - **Relações socioprofissionais de trabalho** - Verifica interações socioprofissionais entre os pares (ajuda, harmonia, confiança), com a chefia (diálogo, acesso, interesse, cooperação, atribuição

e conclusão de tarefas), comunicação (liberdade de expressão), clima organizacional e conflitos.

- **Reconhecimento e crescimento profissional** - Mensura variáveis relativas ao reconhecimento no trabalho (existencial, institucional, realização profissional, dedicação, resultado alcançado) e ao crescimento profissional (oportunidade, incentivos, equidade, criatividade, desenvolvimento).
- **Elo trabalho-vida pessoal** - Expressa as percepções do trabalhador sobre a instituição, o trabalho (prazer, bem estar, zelo, tempo gasto no trabalho, sentimento de utilidade, reconhecimento social) e as analogias que este faz com sua vida social (casa, família, amigos).

➢ Quanto ao tópico **remuneração** e **benefícios,** saiba diferenciar a **remuneração funcional** da **remuneração estratégica:**

- Na **remuneração funcional,** os rendimentos do funcionário estão atrelados ao cargo ocupado, tomando por base o valor relativo do cargo na empresa e no mercado de trabalho. É conhecida como **remuneração fixa, tradicional ou funcional** (PCS - Plano de Cargos e Salários).

- A **remuneração estratégica** é utilizada para criar situações de mudanças favoráveis nos resultados da organização e nas pessoas que nela trabalham, tendo como diferencial o capital humano disponível. Não há uma lista taxativa de espécies de **remuneração estratégica,** mas podemos destacar algumas, tais como:

  - remuneração estratégica por habilidades, que se baseia nas habilidades do colaborador.
  - remuneração estratégica por competências, que se baseia nos talentos que as pessoas devem possuir para serem aplicados a uma variedade de tarefas e situações, aumentando na medida em que a pessoa se torne capaz de desempenhar mais atividades com sucesso.
  - remuneração estratégica por resultados, que se baseia no desempenho e está geralmente ligada a bônus como participação em resultados e lucros.

➢ Familiarize-se com alguns **indicadores** utilizados na gestão de pessoas, especialmente os seguintes:

- ***Turnover,*** que caracteriza o movimento de admissões e desligamentos de profissionais de uma empresa, em um determinado período.

- **Absenteísmo,** que compreende o montante de faltas no trabalho, bem como atrasos e saídas antecipadas, acontecidas durante um determinado período.

➢ Por fim, note que as questões sobre **Administração de Pessoas no Setor Público** costumam ser bastante interpretativas.

Nesse contexto, o importante é ter em mente que **a gestão de pessoas no setor público tende a seguir o mesmo caminho que a própria gestão pública tem seguido,** no sentido de focar em **resultados quantitativos e qualitativos** na prestação de serviços públicos.

Além disso, saiba que boa parte das **modernas práticas de gestão de pessoas no setor privado** também são **compatíveis com o serviço público,** ressalvadas algumas peculiaridades, como a necessidade de o recrutamento e seleção observar o concurso público e a pouca flexibilidade no que tange à política de remuneração, que deve ser estabelecida em lei.

APOSTA ESTRATÉGICA

A ideia desta seção é apresentar os pontos do conteúdo que mais possuem chances de serem cobrados em prova, considerando o histórico de questões da banca em provas de nível semelhante à nossa, bem como as inovações no conteúdo, na legislação e nos entendimentos doutrinários e jurisprudenciais[1].

Dentro do assunto **Gestão de Pessoas,** o ponto mais explorado são os **modelos de gestão de pessoas,** especialmente a **gestão estratégica de pessoas.** Assim:

- Contextualize a evolução dos **modelos de gestão de pessoas,** sabendo que o **fator humano** evoluiu de uma fase em que as pessoas eram consideradas um **mero estoque** da organização para uma fase em que os **anseios profissionais e pessoais dos colaboradores são levados em consideração** quando da formulação da política de gestão de pessoas de uma instituição.

- Aprofunde-se no estudo das características **modelos de gestão de pessoas instrumental, político** e **estratégico,** que podem ser assim sintetizados:
  - O **modelo instrumental** concebe a gestão de pessoas como uma questão **técnica,** sustentada na **racionalidade** de meios e fins, com ênfase no **resultado.** Para esse modelo, o **conflito é disfuncional e deve ser evitado.**
  - O **modelo político,** por sua vez, entende que os **conflitos são fundamentais** nos processos de gestão de pessoas. A ênfase então é na **solução negociada de conflitos** por meio, dentre outros, da definição de **políticas e práticas negociáveis e contingenciais.**
  - O modelo **estratégico** busca o **equilíbrio entre pessoas e organizações.** A ênfase é no **alinhamento das práticas e funções** da área de gestão de pessoas, que aqui é ampla, a **todos os processos organizacionais** e aos **objetivos estratégicos** da organização.

[1] Vale deixar claro que nem sempre será possível realizar uma aposta estratégica para um determinado assunto, considerando que às vezes não é viável identificar os pontos mais prováveis de serem cobrados a partir de critérios objetivos ou minimamente razoáveis.

A despeito da existência de mais de uma classificação da evolução dos modelos de gestão de pessoas, um **ponto comum** a todas é o entendimento da **gestão estratégica de pessoas** deriva da necessidade de **alinhar objetivos organizacionais e individuais** por meio de políticas e práticas de administração de recursos humanos.

Gestão de Pessoas Tradicional	Gestão de Pessoas Moderna
Operacional e Burocrático	Estratégico
Policiamento e Controle	Parceria e Compromisso
Curto prazo e imediatismo	Longo prazo
Administrativo	Consultivo
Foco na função	Foco no negócio
Foco interno e introvertido	Foco externo e no cliente
Reativo e solucionador de problemas	Proativo e preventivo
Foco na atividade e nos meios	Foco nos resultados e nos fins
Padronização e rotinização	Estímulo ao envolvimento e ao desenvolvimento

QUESTÕES ESTRATÉGICAS

Nesta seção, apresentamos e comentamos uma amostra de questões objetivas selecionadas estrategicamente: são questões com nível de dificuldade semelhante ao que você deve esperar para a sua prova e que, em conjunto, abordam os principais pontos do assunto.

A ideia, aqui, não é que você fixe o conteúdo por meio de uma bateria extensa de questões, mas que você faça uma boa revisão global do assunto a partir de, relativamente, poucas questões.

Elementos, Funções e Objetivos da Área de Gestão de Pessoas

1. **(FCC / TRE-AP - AJAJ - 2015)**

Na moderna Gestão de Pessoas, a estratégia de recursos humanos constitui o plano global ou a abordagem geral que a organização adota, para

a) motivar as equipes a realizar suas tarefas sem supervisão direta e presente.

b) garantir a adoção de boas práticas de mercado com foco na sustentabilidade.

c) assegurar que as pessoas atinjam seus objetivos pessoais e individuais.

d) garantir a criação de políticas que possibilitem elevar a produtividade dos funcionários.

e) assegurar que as pessoas possam cumprir adequadamente a missão organizacional.

Comentários

Para Chiavenato, os objetivos da gestão de pessoas são:

- **Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão;**
- Proporcionar competitividade à organização;
- Proporcionar à organização empregados bem treinados e bem motivados;
- **Aumentar a autoatualização e a satisfação dos empregados no trabalho;**
- Desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho;
- Administrar e impulsionar a mudança;

- Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

Já para Ivancevich são:

- **Ajudar a organização a alcançar seus objetivos;**
- Empregar as habilidades e conhecimentos dos trabalhadores de maneira eficiente;
- Prover a organização com profissionais bem treinados e motivados;
- **Aumentar ao máximo a satisfação do trabalhador no trabalho e sua atualização profissional;**
- Desenvolver e manter uma qualidade de vida no trabalho que torne desejável trabalhar na organização;
- Comunicar as políticas de Recursos Humanos para toda a organização;
- 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 **gestão de pessoas** visa tanto a busca de objetivos organizacionais quanto a de objetivos individuais dos colaboradores.

Gabarito: E

---

2. (CEBRASPE-CESPE / FUNPRESP-JUD – Assistente - 2016)

As funções da gestão de pessoas incluem auxiliar o administrador no desempenho das quatro atividades que constituem o processo administrativo: planejar, organizar, dirigir e controlar.

Comentários

No seu trabalho, o administrador desempenha as quatros funções administrativas: planejar, organizar, dirigir e controlar. A gestão de pessoas é fundamental para o trabalho do administrador, que desempenha suas funções por meio das pessoas que formam sua equipe.

Gabarito: certa.

---

3. (CEBRASPE-CESPE / Anvisa – Técnico - 2016)

A gestão de pessoas visa assegurar a vantagem competitiva das organizações e promover o alcance dos objetivos individuais vinculados ao trabalho.

Comentários

A **gestão de pessoas** visa tanto a busca de objetivos organizacionais quanto a de objetivos individuais dos colaboradores. No que tange à organização, seria mais correto falar que a gestão de pessoas é importante para a competitividade, necessária para qualquer organização, do que especificamente para a vantagem competitiva, que, apesar de desejável, pode estar presente ou não.

Se o candidato avaliasse o enunciado como restritivo, no sentido que o objetivo precípuo da gestão pessoas é assegurar a vantagem competitiva e promover o alcance dos objetivos individuais, a afirmação deveria ser considerada errada. Por outro lado, se avaliasse que os objetivos citados são meramente exemplificativos, a questão deveria ser considerada correta, conforme gabarito oficial, pois, ao que parece, foi nesse segundo sentido que a banca quis se expressar. Questão interpretativa, portanto.

Gabarito: certa.

---

4. **(CEBRASPE-CESPE / FUNPRESP – Analista - 2015)**

Em uma estrutura organizacional, o setor de administração de recursos humanos compreende atividades essencialmente de cunho estratégico e tático, tais como promoção de treinamento, avaliação de desempenho, gestão de sistemas de remuneração e políticas direcionadas ao comprometimento e à satisfação dos membros da organização.

Comentários

A questão fala dos níveis estratégico e tático, mas mistura suas ações, bem como inclui outras de cunho operacional.

Vamos então fazer a classificação correta: "... tais como promoção de treinamento **(nível tático),** avaliação de desempenho **(nível tático),** gestão de sistemas de remuneração **(nível operacional)** e políticas direcionadas ao comprometimento e à satisfação dos membros da organização **(nível estratégico)**."

Gabarito: errada.

---

5. **(CEBRASPE-CESPE / TCE-SC – Auditor Fiscal de Controle Externo - 2016)**

A gestão de pessoas relaciona-se à função de controle da administração porque tem o objetivo de acompanhar as tarefas e, com base em indicadores, assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com os padrões e as políticas da organização.

Comentários

Como vimos, a **gestão de pessoas se relaciona com todas as funções da administração: planejamento, organização, direção e controle.**

Na questão, a gestão de pessoas foi associada corretamente a atribuição inerentes à função controle.

Porém, mais uma vez nos deparamos com uma redação em que temos que optar entre a interpretação restritiva ou exemplificativa. Como parece ser a linha da banca, esse tipo de afirmação deve ser entendido apenas como um exemplo e não no sentido de que "a gestão de pessoas relaciona-se (somente, especificamente, precipuamente etc) à função de controle..."

Gabarito: certa.

Subsistemas e Processos de Gestão de Pessoas

6. (FCC / TJ-AP - AJAA- 2014)

Os subsistemas de RH, chamados de processos de gestão de pessoas por Dutra (2002), são classificados em função da sua natureza e possuem as seguintes práticas:

	Práticas		Processos
A	Capacitação; desempenho	I	Movimentação
B	Captação, internalização, promoções	II	Desenvolvimento
C	Serviços e facilidade.	III	Valorização

A correlação correta entre prática e o respectivo processo consta em

a) A-I; B-III; C-II.

b) A-II; B-I; C-III.

c) A-II; B-III; C-I.

d) A-I; B-II; C-III.

e) A-III; B-II; C-I.

Comentários

Questão bem objetiva. Caso o candidato conheça a classificação dos processos de gestão de pessoas segundo Dutra (2002), chegará facilmente à resposta. Vamos a ela:

Processo	Conceito	Práticas Relacionadas
Movimentação	Ocorrem os movimentos físicos das pessoas na empresa ou no mercado de trabalho.	Captação, recrutamento e seleção, transferências, promoções, expatriação, recolocação, desligamentos.
Desenvolvimento	Promover condições para o desenvolvimento empresarial e individual.	Capacitação, carreira, gestão do desempenho.
Valorização	Cria parâmetros e procedimentos para distinção e valorização das pessoas.	Remuneração, premiação, serviços e facilidades.

A partir das informações da tabela podemos correlacionar cada item. *O Desenvolvimento (A) com Capacitação e desempenho (II). Movimentação (B) com Captação, internalização, promoções (I). E por fim, Valorização (C) com Serviços e facilidade (III).* A sequência encontrada foi A-II; B-I; C-III.

Gabarito: B

Evolução e Tendências da Área de Gestão de Pessoas

7. (FCC / TRT 18ª Região – AJAA - 2013)

As grandes organizações são as responsáveis pelas primeiras mudanças. Existiam patrocínios de estudos acadêmicos, havendo uma valorização de novas posturas de comando. Diga-se que não era propriamente resultado da sensibilidade patronal daquela época. Sempre foram, como ainda são hoje, investimentos interessantes do ponto de vista da imagem da empresa e do seu marketing político.

Neste cenário, a área de gestão de pessoas começou a surgir, a partir do desenvolvimento dos processos, métodos e normas de trabalho, o interesse no estudo de alguns fenômenos observados no campo da psicologia organizacional e da sociedade no trabalho, principalmente, no que tange ao comportamento do homem.

Dentro do contexto das mudanças houve a evolução da área de gestão de pessoas, que se caracteriza por:

a) fase contábil, fase legal, fase tecnicista, fase administrativa e fase estratégica.

b) planejar, dirigir, controlar, organizar e coordenar.

c) planejamento estratégico, planejamento tático, planejamento organizacional e planejamento operacional.

d) provisão, planejamento, avaliação e desempenho.

e) treinamento, qualidade de vida, desenvolvimento e recrutamento.

Comentários

É possível destacar cinco fases na evolução do perfil profissional de Recursos Humanos (RH) e suas respectivas épocas, conforme se segue:

- **Fase contábil -** pioneira da 'gestão de pessoal', caracterizava-se pela preocupação existente com os custos da organização. Os trabalhadores eram vistos exclusivamente sob o enfoque contábil: as entradas e saídas provenientes dessa conta deveriam ser registradas contabilmente.

- **Fase legal -** surge com a preocupação com o acompanhamento e com a manutenção das recém-criadas leis trabalhista. Uma de suas características é que o poder, até então unicamente centrado nos chefes da parte produtiva sobre os empregados, migrou também para o chefe de pessoal.

- **Fase tecnicista -** nessa fase, a área de RH passou a operacionalizar serviços como os de treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, benefícios e outros.

- **Fase administrativa -** transferiu-se a ênfase em procedimentos burocráticos e puramente operacionais para as responsabilidades de ordem mais humanísticas, voltadas para os indivíduos e suas relações (com os sindicatos, a sociedade etc.).

- **Fase estratégica -** foram introduzidos os primeiros programas de planejamento estratégico atrelados ao planejamento estratégico central das organizações. Registraram-se as primeiras preocupações de longo prazo pelas empresas com os seus trabalhadores.

Gabarito: A

---

8. (CEBRASPE-CESPE / FUNPRESP – Analista - 2015)

A escola comportamental busca analisar o impacto do comportamento humano nas organizações.

Comentários

A **abordagem comportamental,** ou **behaviorista,** decorre **da Teoria das Relações Humanas** e leva em consideração a influência do comportamento humano na organização e as perspectivas das pessoas diante das organizações.

Gabarito: certa.

---

9. (CEBRASPE-CESPE / TCU – AFCE - 2015)

A era da informação é corresponsável por mudanças na gestão de pessoas e apresenta o conceito de competência com base em três pilares fundamentais — conhecimento, habilidade e atitude —, os quais servem de embasamento para a alocação de recursos e a tomada de decisão.

Comentários

Associar a **era da informação** à **gestão de pessoas com base em competências** está correto, assim como associar **competência** à tríade **conhecimentos, habilidades e atitudes.**

Gabarito: certa.

Modelos de Gestão de Pessoas

10. (FCC / TRF 3ª Região - AJAA - 2016)

Atualmente, o processo de gestão estratégica de pessoas tem como um dos principais objetivos sustentar o caminho das organizações na direção da visão, missão, objetivos estratégicos e valores organizacionais. Verifica-se, portanto, uma significativa mudança (na gestão de pessoas), passando de uma abordagem tradicional e operacional para uma abordagem moderna e estratégica. É exemplo desse movimento:

a) Aversão à instabilidade, com a adoção de normas pré-estabelecidas de promoção e desligamento.

b) Ênfase na eficiência, abandonando o conceito de eficácia, este que é próprio do modelo operacional.

c) Concentração, na área responsável pela gestão de RH, das atividades de recrutamento e administração de pessoal.

d) Responsabilidade de linha, sendo cada gestor responsável pelos recursos humanos alocados em seu departamento.

e) Função de staff, consistente no suporte que todos os gestores devem proporcionar à área de RH, no processo de alinhamento organizacional.

Comentários

A despeito da existência de mais de uma classificação da evolução dos modelos de gestão de pessoas, um ponto comum a todas é o entendimento da **gestão estratégica de pessoas** deriva da necessidade de **alinhar objetivos organizacionais e individuais por meio de políticas e práticas de administração de recursos humanos.**

As **letras a), b) e c)** referem-se à **abordagem tradicional.**

A **letra d) está correta,** pois na responsabilidade de linha a autoridade é exercida pelo chefe diretamente sobre seus subordinados.

A **letra e) está errada,** pois a função de staff fornece assessoria especializada como, por exemplo, a que os setores de Recursos Humanos executa em relação aos gestores, e não o contrário.

Gabarito: D

---

11. (FCC / TRT 19ª Região – AJAA - 2014)

Sobre as fases evolutivas dos modelos de gestão de pessoas considere:

I. A busca pela efetividade de pessoal, por meio de um elo entre o perfil dos colaboradores atuais e a visão de futuro da organização, caracteriza a Administração de Pessoal.

II. A motivação e a liderança constituem aspectos cruciais na fase do modelo Gestão do Comportamento Humano.

III. Os processos de pagamento, bem como atendimento aos aspectos formais da relação contratual, representam a Administração Estratégica de RH- AERH.

IV. O Modelo de Gestão por Competências representa a construção de formas de gestão mais orgânicas.

Está correto o que consta em

a) II, apenas.

b) I, II e IV, apenas.

c) I, III e IV, apenas.

d) II e IV, apenas.

e) I, II, III e IV.

Comentários

Vamos analisar cada um dos itens:

I. INCORRETA. A administração de pessoal está mais ligada ao conceito de eficiência, que é a execução do que está previsto com o menor custo possível, e não de efetividade.

II. CORRETA. O modelo de gestão do comportamento humano inclui aspectos da motivação e liderança.

III. INCORRETA. Os processos de pagamento e de atendimento e os aspectos formais da relação contratual são inerentes ao departamento pessoal, eminentemente burocrático.

IV. CORRETA. Na gestão por competências, as pessoas passam a ser agentes estratégicos da organização, atuando de forma mais orgânica.

Gabarito: D

---

12. (FCC / TRT 19ª Região – AJAA - 2014)

Paulo, gestor de RH da Empresa Sol S.A., adotará, para o próximo ano, a Administração Estratégica de RH-AERH. Dentro desse contexto, seu enfoque será em

I. formular planos de carreira e preparar sucessores.

II. recompensar de acordo com os resultados da organização.

III. treinar colaboradores nas necessidades citadas na Descrição de Cargo.

IV. recrutar pessoas e validar critérios de seleção.

Está correto o que consta em

a) I e III, apenas.

b) I e II, apenas.

c) II e III, apenas.

d) III e IV, apenas.

e) I, II e IV.

Comentários

Vamos às assertivas.

I. CORRETA. A administração estratégica nos RH está relacionada com a dinâmica da empresa e de seu planejamento estratégico. Os planos de carreiras, para desenvolvimento pessoal, e a preparação de sucessores compõem parte das suas ações a frente do setor de RH.

II. CORRETA. A remuneração por resultados também é uma característica de ambientes de mudanças focado em resultados, como o caso na administração estratégica de RH.

III. INCORRETA. O treinamento de colaboradores na descrição do cargo está no âmbito do planejamento tático e não do planejamento estratégico. A definição dos treinamentos de forma a atender o planejamento estratégico seria sim uma ação de RH-AERH.

IV. INCORRETA. Recrutar pessoas e validar processos de seleção não são *a priori* atribuições do nível estratégico, e sim do nível tático. Portanto, não se caracterizam como ações de um RH do tipo AERH.

Gabarito: B

---

13. (CEBRASPE-CESPE / TRT8 – AJAA - 2015)

Acerca dos modelos de gestão de pessoas e da gestão estratégica de pessoas, assinale a opção correta.

a) De acordo com o modelo estratégico, a missão, a visão, os valores, os objetivos, as metas e os processos de trabalho são elementos norteadores das políticas e práticas de gestão de pessoas.

b) A característica distintiva do modelo político de gestão de pessoas refere-se à ideia de que as práticas da área devem ser projetadas para influenciarem o comportamento dos trabalhadores em prol dos objetivos das organizações.

c) Conflitos de trabalho tendem a ser compreendidos como funcionais no modelo estratégico de gestão de pessoas, de modo que compete aos profissionais da área e das demais unidades organizacionais administrá-los com vista à aprendizagem organizacional.

d) 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.

e) O modelo instrumental comporta uma série de prescrições sobre como vincular os métodos e as técnicas de gestão de pessoas com os objetivos das organizações e seus respectivos trabalhadores.

Comentários

A questão trata dos modelos de gestão de pessoas instrumental, político e estratégico, que podem ser assim sintetizados:

- O **modelo instrumental** concebe a gestão de pessoas como uma questão técnica, sustentada na racionalidade de meios e fins, com ênfase no resultado. Para esse modelo, o conflito é disfuncional e deve ser evitado.
- O **modelo político,** por sua vez, entende que os conflitos são fundamentais nos processos de gestão de pessoas. A ênfase então é na solução negociada de conflitos por meio, dentre outros, da definição de políticas e práticas negociáveis e contingenciais.
- O **modelo estratégico** busca o equilíbrio entre pessoas e organizações. A ênfase é no alinhamento das práticas e funções da área de gestão de pessoas, que aqui é ampla, envolvendo todos os processos organizacionais, aos objetivos estratégicos da organização.

Gabarito: A

---

14. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PA – Auditor de Controle Externo - 2016)

O impacto do fator humano nos resultados organizacionais fez emergir a prática organizacional da gestão estratégica de pessoas.

Comentários

A despeito da existência de mais de uma classificação da evolução dos modelos de gestão de pessoas, um ponto comum a todas é o entendimento da **gestão estratégica de pessoas** deriva da necessidade de **alinhar objetivos organizacionais e individuais por meio de políticas e práticas de administração de recursos humanos.**

Assim, o fator humano evoluiu de uma fase em que as pessoas eram consideradas um mero estoque da organização para uma fase em que os anseios profissionais e pessoais dos colaboradores são levados em consideração quando da formulação da política de gestão de pessoas de uma instituição.

Gabarito: certa.

Equilíbrio Organizacional

15. (FCC / TRF 5ª Região - AJAA - 2017)

O planejamento de Recursos Humanos refere-se à maneira como a função de RH pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e, simultaneamente, favorecer e incentivar

a) as boas práticas administrativas.

b) o clima organizacional e a estrutura de remuneração.

c) o alcance dos objetivos individuais dos colaboradores.

d) o processo de comunicação com o mercado de trabalho.

e) a orientação dos gestores para lidarem com os processos de avaliação de desempenho.

Comentários

A **Teoria do Equilíbrio Organizacional** se ampara nos seguintes postulados:

- Uma organização é um sistema de comportamentos sociais inter-relacionados de numerosas pessoas, que são os participantes da organização;
- Cada participante e cada grupo de participantes recebe estímulos (incentivos, recompensas) em troca dos quais faz contribuições à organização;
- Todo participante manterá sua participação na organização enquanto os estímulos que lhe são oferecidos forem iguais ou maiores do que as contribuições que lhe são exigidas;
- As contribuições trazidas pelos vários grupos de participantes constituem a fonte na qual a organização se supre e se alimenta dos estímulos que oferece aos participantes;
- A organização continuará existindo somente enquanto as contribuições forem suficientes para proporcionar estímulos e motivação para induzirem os participantes à prestação de contribuições.

Gabarito: C

---

16. (CEBRASPE-CESPE / Anvisa – Técnico - 2016)

O equilíbrio organizacional reflete a manutenção de um quadro de pessoas adequado para cumprir o volume de demandas da organização.

Comentários

A questão associou o **equilíbrio organizacional** a um equilíbrio do quadro de pessoal em termos quantitativos, o que está errado. A **Teoria do Equilíbrio Organizacional** sugere que as **pessoas** esperam receber **incentivos em troca das suas contribuições,** o mesmo ocorrendo por parte da **organização,** que **fornece estímulos esperando receber em troca contribuições.**

Assim, o equilíbrio existirá enquanto as contribuições forem suficientes para proporcionar estímulos e motivação para induzirem os participantes à prestação de contribuições, as quais constituirão a fonte na qual a organização se supre e se alimenta.

Gabarito: errada.

Remuneração, Benefícios, Incentivos e Qualidade de Vida no Trabalho

17. (FCC / DPE-AM - Analista em Gestão - Administração - 2018)

Considere que determinada organização adote, como alternativa para administração de cargos e salários, o modelo de remuneração funcional. Isso significa que

a) a remuneração do funcionário está atrelada ao cargo ocupado, tomando por base o valor relativo do cargo na empresa e no mercado de trabalho.

b) a remuneração é função direta da habilidade do empregado e não está relacionada, necessariamente, com o cargo ocupado.

c) adota o princípio da remuneração por competência, tomando por base a relevância do empregado do ponto de vista de captação de mão-de-obra.

d) pratica um sistema de relação direta entre o valor da remuneração individual e o peso relativo da contribuição do empregado no produto final.

e) os benefícios indiretos são considerados mais relevantes que o salário e benefícios diretos, priorizando-se a qualidade de vida do empregado.

Comentários

Na **remuneração funcional,** os rendimentos do funcionário estão atrelados ao cargo ocupado, tomando por base o valor relativo do cargo na empresa e no mercado de trabalho. É conhecida como **remuneração fixa, tradicional ou funcional** (PCS - Plano de Cargos e Salários).

Um conceito mais atual é o de **remuneração estratégica**, utilizada para criar situações de mudanças favoráveis nos resultados da organização e nas pessoas que nela trabalham, tendo como diferencial o capital humano disponível.

A **letra b)** traz a remuneração estratégica por habilidades, que se baseia nas habilidades do colaborador. Assim, mesmo que dois profissionais tenham o mesmo cargo, um pode ganhar mais que o outro pelas suas competências.

A **letra c)** apresenta a remuneração estratégica por competências, que se baseia nos talentos que as pessoas devem possuir para serem aplicados a uma variedade de tarefas e situações. A remuneração aumenta na medida em que a pessoa se torne capaz de desempenhar mais atividades com sucesso.

A **letra d)** trata da remuneração estratégica por resultados, que se baseia no desempenho e está geralmente ligada a bônus como participação em resultados e lucros, sempre seguindo as regras da empresa.

A **letra e)** traz o conceito de salário indireto, também como pacote de benefícios, relacionado às vantagens que a empresa oferece aos colaboradores, como, por exemplo, vale-refeição, plano de saúde, auxílio-creche, etc.

Gabarito: A

---

18. (CEBRASPE-CESPE / TCDF – Analista de Administração Pública - 2014)

Observar como os funcionários vivenciam sensações de bem ou de mal-estar em relação ao reconhecimento e ao crescimento profissional, ao elo trabalho e vida social bem como à condição e à

organização do trabalho são aspectos que devem ser considerados na elaboração de um programa de qualidade de vida no trabalho.

Comentários

Um programa de **Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)** deve estruturar o ambiente de trabalho para satisfazer a maioria das necessidades individuais das pessoas e tornar a organização um local desejável.

Nesse sentido, a QVT deve ser associada a aspectos da experiência do trabalho, como estilo de gestão, liberdade e autonomia para tomar decisões, segurança no emprego, horas adequadas de trabalho e tarefas significativas e agradáveis.

Potencializar o bem-estar e remover os problemas geradores de mal-estar são preocupações de um programa de QVT que deve se ancorar em cinco fatores interdependentes:

- Condições de trabalho;
- Organização do trabalho;
- Relações socioprofissionais de trabalho;
- Crescimento e reconhecimento profissional;
- Elo trabalho-vida social.

Gabarito: certa.

Indicadores de Gestão de Pessoas

19. (FCC / TRT 2ª Região - TJAA - 2014)

Para melhorar a sua produtividade, a empresa "X" utiliza-se de indicadores de desempenho. As ausências e atrasos dos empregados estão retratados no indicador denominado

a) Turnover.

b) Rotatividade de pessoal.

c) Absenteísmo.

d) Número médio de empregados.

e) Custo médio per capita.

Comentários

Vamos analisar cada um dos itens apresentados:

a) *Turnover* e **b) rotatividade de pessoal** são termos utilizados para caracterizar o movimento de entradas e saídas (admissões e desligamentos) de profissionais empregados de uma empresa, em um determinado período.

c) Absenteísmo compreende o montante de faltas no trabalho, bem como atrasos e saídas antecipadas, acontecidas durante um determinado período. Trata-se da alternativa correta.

d) Número médio de empregados é a média entre o quadro de pessoal no início e no final de determinado período avaliado, considerando como quadro de pessoal o número de empregados ativos mais os afastados.

e) Custo médio per capita é a relação média de todos os valores envolvidos na manutenção dos recursos humanos de uma organização. Também não se relaciona com o conceito apresentado pelo enunciado.

Gabarito: C

Administração de Pessoas no Setor Público

20. (CEBRASPE-CESPE - TRF1 – AJAA - 2017)

O cadastro de reserva, lista de candidatos passíveis de serem convocados durante a vigência do concurso ou em eventual prorrogação, consiste em uma premissa da atual gestão de pessoas dos órgãos públicos.

Comentários

Questão interpretativa. Em outras palavras, o enunciado pode estar dizendo que encarar funcionários como um estoque ao qual se pode recorrer quando preciso é uma premissa da atual gestão de pessoas dos órgãos públicos.

Nesse sentido, a afirmação remete à fase contábil do perfil profissional de Recursos Humanos, que na verdade é a pioneira da gestão de pessoal, ou seja, a mais antiga.

Sendo assim, o cadastro de reserva pode ser considerado como um resquício de uma fase já ultrapassada, e não uma premissa da atual gestão de pessoas.

Gabarito: errada.

---

21. (CEBRASPE-CESPE / TRT7 – TJAA - 2017)

A gestão de pessoas no setor público tem passado por mudanças para atender aos novos requisitos impostos pelas transformações organizacionais e de ambiente próprias da era da informação. Nesse contexto, observa-se uma nova tendência, que considera as pessoas

a) ativos que devem ser organizados de forma hierárquica.

b) fatores de produção sujeitos a regulamentos rígidos e pré-estabelecidos.

c) recursos que devem ser administrados e coordenados.

d) seres humanos proativos com conhecimentos e capital intelectual próprios.

Comentários

A nova tendência a que se refere o enunciado ambienta-se na chamada **Era da Informação,** em que a gestão de pessoas se caracteriza por um alinhamento entre os objetivos individuais e organizacionais. As pessoas são vistas como colaboradoras, detentoras de capital intelectual e proporcionam vantagem competitiva quando tidas como parceiras da organização.

Gabarito: D

---

22. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PE – Analista de Gestão - 2017)

Um dos maiores desafios da gestão de pessoas no serviço público é o de motivar os servidores em decorrência da dificuldade de criar mecanismos de recompensas por meio de aumentos de salário.

Comentários

Apesar de a recompensa por meio de salário como fator motivacional ser objeto de divergência doutrinária, o que a banca de fato queria é que, partindo-se do pressuposto de que a possibilidade de melhora na remuneração atua positivamente na motivação das pessoas, o candidato avaliasse a afirmação no sentido de que esse fator era de difícil implementação no serviço público.

Realmente, a despeito de alguns exemplos isolados de remuneração variável no serviço público, a regra é a remuneração fixa ou dependente de critérios institucionais, e não individuais. Soma-se a isso a necessidade de edição de lei para a alteração dos salários do funcionalismo e a limitação pelo teto constitucional, dentre outros fatores, pode-se afirmar que esse tipo de recompensa é de fato de difícil estabelecimento no serviço público.

Gabarito: certa.

---

23. (CEBRASPE-CESPE / TRE-PE – TJAA - 2016)

As tendências de gestão de pessoas no setor público incluem

a) fortalecer a avaliação de desempenho com a criação de incentivos para elevar o desempenho dos servidores e corrigir distorções salariais.

b) priorizar a definição de atribuições especializadas para os cargos públicos para que os integrantes das carreiras atuem em órgãos específicos no Poder Executivo.

c) rever a política remuneratória das carreiras de nível superior para recompor as perdas acumuladas pela inflação e uniformizar os índices de reajustes.

d) instituir programas de capacitação continuada com o objetivo de ampliar a formação acadêmica dos servidores.

e) estabelecer política de concursos públicos para constituir quadro de reserva que garanta a existência de candidatos habilitados no período de vigência do concurso.

Comentários

A gestão de pessoas no setor público tende a seguir o mesmo caminho que a própria gestão pública tem seguido, no sentido de focar em resultados quantitativos e qualitativos na prestação de serviços públicos.

Assim, ainda que timidamente implementada até o momento, existe de fato uma orientação no sentido fortalecer a avaliação de desempenho com a criação de incentivos que elevem o desempenho dos servidores e também corrija distorções salariais.

Gabarito: A

QUESTIONÁRIO DE REVISÃO E APERFEIÇOAMENTO

A ideia do questionário é elevar o nível da sua compreensão no assunto e, ao mesmo tempo, proporcionar uma outra forma de revisão de pontos importantes do conteúdo, a partir de perguntas que exigem respostas subjetivas.

São questões um pouco mais desafiadoras, porque a redação de seu enunciado não ajuda na sua resolução, como ocorre nas clássicas questões objetivas.

O objetivo é que você realize uma autoexplicação mental de alguns pontos do conteúdo, para consolidar melhor o que aprendeu ;)

Além disso, as questões objetivas, em regra, abordam pontos isolados de um dado assunto. Assim, ao resolver várias questões objetivas, o candidato acaba memorizando pontos isolados do conteúdo, mas muitas vezes acaba não entendendo como esses pontos se conectam.

Assim, no questionário, buscaremos trazer também situações que ajudem você a conectar melhor os diversos pontos do conteúdo, na medida do possível.

É importante frisar que não estamos adentrando em um nível de profundidade maior que o exigido na sua prova, mas apenas permitindo que você compreenda melhor o assunto de modo a facilitar a resolução de questões objetivas típicas de concursos, ok?

Nosso compromisso é proporcionar a você uma revisão de alto nível!

Vamos ao nosso questionário:

Perguntas - Gestão de Pessoas

1. **Quais os objetivos da Gestão de Pessoas nas organizações?**
2. **Explique como as principais escolas administrativas enxergam a figura das pessoas na organização**
3. **Cite os 6 processos típicos da gestão de pessoas e exemplifique as práticas com eles relacionadas.**
4. **Caracterize os modelos de gestão de pessoas instrumental, político e estratégico.**
5. **Qual a principal característica da gestão estratégica de pessoas?**
6. **Correlacione cada uma das 3 eras industriais recentes com as mudanças que ocorreram na área de Recursos Humanos.**
7. **Que escopos são trazidos para a função de gestão de pessoas quando geridas por equipes?**
8. **Como se dá a evolução dos modelos de administração pessoal segundo Fischer?**
9. **Quais são os três níveis de estrutura organizacional nos quais os funcionários são enquadrados?**
10. **O que é a Teoria do Equilíbrio Organizacional?**

Perguntas com respostas - Gestão de Pessoas

1. **Quais os objetivos da Gestão de Pessoas nas organizações?**

Para Chiavenato, os **objetivos** da **Gestão de Pessoas** são:

- Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão;
- Proporcionar competitividade à organização;
- Proporcionar à organização empregados bem treinados e bem motivados;
- Aumentar a auto atualização e a satisfação dos empregados no trabalho;
- Desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho;
- Administrar e impulsionar a mudança;
- Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

2. **Explique como as principais escolas administrativas enxergam a figura das pessoas na organização**

Para a Administração Científica e a Teoria Clássica, o homem era uma engrenagem de uma máquina maior, a organização.

Para a Teoria Burocrática, as pessoas são apenas instrumentos da organização.

Segundo a Abordagem Humanista, o ser humano é a base para o funcionamento e sucesso da organização, através da sua plena satisfação.

Na Abordagem comportamental, as pessoas passam a ser reconhecidas como humanos, que possuem suas necessidades, desejos, que interagem etc.

A Abordagem Sistêmica continua a enxergar o indivíduo como humano, porém seu foco deixa de estar no interior do indivíduo, sua satisfação, e passa a dar importância à sua interação com os demais, que irá o meio no qual as atividades serão desenvolvidas/desempenhadas.

Já para a Abordagem Contingencial o ser humano precisa estar pronto para as mudanças que venham a ocorrer no ambiente, sendo adaptável à realidade ao qual é submetido.

3. **Cite os 6 processos típicos da gestão de pessoas e exemplifique as práticas com eles relacionadas.**

Os 6 processos típicos da gestão de pessoas são:

- **Agregar Pessoas**: inclui recrutamento e seleção.
- **Aplicar Pessoas**: inclui o desenho de cargos, desenho organizacional, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.
- **Recompensar Pessoas**: inclui o estabelecimento de remuneração e dos benefícios
- **Desenvolver Pessoas**: inclui o treinamento e desenvolvimento de pessoal, gestão da aprendizagem e crescimento, desenvolvimento de carreiras.
- **Manter Pessoas**: inclui a gestão da cultura e do clima organizacional.

- **Monitorar pessoas**: inclui o acompanhamento das atividades e dos resultados obtidos pelas pessoas na organização.

4. Caracterize os modelos de gestão de pessoas instrumental, político e estratégico.

A características dos **modelos de gestão de pessoas instrumental, político** e **estratégico** podem ser assim sintetizadas:

- O **modelo instrumental** concebe a gestão de pessoas como uma questão **técnica,** sustentada na **racionalidade** de meios e fins, com ênfase no **resultado.** Para esse modelo, o **conflito é disfuncional e deve ser evitado.**
- O **modelo político,** por sua vez, entende que os **conflitos são fundamentais** nos processos de gestão de pessoas. A ênfase então é na **solução negociada de conflitos** por meio, dentre outros, da definição de **políticas e práticas negociáveis e contingenciais.**
- O modelo **estratégico** busca o **equilíbrio entre pessoas e organizações.** A ênfase é no **alinhamento das práticas e funções** da área de gestão de pessoas, que aqui é ampla, a **todos os processos organizacionais** e aos **objetivos estratégicos** da organização.

5. Qual a principal característica da gestão estratégica de pessoas?

O modelo de **gestão estratégica de pessoas** busca o **equilíbrio** entre pessoas e organizações, **alinhando as práticas e funções da área de gestão de pessoas aos objetivos estratégicos da organização.**

6. Correlacione cada uma das 3 eras industriais recentes com as mudanças que ocorreram na área de Recursos Humanos.

Podemos assim sintetizar a relação entre as eras industriais e gestão de pessoas

- **Industrialização Clássica:**
  - Estrutura organizacional hierarquizada e centralizada
  - Estabilidade do ambiente organizacional
  - Época em que foram criados os Departamentos de Pessoal
  - Perspectiva de Pessoal/Relações Industriais
  - Busca da eficiência
- **Industrialização Neoclássica:**
  - Expansão da globalização
  - Utilização da estrutura matricial (aumento da complexidade no ambiente organizacional)
  - Surgimento do Departamento de Recursos Humanos (o ser humano passa a ser visto como um recurso a ser utilizado pela organização para que atinja seus objetivos)
  - Perspectiva de Recursos Humanos
  - Busca da eficácia

- **Era da Informação:**
    - Surgimento da internet e uso massivo da tecnologia da informação
    - Aumento da complexidade organizacional demandando mudanças cada vez mais rápidas
    - Desenho orgânico das instituições, com maior flexibilidade estrutural
    - As pessoas são tidas como parceiras da organização para representar a contribuição humana para a organização.
    - Os gerentes de linha passam a gerir estrategicamente o seu capital humano
    - Busca da efetividade

7. Que escopos são trazidos para a função de gestão de pessoas quando geridas por equipes?

Segundo Chiavenato, a gestão de pessoas geridas por equipes traz consigo quatro novos papéis:

- Administração de estratégias de recursos humanos
- Administração da infraestrutura da empresa
- Administração da contribuição dos funcionários
- Administração da transformação e da mudança

8. Como se dá a evolução dos modelos de administração pessoal segundo Fischer?

Segundo Fischer, a evolução dos modelos de administração dos recursos humanos se deu da seguinte forma:

- Departamento Pessoal: período que apresenta o menor nível de humanização no tratamento dos funcionários. A principal função do setor de recursos humanos é o registro de pessoas. O DP tratava as pessoas com impessoalidade e distanciamento, pois os funcionários eram apenas componentes da organização.
- Gestão do Comportamento Humano: nessa fase a análise e o trabalho sobre o comportamento humano passam a ter importância, sem ignorar as tarefas, custos e resultados. Nesse período, foram incorporados conceitos de psicologia no setor.
- Gestão Estratégica de Pessoas: Dá importância à capacidade de os funcionários se adaptarem às situações e às necessidades para implementação das estratégias organizacionais
- Gestão de pessoas articulado por competências: As competências organizacionais são desenvolvidas a partir do desenvolvimento das competências das pessoas que a compõem. As pessoas passam a ser agentes estratégicos da organização, trabalhando de forma mais orgânica

9. Quais são os três níveis de estrutura organizacional nos quais os funcionários são enquadrados?

No nível estratégico/institucional, a gestão de pessoas conduzida neste nível é a visão moderna de gestão de pessoas. Busca-se gerir as pessoas de forma que elas possam contribuir para o sucesso organizacional.

No nível tático/gerencial, busca-se compreender a estratégia organizacional para sua aplicação nas diversas áreas da organização. Existência das atividades inerentes a um departamento de Recursos Humanos, tais como o recrutamento, seleção, treinamento, etc.

No nível operacional encontra-se toda a parte burocrática da administração de pessoas, relativa a funções típicas de departamentos de pessoal, como folha de pagamento, contratos de trabalho, são realizadas no nível operacional.

10. O que é a Teoria do Equilíbrio Organizacional?

A teoria do equilíbrio organizacional se ampara nos seguintes postulados:

- Uma organização é um sistema de comportamentos sociais inter-relacionados de numerosas pessoas, que são os participantes da organização;
- Cada participante e cada grupo de participantes recebe estímulos (incentivos, recompensas) em troca dos quais faz contribuições à organização;
- Todo o participante manterá sua participação na organização enquanto os estímulos que lhe são oferecidos forem iguais ou maiores do que as contribuições que lhe são exigidas;
- As contribuições trazidas pelos vários grupos de participantes constituem a fonte na qual a organização se supre e se alimenta dos estímulos que oferece aos participantes;
- A organização continuará existindo somente enquanto as contribuições forem suficientes para proporcionar estímulos e motivação para induzirem os participantes à prestação de contribuições.

IMPORTÂNCIA DO ASSUNTO GESTÃO DE CONFLITOS

O assunto **Gestão de Conflitos** possui um grau de incidência de **1,4%** nas questões analisadas, tendo importância **MÉDIA** no contexto geral da matéria, conforme o seguinte esquema de classificação:

% de Cobrança	Importância
Até 0,9%	Baixa
De 1,0% a 1,9%	Média
De 2,0% a 4,9%	Alta
5,0% ou mais	Muito Alta

Vale ressaltar que a quantidade e o estilo das questões sobre **Gestão de Conflitos** não nos permitiu realizar uma segmentação estatisticamente relevante do assunto.

ROTEIRO DE REVISÃO E PONTOS DO ASSUNTO QUE MERECEM DESTAQUE

A maioria das questões sobre **Gestão de Conflitos** pode ser resolvida com uma boa dose de interpretação e bom-senso. Entretanto, há questões que cobram alguns conceitos inerentes os temas conflitos e negociação, dentre os quais destacamos os pontos a seguir:

- Lembre-se que, de acordo com Chiavenato, as **condições antecedentes dos conflitos** são:

  - **Ambiguidade de papel:** trata-se de expectativas pouco claras e confusas, além de outras incertezas, o que pode fazer com que as pessoas tenham a impressão de que estão trabalhando com propósitos incompatíveis.

  - **Objetivos concorrentes:** a especialização leva as equipes a realizar tarefas diferentes, com objetivos também diferentes. Essa diferenciação, no entanto, pode fazer com que algumas ações tomadas pelos diferentes grupos se afigurem antagônicas ou incompatíveis.

  - **Recursos compartilhados:** os recursos organizacionais são limitados e escassos, de modo que a alocação desses recursos pode gerar conflitos a partir de uma percepção de objetivos e interesses incongruentes.

  - **Interdependência de atividades:** a existência de grupos que dependem uns dos outros pode auxiliar ou prejudicar os respectivos trabalhos e objetivos. No segundo caso, aumenta-se a probabilidade de conflitos.

- Segundo Robbins, os **tipos de conflitos** mais comuns são:

  - **Conflitos de tarefa:** seriam aqueles relacionados com o conteúdo do trabalho e os seus objetivos e metas.

  - **Conflitos de relacionamento:** trata-se dos conflitos ligados aos relacionamentos interpessoais.

  - **Conflitos de processo:** têm relação com a maneira como o trabalho é executado.

- Quanto aos **estilos de administração de conflitos,** temos cinco métodos:

  - **Competição:** trata-se de uma atitude assertiva e não cooperativa, onde prevalece o uso do poder, no intuito de satisfazer seus próprios interesses.

  - **Acomodação:** é uma situação oposta à competição: é uma atitude inassertiva e cooperativa. Trata-se de renunciar aos seus próprios interesses.

  - **Afastamento:** é uma atitude inassertiva e não cooperativa. Não se trata de satisfazer os interesses nem de um nem de outro. O indivíduo coloca-se à margem do conflito.

- **Acordo:** trata-se de uma posição intermediária entre assertividade e cooperação. Procura-se soluções mutuamente aceitáveis.

- **Colaboração:** é uma atitude tanto assertiva quanto cooperativa. Busca-se encontrar uma solução que satisfaça os interesses das duas partes.

➢ Na resolução de conflitos, temos três configurações de **negociação:**

- As negociações do tipo **ganha-ganha** são aquelas em que as partes reconhecem o direito ou as necessidades da parte adversa. É constituída por trocas recíprocas e eficazes, favorecendo a satisfação das partes envolvidas, ainda que não exista a possibilidade das duas partes ganharem de forma idêntica numa negociação, ou seja, ambas conseguirem tudo o que querem. Uma das partes está fadada a conseguir mais e a outra menos, mesmo se as duas estiverem satisfeitas com o resultado.

- A negociação do tipo **ganha-perde** implica no pensamento de que se uma parte ganha, a outra tem que perder. Assim, o resultado tende a ser o sentimento de que apenas um lado obteve ganhos reais e, consequentemente, sentirá satisfação pelo trabalho executado.

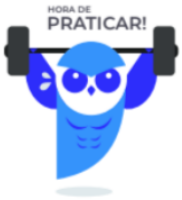
- A negociação **perde-perde** é aquela em que todos os lados que negociam buscam a vitória acima de tudo. É marcada por objetivos díspares e inflexibilidade. Com isso, o resultado é que nenhuma das partes se sentem satisfeitas.

➢ Por fim, é importante saber diferenciar as **negociações distributiva e integrativa:**

- Na **negociação distributiva** as partes manifestam interesses opostos em relação ao objeto da negociação. A negociação é dita distributiva porque haverá a distribuição do objeto das negociações entre as partes, de modo que, em sendo maior a fração de um, menor será a fração do outro. Além disso, nesse tipo de negociação cada uma das partes tenta levar o máximo de vantagem na distribuição do objeto, pois, naturalmente, pretende levar a maior fração possível.

- A **negociação integrativa** é realizada em torno de vários objetos, ou de vários pontos de debates, e os negociadores buscam a soma de interesses e não a divisão deles. Neste caso, ao contrário da distributiva, não vale a regra de que quanto mais um lado ganha, menos o outro leva.

QUESTÕES ESTRATÉGICAS



Para o assunto **Gestão de Conflitos,** apresentamos as seguintes questões estratégicas:

1. **(FCC / TRF 1ª Região – AJAA - 2011)**

Uma causa frequente de conflitos nas organizações é

a) o excesso de liberdade.

b) a ambiguidade de papéis.

c) a existência de objetivos compartilhados.

d) a limitação de recursos.

e) a hierarquia de responsabilidades.

Comentários

A questão explorou a literalidade da definição de Chiavenato, que defende que, basicamente, existem quatro condições antecedentes dos conflitos: ambiguidade de papel, objetivos concorrentes, recursos compartilhados e interdependência de atividades. O gabarito oficial é letra b).

Porém, a letra d) também é uma causa frequente de conflitos nas organizações. Chiavenato usa a expressão "recursos compartilhados", ao passo que a questão utilizou o termo "limitação de recursos", considerando, no entanto, que não se trata de situações correlatas. Ora, recursos são compartilhados justamente porque são limitados! Assim, a letra d) também deveria ter sido considerada correta, mas o gabarito acabou sendo mesmo a **letra b).**

Gabarito: B

---

2. **(FCC / TRE-CE – Analista - 2012)**

Três tipos de conflitos ocorrem no ambiente de trabalho: conflito de relacionamento, conflito de tarefas e conflito de processo. O conflito de processo é aquele que surge

a) da incapacidade de perceber as intenções e perspectivas das outras pessoas.

b) de diferenças de personalidade e objetivos pessoais.

c) em função de diferentes conteúdos e objetivos de trabalho.

d) como consequência da interdependência de papéis e funções profissionais.

e) em relação à responsabilidade e ao modo como o trabalho deve ser realizado.

Comentários

A questão se baseia na definição de Robbins, que diferencia os conflitos em três tipos: de tarefa, de relacionamento e de processo.

A letra C refere-se aos conflitos de tarefa, que são aqueles relacionados com o conteúdo do trabalho e os seus objetivos e metas.

As letras A, B e D referem-se a conflitos de relacionamento, ou seja, aqueles que derivam de relacionamentos interpessoais.

A letra E é o gabarito, pois detalha um conflito de processo, que tem relação com o modo como o trabalho é executado.

Gabarito: E

---

3. (FCC / SERGIPE GÁS – Assistente - 2013)

A estratégia para a administração dos conflitos na empresa, que pode ser adotada por cada uma das partes litigantes, e se caracteriza pela recusa em assumir um papel ativo nos procedimentos de resolução das divergências, é denominada

a) Competição

b) Acomodação.

c) Abstenção.

d) Transigência.

e) Colaboração.

Comentários

Cinco estilos de gestão dos conflitos são consagrados: a acomodação, o compromisso (ou acordo), a competição, a colaboração e a evitação (ou fuga, afastamento etc.)

O estilo que indica uma "recusa em assumir um papel ativo", caracterizando, portanto, uma atitude inassertiva e não cooperativa, relaciona-se com a evitação/fuga/afastamento do conflito, que a questão chamou de "abstenção".

Notem que os estilos possuem diversos sinônimos e não é isso que geralmente define a questão, mas sim a relação da situação descrita no enunciado com o respectivo estilo, seja qual for o termo utilizado.

Gabarito: C

---

4. **(CEBRASPE-CESPE / PGE-PE - Analista Administrativo de Procuradoria - 2019)**

Se administrados de forma cordial e construtiva, os conflitos podem gerar benefícios para a empresa e minimizar os prejuízos por eles causados.

Comentários

Um conflito pode se iniciar quando uma parte percebe que seus interesses foram ou serão frustrados pela outra parte, que está impedindo ou em vias de impedir uma ação importante.

Mas nem todo conflito traz consequências negativas: um **conflito positivo** se configura quando é moderado, promove um maior esforço no trabalho e resulta em mais criatividade e cooperação. Do contrário, temos um **conflito negativo** e os consequentes prejuízos que ele pode causar.

Gabarito: certa.

---

5. **(CEBRASPE-CESPE / PGE-PE - Analista Administrativo de Procuradoria - 2019)**

Existem três maneiras de resolução de conflitos: 1.ª ganhar/ganhar; 2.ª ganhar/perder e 3.ª perder/perder; na segunda e na terceira opção o conflito é interrompido, eliminando, assim, a probabilidade de surgimento de conflitos futuros.

Comentários

As negociações do tipo **ganha-ganha** são aquelas em que as partes reconhecem o direito ou as necessidades da parte adversa. É constituída por trocas recíprocas e eficazes, favorecendo a satisfação das partes envolvidas, ainda que não exista a possibilidade das duas partes ganharem de forma idêntica numa negociação, ou seja, ambas conseguirem tudo o que querem. Uma das partes está fadada a conseguir mais e a outra menos, mesmo se as duas estiverem satisfeitas com o resultado.

A negociação do tipo **ganha-perde** implica no pensamento de que se uma parte ganha, a outra tem que perder. Assim, o resultado tende a ser o sentimento de que apenas um lado obteve ganhos reais e, consequentemente, sentirá satisfação pelo trabalho executado.

A negociação **perde-perde** é aquela em que todos os lados que negociam buscam a vitória acima de tudo. É marcada por objetivos díspares e inflexibilidade. Com isso, o resultado é que nenhuma das partes se sentem satisfeitas.

Entretanto, em nenhuma dessas soluções, ainda que o conflito seja interrompido, elimina-se a probabilidade de surgimento de conflitos futuros.

Gabarito: errada.

QUESTIONÁRIO DE REVISÃO E APERFEIÇOAMENTO

Perguntas - Gestão de Conflitos

1. **De acordo com Chiavenato, quais são as condições antecedentes dos conflitos?**

2. **Quais são os estilos de administração de conflitos?**

3. **Quais os tipos de conflitos mais comuns?**

4. **Caracterize as negociações do tipo ganha-ganha, ganha-perde e perde-perde.**

5. **Diferencie as negociações distributiva e integrativa.**

Perguntas com respostas - Gestão de Conflitos

1. **De acordo com Chiavenato, quais são as condições antecedentes dos conflitos?**

Conforme o autor, as condições antecedentes dos conflitos dividem-se em quatro tipos:

- **Ambiguidade de papel:** trata-se de expectativas pouco claras e confusas, além de outras incertezas, o que pode fazer com que as pessoas tenham a impressão de que estão trabalhando com propósitos incompatíveis.

- **Objetivos concorrentes:** a especialização leva as equipes a realizar tarefas diferentes, com objetivos também diferentes. Essa diferenciação, no entanto, pode fazer com que algumas ações tomadas pelos diferentes grupos se afigurem antagônicas ou incompatíveis.

- **Recursos compartilhados:** os recursos organizacionais são limitados e escassos, de modo que a alocação desses recursos pode gerar conflitos a partir de uma percepção de objetivos e interesses incongruentes.

- **Interdependência de atividades:** a existência de grupos que dependem uns dos outros pode auxiliar ou prejudicar os respectivos trabalhos e objetivos. No segundo caso, aumenta-se a probabilidade de conflitos.

2. **Quais são os estilos de administração de conflitos?**

A administração de conflitos é dimensionada pela assertividade, que é a extensão com que cada indivíduo procura satisfazer seus próprios interesses, e a cooperação, que mede a extensão com que uma pessoa

procura satisfazer os interesses dos outros. Esse comportamento bidimensional define os cinco métodos de administrar conflitos, que são:

- **Competição:** trata-se de uma atitude assertiva e não cooperativa, onde prevalece o uso do poder, no intuito de satisfazer seus próprios interesses.

- **Acomodação:** é uma situação oposta à competição: é uma atitude inassertiva e cooperativa. Trata-se de renunciar aos seus próprios interesses.

- **Afastamento:** é uma atitude inassertiva e não cooperativa. Não se trata de satisfazer os interesses nem de um nem de outro. O indivíduo coloca-se à margem do conflito.

- **Acordo:** trata-se de uma posição intermediária entre assertividade e cooperação. Procura-se soluções mutuamente aceitáveis.

- **Colaboração:** é uma atitude tanto assertiva quanto cooperativa. Busca-se encontrar uma solução que satisfaça os interesses das duas partes.

3. Quais os tipos de conflitos mais comuns?

De acordo com Robbins, os conflitos podem ser divididos em três tipos:

- **Conflitos de tarefa:** seriam aqueles relacionados com o conteúdo do trabalho e os seus objetivos e metas.

- **Conflitos de relacionamento:** trata-se dos conflitos ligados aos relacionamentos interpessoais.

- **Conflitos de processo:** têm relação com a maneira como o trabalho é executado.

4. Caracterize as negociações do tipo ganha-ganha, ganha-perde e perde-perde.

As negociações do tipo **ganha-ganha** são aquelas em que as partes reconhecem o direito ou as necessidades da parte adversa. É constituída por trocas recíprocas e eficazes, favorecendo a satisfação das partes envolvidas, ainda que não exista a possibilidade das duas partes ganharem de forma idêntica numa negociação, ou seja, ambas conseguirem tudo o que querem. Uma das partes está fadada a conseguir mais e a outra menos, mesmo se as duas estiverem satisfeitas com o resultado.

A negociação do tipo **ganha-perde** implica no pensamento de que se uma parte ganha, a outra tem que perder. Assim, o resultado tende a ser o sentimento de que apenas um lado obteve ganhos reais e, consequentemente, sentirá satisfação pelo trabalho executado.

A negociação **perde-perde** é aquela em que todos os lados que negociam buscam a vitória acima de tudo. É marcada por objetivos díspares e inflexibilidade. Com isso, o resultado é que nenhuma das partes se sentem satisfeitas.

5. Diferencie as negociações distributiva e integrativa.

Quanto à divisão do objeto, as negociações podem ser classificadas levando em consideração a possibilidade, ou não, das partes compartilharem o objeto do negócio a ser realizado.

Na **negociação distributiva** as partes manifestam interesses opostos em relação ao objeto da negociação. A negociação é dita distributiva porque haverá a distribuição do objeto das negociações entre as partes, de modo que, em sendo maior a fração de um, menor será a fração do outro. Além disso, nesse tipo de negociação cada uma das partes tenta levar o máximo de vantagem na distribuição do objeto, pois, naturalmente, pretende levar a maior fração possível.

A **negociação integrativa** é realizada em torno de vários objetos, ou de vários pontos de debates, e os negociadores buscam a soma de interesses e não a divisão deles. Neste caso, ao contrário da distributiva, não vale a regra de que quanto mais um lado ganha, menos o outro leva.

CONCLUSÃO

Bem pessoal, encerramos aqui nosso primeiro Passo Estratégico.

Um grande abraço e bons estudos!

Gustavo Garcia

Vinícius de Oliveira

Lista de Questões Estratégicas - Gestão de Pessoas

1. **(FCC / TRE-AP - AJAJ - 2015)**

Na moderna Gestão de Pessoas, a estratégia de recursos humanos constitui o plano global ou a abordagem geral que a organização adota, para

a) motivar as equipes a realizar suas tarefas sem supervisão direta e presente.

b) garantir a adoção de boas práticas de mercado com foco na sustentabilidade.

c) assegurar que as pessoas atinjam seus objetivos pessoais e individuais.

d) garantir a criação de políticas que possibilitem elevar a produtividade dos funcionários.

e) assegurar que as pessoas possam cumprir adequadamente a missão organizacional.

2. **(CEBRASPE-CESPE / FUNPRESP-JUD – Assistente - 2016)**

As funções da gestão de pessoas incluem auxiliar o administrador no desempenho das quatro atividades que constituem o processo administrativo: planejar, organizar, dirigir e controlar.

3. **(CEBRASPE-CESPE / Anvisa – Técnico - 2016)**

A gestão de pessoas visa assegurar a vantagem competitiva das organizações e promover o alcance dos objetivos individuais vinculados ao trabalho.

4. **(CEBRASPE-CESPE / FUNPRESP – Analista - 2015)**

Em uma estrutura organizacional, o setor de administração de recursos humanos compreende atividades essencialmente de cunho estratégico e tático, tais como promoção de treinamento, avaliação de desempenho, gestão de sistemas de remuneração e políticas direcionadas ao comprometimento e à satisfação dos membros da organização.

5. **(CEBRASPE-CESPE / TCE-SC – Auditor Fiscal de Controle Externo - 2016)**

A gestão de pessoas relaciona-se à função de controle da administração porque tem o objetivo de acompanhar as tarefas e, com base em indicadores, assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com os padrões e as políticas da organização.

6. **(FCC / TJ-AP - AJAA- 2014)**

Os subsistemas de RH, chamados de processos de gestão de pessoas por Dutra (2002), são classificados em função da sua natureza e possuem as seguintes práticas:

	Práticas		Processos
A	Capacitação; desempenho	I	Movimentação
B	Captação, internalização, promoções	II	Desenvolvimento
C	Serviços e facilidade.	III	Valorização

A correlação correta entre prática e o respectivo processo consta em

a) A-I; B-III; C-II.

b) A-II; B-I; C-III.

c) A-II; B-III; C-I.

d) A-I; B-II; C-III.

e) A-III; B-II; C-I.

7. (FCC / TRT 18ª Região – AJAA - 2013)

As grandes organizações são as responsáveis pelas primeiras mudanças. Existiam patrocínios de estudos acadêmicos, havendo uma valorização de novas posturas de comando. Diga-se que não era propriamente resultado da sensibilidade patronal daquela época. Sempre foram, como ainda são hoje, investimentos interessantes do ponto de vista da imagem da empresa e do seu marketing político.

Neste cenário, a área de gestão de pessoas começou a surgir, a partir do desenvolvimento dos processos, métodos e normas de trabalho, o interesse no estudo de alguns fenômenos observados no campo da psicologia organizacional e da sociedade no trabalho, principalmente, no que tange ao comportamento do homem.

Dentro do contexto das mudanças houve a evolução da área de gestão de pessoas, que se caracteriza por:

a) fase contábil, fase legal, fase tecnicista, fase administrativa e fase estratégica.

b) planejar, dirigir, controlar, organizar e coordenar.

c) planejamento estratégico, planejamento tático, planejamento organizacional e planejamento operacional.

d) provisão, planejamento, avaliação e desempenho.

e) treinamento, qualidade de vida, desenvolvimento e recrutamento.

8. (CEBRASPE-CESPE / FUNPRESP – Analista - 2015)

A escola comportamental busca analisar o impacto do comportamento humano nas organizações.

9. (CEBRASPE-CESPE / TCU – AFCE - 2015)

A era da informação é corresponsável por mudanças na gestão de pessoas e apresenta o conceito de competência com base em três pilares fundamentais — conhecimento, habilidade e atitude —, os quais servem de embasamento para a alocação de recursos e a tomada de decisão.

10. (FCC / TRF 3ª Região - AJAA - 2016)

Atualmente, o processo de gestão estratégica de pessoas tem como um dos principais objetivos sustentar o caminho das organizações na direção da visão, missão, objetivos estratégicos e valores organizacionais. Verifica-se, portanto, uma significativa mudança (na gestão de pessoas), passando de uma abordagem tradicional e operacional para uma abordagem moderna e estratégica. É exemplo desse movimento:

a) Aversão à instabilidade, com a adoção de normas pré-estabelecidas de promoção e desligamento.

b) Ênfase na eficiência, abandonando o conceito de eficácia, este que é próprio do modelo operacional.

c) Concentração, na área responsável pela gestão de RH, das atividades de recrutamento e administração de pessoal.

d) Responsabilidade de linha, sendo cada gestor responsável pelos recursos humanos alocados em seu departamento.

e) Função de staff, consistente no suporte que todos os gestores devem proporcionar à área de RH, no processo de alinhamento organizacional.

11. (FCC / TRT 19ª Região – AJAA - 2014)

Sobre as fases evolutivas dos modelos de gestão de pessoas considere:

I. A busca pela efetividade de pessoal, por meio de um elo entre o perfil dos colaboradores atuais e a visão de futuro da organização, caracteriza a Administração de Pessoal.

II. A motivação e a liderança constituem aspectos cruciais na fase do modelo Gestão do Comportamento Humano.

III. Os processos de pagamento, bem como atendimento aos aspectos formais da relação contratual, representam a Administração Estratégica de RH- AERH.

IV. O Modelo de Gestão por Competências representa a construção de formas de gestão mais orgânicas.

Está correto o que consta em

a) II, apenas.

b) I, II e IV, apenas.

c) I, III e IV, apenas.

d) II e IV, apenas.

e) I, II, III e IV.

12. (FCC / TRT 19ª Região – AJAA - 2014)

Paulo, gestor de RH da Empresa Sol S.A., adotará, para o próximo ano, a Administração Estratégica de RH-AERH. Dentro desse contexto, seu enfoque será em

I. formular planos de carreira e preparar sucessores.

II. recompensar de acordo com os resultados da organização.

III. treinar colaboradores nas necessidades citadas na Descrição de Cargo.

IV. recrutar pessoas e validar critérios de seleção.

Está correto o que consta em

a) I e III, apenas.

b) I e II, apenas.

c) II e III, apenas.

d) III e IV, apenas.

e) I, II e IV.

13. (CEBRASPE-CESPE / TRT8 – AJAA - 2015)

Acerca dos modelos de gestão de pessoas e da gestão estratégica de pessoas, assinale a opção correta.

a) De acordo com o modelo estratégico, a missão, a visão, os valores, os objetivos, as metas e os processos de trabalho são elementos norteadores das políticas e práticas de gestão de pessoas.

b) A característica distintiva do modelo político de gestão de pessoas refere-se à ideia de que as práticas da área devem ser projetadas para influenciarem o comportamento dos trabalhadores em prol dos objetivos das organizações.

c) Conflitos de trabalho tendem a ser compreendidos como funcionais no modelo estratégico de gestão de pessoas, de modo que compete aos profissionais da área e das demais unidades organizacionais administrá-los com vista à aprendizagem organizacional.

d) 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.

e) O modelo instrumental comporta uma série de prescrições sobre como vincular os métodos e as técnicas de gestão de pessoas com os objetivos das organizações e seus respectivos trabalhadores.

14. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PA – Auditor de Controle Externo - 2016)

O impacto do fator humano nos resultados organizacionais fez emergir a prática organizacional da gestão estratégica de pessoas.

15. (FCC / TRF 5ª Região - AJAA - 2017)

O planejamento de Recursos Humanos refere-se à maneira como a função de RH pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e, simultaneamente, favorecer e incentivar

a) as boas práticas administrativas.

b) o clima organizacional e a estrutura de remuneração.

c) o alcance dos objetivos individuais dos colaboradores.

d) o processo de comunicação com o mercado de trabalho.

e) a orientação dos gestores para lidarem com os processos de avaliação de desempenho.

16. (CEBRASPE-CESPE / Anvisa – Técnico - 2016)

O equilíbrio organizacional reflete a manutenção de um quadro de pessoas adequado para cumprir o volume de demandas da organização.

17. (FCC / DPE-AM - Analista em Gestão - Administração - 2018)

Considere que determinada organização adote, como alternativa para administração de cargos e salários, o modelo de remuneração funcional. Isso significa que

a) a remuneração do funcionário está atrelada ao cargo ocupado, tomando por base o valor relativo do cargo na empresa e no mercado de trabalho.

b) a remuneração é função direta da habilidade do empregado e não está relacionada, necessariamente, com o cargo ocupado.

c) adota o princípio da remuneração por competência, tomando por base a relevância do empregado do ponto de vista de captação de mão-de-obra.

d) pratica um sistema de relação direta entre o valor da remuneração individual e o peso relativo da contribuição do empregado no produto final.

e) os benefícios indiretos são considerados mais relevantes que o salário e benefícios diretos, priorizando-se a qualidade de vida do empregado.

18. (CEBRASPE-CESPE / TCDF – Analista de Administração Pública - 2014)

Observar como os funcionários vivenciam sensações de bem ou de mal-estar em relação ao reconhecimento e ao crescimento profissional, ao elo trabalho e vida social bem como à condição e à organização do trabalho são aspectos que devem ser considerados na elaboração de um programa de qualidade de vida no trabalho.

19. (FCC / TRT 2ª Região - TJAA - 2014)

Para melhorar a sua produtividade, a empresa "X" utiliza-se de indicadores de desempenho. As ausências e atrasos dos empregados estão retratados no indicador denominado

a) Turnover.

b) Rotatividade de pessoal.

c) Absenteísmo.

d) Número médio de empregados.

e) Custo médio per capita.

20. (CEBRASPE-CESPE - TRF1 – AJAA - 2017)

O cadastro de reserva, lista de candidatos passíveis de serem convocados durante a vigência do concurso ou em eventual prorrogação, consiste em uma premissa da atual gestão de pessoas dos órgãos públicos.

21. (CEBRASPE-CESPE / TRT7 – TJAA - 2017)

A gestão de pessoas no setor público tem passado por mudanças para atender aos novos requisitos impostos pelas transformações organizacionais e de ambiente próprias da era da informação. Nesse contexto, observa-se uma nova tendência, que considera as pessoas

a) ativos que devem ser organizados de forma hierárquica.

b) fatores de produção sujeitos a regulamentos rígidos e pré-estabelecidos.

c) recursos que devem ser administrados e coordenados.

d) seres humanos proativos com conhecimentos e capital intelectual próprios.

22. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PE – Analista de Gestão - 2017)

Um dos maiores desafios da gestão de pessoas no serviço público é o de motivar os servidores em decorrência da dificuldade de criar mecanismos de recompensas por meio de aumentos de salário.

23. (CEBRASPE-CESPE / TRE-PE – TJAA - 2016)

As tendências de gestão de pessoas no setor público incluem

a) fortalecer a avaliação de desempenho com a criação de incentivos para elevar o desempenho dos servidores e corrigir distorções salariais.

b) priorizar a definição de atribuições especializadas para os cargos públicos para que os integrantes das carreiras atuem em órgãos específicos no Poder Executivo.

c) rever a política remuneratória das carreiras de nível superior para recompor as perdas acumuladas pela inflação e uniformizar os índices de reajustes.

d) instituir programas de capacitação continuada com o objetivo de ampliar a formação acadêmica dos servidores.

e) estabelecer política de concursos públicos para constituir quadro de reserva que garanta a existência de candidatos habilitados no período de vigência do concurso.

Lista de Questões Estratégicas - Gestão de Conflitos

1. (FCC / TRF 1ª Região – AJAA - 2011)

Uma causa frequente de conflitos nas organizações é

a) o excesso de liberdade.

b) a ambiguidade de papéis.

c) a existência de objetivos compartilhados.

d) a limitação de recursos.

e) a hierarquia de responsabilidades.

2. (FCC / TRE-CE – Analista - 2012)

Três tipos de conflitos ocorrem no ambiente de trabalho: conflito de relacionamento, conflito de tarefas e conflito de processo. O conflito de processo é aquele que surge

a) da incapacidade de perceber as intenções e perspectivas das outras pessoas.

b) de diferenças de personalidade e objetivos pessoais.

c) em função de diferentes conteúdos e objetivos de trabalho.

d) como consequência da interdependência de papéis e funções profissionais.

e) em relação à responsabilidade e ao modo como o trabalho deve ser realizado.

3. (FCC / SERGIPE GÁS – Assistente - 2013)

A estratégia para a administração dos conflitos na empresa, que pode ser adotada por cada uma das partes litigantes, e se caracteriza pela recusa em assumir um papel ativo nos procedimentos de resolução das divergências, é denominada

a) Competição

b) Acomodação.

c) Abstenção.

d) Transigência.

e) Colaboração

4. **(CEBRASPE-CESPE / PGE-PE - Analista Administrativo de Procuradoria - 2019)**

Se administrados de forma cordial e construtiva, os conflitos podem gerar benefícios para a empresa e minimizar os prejuízos por eles causados.

5. **(CEBRASPE-CESPE / PGE-PE - Analista Administrativo de Procuradoria - 2019)**

Existem três maneiras de resolução de conflitos: 1.ª ganhar/ganhar; 2.ª ganhar/perder e 3.ª perder/perder; na segunda e na terceira opção o conflito é interrompido, eliminando, assim, a probabilidade de surgimento de conflitos futuros.

Gabarito - Gestão de Pessoas

1. E
2. CERTA
3. CERTA
4. ERRADA
5. CERTA
6. B
7. A
8. CERTA
9. CERTA
10. D
11. D
12. B
13. A
14. CERTA
15. C
16. ERRADA
17. A
18. CETRA
19. C
20. ERRADA
21. D
22. CERTA
23. A

Gabarito - Gestão de Conflitos

1. B
2. E
3. C
4. CERTA
5. ERRADA

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.