Estratégia
CONCURSOS

Aul

Noções de Gestão de Pessoas p/ TREs (Técnico Judiciário - Área Administrativa) Com Videoaulas - 2013

Professor: Carlos Xavier

Visão geral sobre gestão de pessoas. Equilíbrio organizacional.

Sumário

1. Apresentação do curso.....2
2. Palavras iniciais.....5
3. Fundamentos, teorias e escolas da administração e seu impacto na gestão de pessoas.....6
4. Gestão de pessoas: visão geral.....9
4.1. A gestão de pessoas, seus conceitos e suas características. 9
4.2. Os objetivos da gestão de pessoas. 13
4.3. Os desafios da gestão de pessoas. 13
5. Planejamento, estratégias e políticas de RH.....19
6. Equilíbrio organizacional. 24
7. Tendências em Gestão de Pessoas no Setor Público. 27
7.1. Breve diagnóstico e discussão inicial 27
7.2. Principais tendências.....29
8. Resumo.....31
9. Questões Comentadas. 42
10. Lista de Questões. 58
11. Gabarito. 67
12. Bibliografia principal.....68

1. APRESENTAÇÃO DO CURSO

Oi!!

Vamos começar a estudar gestão de pessoas para concursos de tribunais?!

A ideia é a seguinte: farei um curso super robusto, cobrindo os principais assuntos cobrados em Administração pelas mais diferentes bancas nos mais diferentes concursos de tribunais, com questões comentadas das mais diversas bancas, incluindo, por exemplo, questões do Cespe, ESAF, Cesgranrio, FCC, etc., com foco em questões anteriores que tenham sido aplicadas em provas de tribunais.

Além disso, o curso será feito com base em livros eletrônicos em PDFs complementados por videoaulas. Mais: o áudio das videoaulas também estará disponível para você!

E o que isso significa? Que você escolhe como quer estudar. Minha recomendação é a seguinte: use os PDFs como base para os seus estudos! Eu acredito firmemente que este é o melhor meio de estudos para aprovação em concursos de alto nível: é preciso sentar e ler muito! Além disso, use as videoaulas para revisar ou avançar com os assuntos quando o cansaço bater. E os áudios você grava e leva para ouvir no carro ou no celular quando estiver no transporte público... é sempre tempo de estudar! =)

Talvez você esteja se perguntando se pode estudar somente com base nas videoaulas... claro que sim! Não é o que eu acho o ideal, mas é uma possibilidade que muitos escolhem, e também conseguem sucesso com ela!

Bem, voltando ao nosso curso, antes de começar o conteúdo queria me apresentar melhor para quem não me conhece:

Meu nome é **Carlos Xavier, possuo graduação e mestrado em administração,** e minha relação com os concursos públicos já tem alguns anos: **hoje sou servidor concursado do Senado Federal, ocupando o cargo de Analista Legislativo - Administração**. Antes disso, fui servidor efetivo (concursado) da carreira de **Pesquisador do IPEA** (aprovado em 13º lugar). **Já passei também em outros concursos, tais como: Administrador-Infraero (3º lugar), Professor de Administração da Universidade Federal de Pernambuco (2º lugar), Professor de Administração do SENAI-DF (2º lugar) e Administrador CEASA-DF 2012 (1º Lugar)...** Tenho experiência de ensino tanto em cursinhos preparatórios quanto em cursos de graduação e pós-graduação nas diversas áreas da Administração. Em outras palavras, tenho uma boa bagagem de concursos para lhe ajudar com sua preparação!

Estou sempre tentando aprender mais de administração para concursos, o que dá um trabalho imenso, já que a matéria é muito subjetiva (se você já estudou essa matéria com foco em concursos anteriormente saberá o que estou falando...). Aprendendo mais, consigo evoluir com as aulas e apresentar um conteúdo realmente direcionado para as provas. Juntando meu esforço ao seu, tenho certeza que terá sucesso na prova, assim como muitos alunos meus já tiveram.

Sempre considero as sugestões dos alunos para melhorar os cursos, buscando prepará-los da melhor forma possível. Meu esforço é para preparar vocês da melhor forma, para que consigam aprovação no concurso e também aprovem o meu curso! ;-)

Lembro que este curso é apropriado para pessoas das mais diversas formações. **Serve tanto para quem já estudou a matéria antes, quanto para a pessoa que está vendo o assunto pela primeira vez**. Isso porque o conteúdo será abordado de forma a dar destaque para o que é mais importante na teoria, sempre com foco na sua prova! **Quem já sabe o assunto revisa tudo, e quem ainda não sabe vai aprender!**

Proponho o seguinte cronograma para nossas aulas:

AULA	CONTEÚDO	DATA
Aula 00	Visão geral sobre gestão de pessoas.	Ver no site
Aula 01	Liderança	Ver no site
Aula 02	Motivação.	Ver no site
Aula 03	Avaliação de desempenho	Ver no site
Aula 04	Cultura e clima.	Ver no site
Aula 05	Gestão por competências.	Ver no site
Aula 06	Recrutamento e Seleção.	Ver no site
Aula 07	Capacitação de pessoas. Gestão do conhecimento e aprendizagem.	Ver no site
Aula 08	Grupos e equipes.	Ver no site
Aula 09	Gestão de conflitos.	Ver no site
Aula 10	Cargos, carreiras e salários. Qualidade de Vida no Trabalho.	Ver no site

Alguém pode estar se perguntando:

- Carlos, eu vou precisar comprar alguma bibliografia complementar?

- R.: não precisa! ***No curso, busco abordar exatamente o que você precisa para a prova, sem ficar "viajando" demais no assunto! Saiba ainda que, se fosse comprar todos os livros necessários para estudar para o assunto cobrado na nossa disciplina (e cujos assuntos serão abordados em nossas aulas), você provavelmente gastaria milhares de reais em livros e teria que estudar um material MUITO MAIS EXTENSO e SEM FOCO PARA CONCURSOS! Se você busca maximizar seus esforços (e seu dinheiro!), o curso vale muito a pena, viu!***

Um último recado: se você está pensando em fazer algum outro concurso ou conhece alguém que esteja, dê uma olhada nos outros cursos que estou oferecendo e recomende para os amigos! Olhe mais cursos meus no site do Estratégia Concursos:

http://www.estrategiaconcursos.com.br/cursosPorProfessor/carlos-xavier-3242/

Então, vamos iniciar o conteúdo?

Boa aula!

Prof. Carlos Xavier

www.facebook.com/professorcarlosxavier

www.youtube.com/profcarlosxavier

Instagram: @Professorcarlosxavier

2. PALAVRAS INICIAIS.

Oi!!

A aula de hoje vai abordar os assuntos iniciais de gestão de pessoas, que são dispersos em vários livros e provas.

Apesar dessa dispersão do conteúdo, é possível estudá-lo com foco o suficiente para responder questões de prova, assim como para servir de base para outros conteúdos que veremos nas próximas aulas.

Um abraço e bons estudos!

Prof. Carlos Xavier

www.facebook.com/professorcarlosxavier

www.youtube.com/profcarlosxavier

Instagram: @Professorcarlosxavier

Observação importante:

Este curso é protegido por direitos autorais (*copyright*), nos termos da Lei 9.610/98, que altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências. Grupos de rateio e pirataria são clandestinos, violam a lei e prejudicam os professores que elaboram os cursos. Valorize o trabalho de nossa equipe adquirindo os cursos honestamente através do site Estratégia Concursos.

3. FUNDAMENTOS, TEORIAS E ESCOLAS DA ADMINISTRAÇÃO E SEU IMPACTO NA GESTÃO DE PESSOAS.

São vários os fundamentos da administração e sua evolução para a gestão de pessoas. Para estudar esse assunto, é fundamental que se saiba quais foram as principais influências para o surgimento das organizações modernas.

Até meados do século XIX a sociedade era bastante diferente do que é hoje. Antes da revolução industrial, havia poucas organizações na sociedade e elas eram, em geral, muito pequenas. A predominância era de trabalhos realizados individualmente por artesãos e profissionais liberais e de pequenas organizações como escolas e pequenos armazéns, havendo poucas organizações de maior tamanho.

As primeiras grandes organizações, que já existiam nessa época, eram a Igreja Católica e as organizações militares, que exerceram forte influência no desenvolvimento de estruturas organizacionais modernas. Na verdade, vários princípios que norteiam as organizações de todo o mundo são originários dessas duas, como a hierarquia formal, a existência de órgãos de assessoria, princípios de estratégia organizacional, etc.

Esses e outros fatores influenciaram o surgimento das modernas organizações, vamos sintetizá-los:

- **Revolução industrial**: as fortes transformações vividas na revolução industrial fizeram com que a economia saísse de uma era da produção artesanal para a era da industrialização clássica. Aqui surgem as organizações, que conseguiam maior produtividade no trabalho do que os indivíduos trabalhando isoladamente.
- **Igreja católica**: uma das primeiras grandes organizações bem-sucedidas, com sua atuação global, serviu de inspiração para modelos de estrutura organizacional em linha-staff por todo o planeta.
- **Organizações militares**: as forças armadas também serviram de inspiração para a estrutura organizacional. Além disso, vários princípios modernos de logística, pessoal e estratégia derivam do seu uso nas organizações militares, que precisavam, desde há muito tempo, recrutar pessoas, transferi-las para os campos de batalha, provê-las de alimentos nos campos de batalha, armazenar armamentos, etc.
- **Os filósofos**: o pensamento filosófico influenciou o surgimento e a forma de desenvolvimento das organizações através do papel do homem e do Estado na sociedade, das relações de trabalho, etc.
- **As ciências**: a racionalidade dos estudos científicos, sejam físicos, matemáticos, biológicos ou outros, serviu de base para muito que foi criado no que diz respeito às organizações. Organizações orgânicas, por exemplo, são aquelas em que as partes interagem entre si e com o todo, gerando uma organização integrada e que interage com o seu ambiente. Note a semelhança com um organismo vivo! E quando falamos em "métodos para tomada de decisão", qual a referência? A matemática!
- **Os economistas liberais**: as ideias liberais do século XVII e XVIII, de que o Estado deve se afastar da esfera econômica individual. Este preceito, que traz embutido em si o gérmen da

livre concorrência, é base para as organizações privadas que produzem bens e serviços para a sociedade em troca da remuneração do capital.

- **Os empreendedores pioneiros**: foram aqueles que criaram os primeiros negócios privados de grande monta em busca de remuneração. Mencionam-se os trabalhos de construção das ferrovias norte-americanas nos anos 1820 como um importante exemplo do surgimento das organizações privadas.

Com base nesses e outros fatores é que foram estruturadas as primeiras grandes organizações, que foram sendo montadas e aperfeiçoadas a partir do início do Século XX (1903).

Além de entender essas influências, é preciso ainda que você saiba que a administração surgiu com a revolução industrial e que evoluiu em três diferentes eras:

- **A era da Industrialização Clássica**: trata-se do período compreendido entre a Revolução Industrial, no início do Século XX e meados da década de 1950. Durante este período a industrialização foi intensificada, o que gerou o surgimento e a consolidação da administração enquanto ciência. A estrutura organizacional era composta por muitos níveis hierárquicos e ela era bastante centralizada. O desenho organizacional mecanicista era o típico para esta época. É uma época marcada pela estabilidade do ambiente.
- **A era da industrialização neoclássica**: nesse período, o mundo começou a mudar e houve um forte desenvolvimento industrial. Os negócios tomaram amplitude cada vez maior, chegando ao nível de atuação mundial, típico do fenômeno da globalização. Com isso, as organizações buscaram novos modelos estruturais para fazer face ao aumento da complexidade no ambiente, sendo a estrutura matricial a típica estrutura organizacional dessa era. As antigas teorias administrativas são questionadas e novas teorias tomam o seu lugar, dando prioridade ao enfoque sistêmico e à relativização das coisas na organização.
- **A era da Informação**: trata-se de uma época que começou na década de 1990, sendo a que vivemos atualmente. A tecnologia da informação e comunicação evoluiu rapidamente e trouxe diversos desdobramentos para o mundo organizacional. As mudanças se tornaram ainda mais rápidas, imprevistas, turbulentas e radicais. A complexidade do ambiente se tornou muito maior, demandando maior agilidade da organização na resposta aos imperativos ambientais. O desenho orgânico e horizontal da estrutura é tido como símbolo dessa era, pois este possibilita maior flexibilidade estrutural, melhores comunicação e interação interna e externa, e maior capacidade de adaptação, entre outros. A gestão de pessoas dessa época é mais integrada, aproveitando da evolução tecnológica para reduzir o trabalho braçal do departamento de pessoal, podendo até realizar o *outsourcing* (terceirização integral) desse trabalho.

Essas diferentes eras mudam o contexto das organizações, moldando os estudos sobre administração e sobre a gestão de pessoas. As principais escolas administrativas que eu quero que vocês conheçam a relação com a gestão de pessoas são:

- **A Administração Científica, de Taylor**: trata-se de uma das primeiras escolas do estudo organizacional. Taylor via o ser humano como parte de uma grande máquina - a

organização. Em seus livros, chega a dizer que o ser humano é como um boi, oferecendo apenas força bruta para fazer funcionar as máquinas da organização. Ele prega que a solução para a maior eficiência necessária nas fábricas era o controle dos tempos e movimentos de trabalho de cada um, de forma científica. Apesar disso, ele oferece remuneração variável aos funcionários como forma de motivá-los a produzir mais.

- **A Administração Clássica, de Fayol**: a administração clássica enfocava, nos estudos organizacionais, a estrutura. O ser humano continua sendo visto como parte de uma máquina, agora o foco é o trabalho bem dividido e especializado e a hierarquia. Cada pessoa deveria ter apenas um chefe, para evitar problemas de dupla subordinação. Além disso, acreditava-se que os interesses das pessoas e das organizações terminariam sendo coincidentes, pois essa é a base para que os interesses individuais estivessem submetidos aos interesses gerais da organização. A remuneração deveria ser justa e o pessoal estável. Considerava-se importante também o espírito de equipe. Assim, considera-se que o tratamento dado às pessoas é justo e equilibrado, mas utiliza o rigor necessário.
- **Teoria burocrática**: na burocracia de Weber as pessoas são meros instrumentos da máquina organizacional. Ele acreditava que para que os objetivos organizacionais fossem atingidos, as pessoas deveriam ser organizadas de forma estável, por isso o foco está nas regras e normas a serem seguidas. Além disso, as pessoas que produzem mais podem crescer na estrutura organizacional: trata-se do reconhecimento da meritocracia.
- **Abordagem humanista:** iniciada por Elton Mayo, essa abordagem constitui uma revolução na reflexão sobre as pessoas na organização, já que elas se tornam sua grande ênfase. Agora, a crença é que o ser humano é a base para o funcionamento da organização, por isso é preciso que ele esteja sempre satisfeito para que ela tenha sucesso. Seus pontos principais são o sistema social que nasce da interação entre as pessoas, as relações com o grupo e o trabalho em equipe. Ainda assim, trata-se de uma abordagem ingênua, pois não apresenta soluções práticas para como lidar com as pessoas.
- **Abordagem comportamental:** nessa abordagem, o ser humano passa a ser reconhecido como humano, com desejos, necessidades, capacidade de interação, etc. É aqui que são criadas as teorias de motivação, liderança, grupos, conflitos... tantas que estudaremos para a prova!
- **Abordagem sistêmica:** é uma importante abordagem administrativa, mas cujo impacto sobre as pessoas reside na ênfase - deixa-se de olhar para dentro do indivíduo e o foco passa para como ele interage com os outros criando a própria realidade em que vive. A soma dos trabalhos individuais é capaz de produzir algo maior! É a abordagem de sistema aberto, onde o conjunto interativo de pessoas produz coisas de interesse externo, do ambiente, ao mesmo tempo em que recebe energia e insumos para funcionar.
- **Abordagem contingencial:** nessa abordagem, as organizações passam a ser vistas como em uma reação contínua ao seu ambiente, e é assim também que o ser humano deve ser - adaptável à realidade que se coloca, pronto para a mudança.

Vamos ao próximo tópico de hoje.

4. GESTÃO DE PESSOAS: VISÃO GERAL.

Vamos começar entendendo o que é a gestão de pessoas e quais as suas características.

Vamos lá!

4.1. A GESTÃO DE PESSOAS, SEUS CONCEITOS E SUAS CARACTERÍSTICAS.

A Gestão de Pessoas se insere em um contexto formado por pessoas e por organizações. O seu foco é a atuação das pessoas nas organizações, mas ela vai além por apoiar o desenho de estruturas modernas de organização e a melhor utilização dos canais de comunicação e da organização informal.

Se, por um lado, as pessoas dependem das organizações para atingir seus objetivos pessoais, pois é nela que exercem suas profissões e de onde tiram o seu sustento, as organizações dependem das pessoas, pois é o trabalho destas que faz com que as organizações possam produzir bens e serviços, atender às necessidades do cliente e obter sucesso no mercado competitivo.

Por envolver fundamentalmente as pessoas e os relacionamentos interpessoais, a gestão de pessoas se mostra uma área muito sensível à mentalidade vigente na organização. Nesse sentido, várias situações podem influenciar o seu bom funcionamento, como a cultura organizacional, o clima organizacional, a tecnologia e estruturas empregadas pela organização, etc.

É preciso entender também que existem diferentes conceitos ligados à área de pessoas nas organizações. Chiavenato (2010) fez um levantamento de vários conceitos diferentes de gestão de pessoas e recursos humanos, demonstrando a existência de diferentes percepções a esse respeito. Segundo ele, diferentes autores têm diferentes conceitos sobre Gestão de Pessoas:

- *Administração de Recursos Humanos (ARH) é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as "pessoas" ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação do desempenho.*
- *ARH é a função administrativa devotada à aquisição, treinamento, avaliação e remuneração dos empregados. Todos os gerentes são, em certo sentido, gerentes de pessoas, porque todos eles estão envolvidos em atividades como recrutamento, entrevistas, seleção e treinamento.*
- *ARH é o conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações.*
- *ARH é a função na organização que está relacionada com a provisão, treinamento, desenvolvimento, motivação e manutenção dos empregados.*
- *Gestão de Pessoas é o conjunto integrado de atividades de especialistas e de gestores - como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas - no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização.*

- *Gestão de Pessoas é a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso.*



Percebeu como existem várias definições diferentes para esta área da organização? No fundo, elas são muito parecidas! Tente **entender** esses conceitos, ao invés de decorá-los, pois isso pode ajudar muito na prova!

O que se observa, de forma geral, é que o foco central da gestão de pessoas é permitir a colaboração eficaz das pessoas para que os objetivos organizacionais e individuais sejam alcançados. Isso é possível a partir dos seis processos típicos de gestão de pessoas, que são:

1. **Processos de agregar pessoas.** Trata-se dos processos que servem para incluir novas pessoas na empresa (suprimento de pessoas), incluindo tipicamente as tarefas de recrutamento e a seleção. Também são conhecidos como processos de provisão de pessoas.
2. **Processos de aplicar pessoas.** Refere-se a todos os processos referentes à determinação dos trabalhos que serão desempenhados pelas pessoas na organização. Inclui tarefas ligadas ao desenho de cargos, desenho organizacional, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho (cuidado, esta última confunde muita gente, mas memorize que ela é um processo de aplicar pessoas).
3. **Processos de recompensar pessoas.** São os processos que servem para recompensar as pessoas por seu trabalho realizado na organização, incluindo o estabelecimento de salário e benefícios.
4. **Processos de desenvolver pessoas.** Esses processos são utilizados pela organização para desenvolver as competências das pessoas para que elas possam oferecer melhor desempenho para a organização. Incluem os trabalhos de treinamento e desenvolvimento do pessoal (capacitação), gestão da aprendizagem e crescimento, desenvolvimento de carreiras, etc.
5. **Processos de manter pessoas.** Com esses processos, as organizações buscam assegurar que as pessoas que lá exercem sua profissão tenham condições psicológicas e ambientais satisfatórias para continuar trabalhando, evitando as saídas de pessoas que representam ativos para a organização. Os processos incluem a gestão da cultura e do clima organizacional, programas de higiene e qualidade de vida, ergonomia, etc.

6. **Processos de monitorar pessoas.** Trata-se dos processos que servem para acompanhar as atividades e os resultados obtidos pelas pessoas na organização, ou seja, realizar o controle das pessoas.

ESQUEMATIZANDO

Para facilitar a memorização, perceba que "gestão de pessoas é um **DRAMMA**":

Desenvolvimento de pessoas;

Recompensar pessoas;

Agregação de novas pessoas;

Monitorar pessoas;

Manter pessoas;

Aplicação de pessoas ao trabalho.

De forma diferente pensa Dutra (2002), que afirma que os processos de gestão de pessoas podem ser classificados em três, da seguinte forma:

Processo	Conceito	Práticas relacionadas
Movimentação	Busca oferecer suporte a toda ação de movimentação de pessoas na organização, independente do vínculo empregatício.	Captação, internalização, transferências, promoções, expatriação, recolocação.
Desenvolvimento	Inclui processos cujo objetivo é estimular e criar condições para o desenvolvimento das pessoas e organizações.	Capacitação, carreira, desempenho.
Valorização.	Busca estabelecer parâmetros e procedimentos para distinção e valorização das pessoas que estabelecem alguma relação com a	Remuneração, premiação, serviços e facilidades.

empresa.

Além de compreender seus processos típicos, temos que ter em mente um princípio básico na gestão de pessoas contemporânea: o de que gerir pessoas é uma responsabilidade de linha e uma função de staff. **Mas o que isso quer dizer?** Isso significa que a responsabilidade pela gestão das pessoas é de cada um dos gerentes da organização em relação aos funcionários diretamente ligados a eles. Quem coordena o trabalho do pessoal é o seu gerente imediato (linha). Para isso, eles precisam de assessoria especializada em gestão de pessoas dentro da organização, que os ajude no recrutamento e seleção, no treinamento, na avaliação de desempenho, etc. Na verdade, o órgão de gestão de pessoas propriamente dito deve ser uma função de assessoria a todos os gestores da organização. O que se consegue com isso é favorecer a administração participativa na organização e promover uma visão estratégica da mesma sobre as suas pessoas.

- E como a gestão de pessoas se dá na prática?

- R.: Através dos processos de administração de recursos humanos!

Estes são os processos práticos de administração utilizados pela gestão de pessoas para operacionalizar seus propósitos de construir competências, capital intelectual, capacidade estratégica para a organização, etc. Em outras palavras: é possível entender que a gestão de pessoas se aplica por meio da administração de recursos humanos!

ESCLARECENDO

A banca pode dizer que os processos de recrutamento, seleção, avaliação de desempenho, etc., estão dentro da "gestão de pessoas", ou da "administração de recursos humanos". Das duas formas é possível considerar o item correto!!! Os dois conceitos só são diferentes (em geral), quando se estiver tratando de diferenciá-los!!!

Com essa visão geral em mente, vamos partir para o estudo dos objetivos da gestão de pessoas!

4.2. OS OBJETIVOS DA GESTÃO DE PESSOAS.

No início do estudo da administração, as pessoas eram tidas como apêndice da máquina, e o grande foco repousava sobre a eficiência da produção. Naquela época, administrar pessoas estava muito relacionado a obter o máximo de eficiência produtiva.

Hoje em dia a gestão de pessoas vai muito além disso. Ela busca maximizar o retorno que tanto a organização quanto suas pessoas recebem uns dos outros. Busca gerir competências para o sucesso da estratégia organizacional. Mantido um bom grau de eficiência (fazer mais com menos), o foco passa para a eficácia (foco no resultado).

A gestão de pessoas atua como meio para que a organização possa ser eficaz. Neste sentido, ela busca:

1. Proporcionar maior competitividade à organização;
2. Ajudar no alcance dos objetivos organizacionais;
3. Servir como base para que a organização possa atuar conforme sua missão e realizar a sua visão de futuro;
4. Disponibilizar pessoas preparadas para um funcionamento organizacional adequado;
5. Possibilitar que as pessoas estejam satisfeitas com o trabalho;
6. Possibilitar a auto atualização dos funcionários;
7. Desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho;
8. Ser uma força propulsora para as mudanças organizacionais;
9. Atuar de maneira ética e com responsabilidade socioambiental;
10. Construir equipes e organizações de excelência.

E quais os desafios da gestão de pessoas? Você entenderá ao perceber que ela tem que lidar com a evolução do ambiente. Isto será abordado no próximo tópico.

4.3. OS DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS.

Para que se possam entender os desafios vividos pela área de gestão de pessoas hoje em dia, é fundamental que se entenda também a evolução da função de recursos humanos/gestão de pessoas.

A administração surge enquanto ciência no início do Século XX. Desde então, o ambiente tem se mostrado em constante evolução e as mudanças têm se tornado cada vez mais comuns. São mudanças tecnológicas, mudanças de paradigmas, mudanças sociopolíticas, entre outras, que geram mudanças na forma de pensar e administrar. Nesse sentido, pode-se dizer que as organizações passaram por três grandes eras:

- **A era da Industrialização Clássica**: trata-se do período compreendido entre a Revolução Industrial, no início do Século XX, e meados do da década de 1950. Durante este período a industrialização foi intensificada, o que gerou o surgimento e a consolidação da administração enquanto ciência. A estrutura organizacional era composta por muitos níveis hierárquicos e ela era bastante centralizada. O desenho organizacional mecanicista era o típico para esta época. É uma época marcada pela estabilidade do ambiente.
- **A era da industrialização neoclássica**: nesse período, o mundo começou a mudar e houve forte desenvolvimento industrial. Os negócios tomaram amplitude cada vez maior, chegando ao nível de atuação mundial, característica da globalização. Com isso, as organizações buscaram novos modelos estruturais para fazer face ao aumento da complexidade no ambiente, sendo a estrutura matricial a típica estrutura organizacional dessa era. As antigas teorias administrativas são questionadas e novas teorias tomam o seu lugar, dando prioridade ao enfoque sistêmico e à relativização das coisas na organização com foco na entrega de resultados.
- **A era da Informação**: trata-se de uma época que começou na década de 1990, sendo a que vivemos atualmente. A tecnologia da informação e comunicação evoluiu rapidamente e trouxe diversos desdobramentos para o mundo organizacional. As mudanças se tornaram ainda mais rápidas, imprevistas, turbulentas e radicais. A complexidade do ambiente se tornou muito maior, demandando maior agilidade da organização na resposta aos imperativos ambientais. O desenho orgânico da estrutura é tido como símbolo dessa era, pois possibilita maior flexibilidade estrutural, melhor comunicação e interação interna e externa, além de maior capacidade de adaptação, entre outras melhorias.

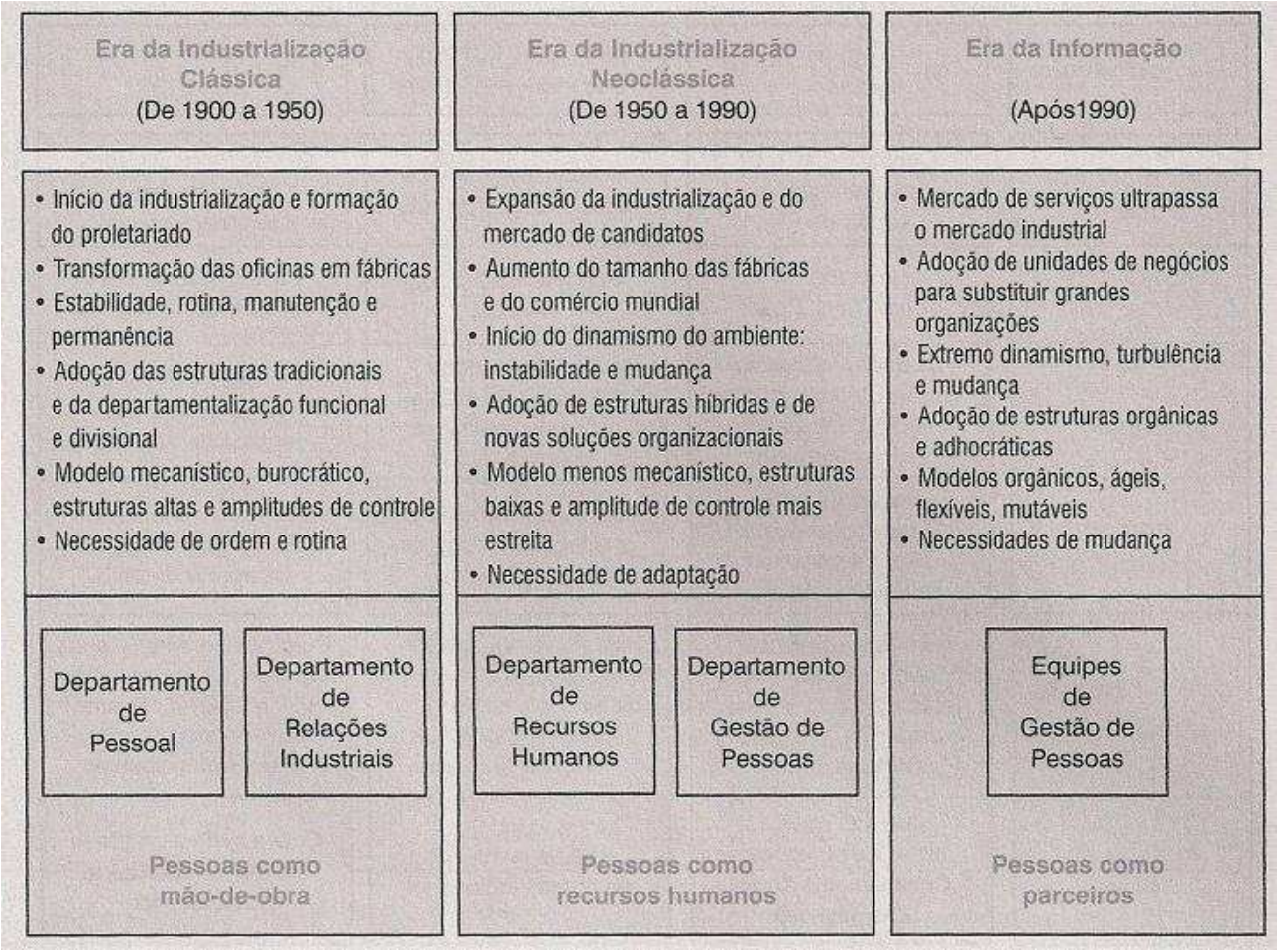
Como consequência das mudanças vividas em cada uma dessas eras, a função de recursos humanos/gestão de pessoas também sofreu grandes modificações. Na verdade, quando surgiu, nem se chamava "recursos humanos". Vamos ver como essa função evoluiu ao longo do tempo e quais as características dos modelos típicos de cada era:

- **Perspectiva de Pessoal/Relações Industriais:** O Departamento de Pessoal é um dos órgãos típicos da organização da era industrial clássica. É nessa época que ele foi criado, com o objetivo de acompanhar o cumprimento das leis e regras relativas ao empregado, desde a sua admissão, passando pelo gerenciamento da folha de pagamento e controle das horas trabalhadas, até o processo de aposentadoria ou demissão. Ele busca eficiência na administração das pessoas (baixo custo operacional). Em um segundo momento, surge o "Departamento de Relações Industriais", com o objetivo de integrar as funções do Departamento de Pessoal com o trabalho de realizar o relacionamento da organização e dos departamentos com os sindicatos, visando enfrentar eventuais reivindicações dos funcionários. Esses departamentos são meros executores de rotinas administrativas relativas ao pessoal, não possuindo verdadeiro poder de decisão, que ficava centralizado na cúpula da organização. Nesse contexto, o ser humano era visto como "mão de obra", ou seja, fornecedor de força de trabalho que servia como apêndice da máquina.
- **Perspectiva de Recursos Humanos.** Na era neoclássica da administração, com a complexidade crescente dos negócios, a organização despertou para o fato de que as pessoas não eram meras fornecedoras de força para o trabalho manual (mão de obra).

Muitas delas desempenhavam trabalhos especializados de alta complexidade, que requeriam bastante estudo, e agregavam valor ao negócio da organização. Nesse contexto, o ser humano passa a ser visto como um recurso a ser utilizado pela organização (como os materiais e financeiros) para que ela pudesse atingir seu fim, passando a serem compreendidos como "recursos humanos". O Departamento de Recursos Humanos, que surge como decorrência dessa visão, passa a administrar não só as atividades rotineiras da organização como também funções táticas na organização, prestando serviços especializados de recrutamento, seleção, treinamento, avaliação de desempenho, definição de cargos e salários, trabalhos de higiene e segurança do trabalho e relações trabalhistas e sindicais, tudo isso dentro da própria organização. As atividades desempenhadas já possuíam mais autonomia em casos específicos. É comum associar a visão de recursos humanos à eficácia do pessoal, já que eles devem realizar as tarefas como a organização deseja e entregar os produtos dessas tarefas.

- **Perspectiva de Gestão de Pessoas:** entre o final da era neoclássica e a chegada da era da informação, quando a única constante é a mudança, as pessoas passaram a ser tidas como elementos-chave para o sucesso da organização. Elas seriam a solução que permite uma maior flexibilidade organizacional e que diferencia a organização no mercado. Surge o conceito de pessoas como parceiras da organização para representar a contribuição humana para a organização. Nesse sentido, os gerentes de linha passam a ser responsáveis por gerir estrategicamente o seu capital humano, buscando alinhar a gestão do dia-a-dia aos objetivos organizacionais que devem ser alcançados por meio da colaboração entre as pessoas no trabalho – o que é uma importante contribuição da teoria contingencial para a gestão de pessoas. Os Departamentos de Recursos Humanos começam a ser substituídos por departamentos de gestão de pessoas (na era neoclássica) e equipes de gestão com/de pessoas (na era da informação), que passam a desempenhar um papel de assessoria especializada em toda a organização, ajudando os gerentes de linha a gerir sua estrutura com o seu pessoal. As funções burocráticas típicas do Departamento de Pessoal/Departamento de Relações Industriais são transferidas para empresas terceirizadas através de um processo de *outsourcing*. Na gestão de pessoas, o importante é a efetividade das pessoas, ou seja, que o trabalho desempenhado por elas tenha impacto real no sucesso da organização e na realização dos clientes.

Juntando os aspectos mais importantes de cada uma das visões de recursos humanos que vimos acima, Chiavenato (2010) preparou um quadro que resume muito bem as mudanças e transformações ocorridas na área de RH. Reproduzo o quadro a seguir:



Fonte: Chiavenato (2010)

A visão de pessoas a serem geridas por equipes - condizente com a era da informação - traz dentro de si a necessidade da organização lidar cada vez mais com mudanças rápidas e intensas em diversas questões como a globalização, a tecnologia, o conhecimento, a competitividade, etc.

Essas mudanças geram desafios que impõem novos papéis para a função de gestão de pessoas nas organizações. Segundo Chiavenato (2010), os quatro principais são:

1. *Administração de estratégias de recursos humanos. Como RH pode ajudar a impulsionar a estratégia organizacional.*
2. *Administração da infraestrutura da empresa. Como RH pode oferecer uma base de serviços à organização para ajudá-la a ser eficiente e eficaz.*
3. *Administração da contribuição dos funcionários. Como RH pode ajudar no envolvimento e comprometimento dos funcionários, transformando-os em agentes empreendedores, parceiros e fornecedores para a organização.*
4. *Administração da transformação e da mudança. Como RH pode ajudar na criação de uma organização criativa, renovadora e inovadora.*

Neste sentido, fica claro que a função de recursos humanos tem que assumir, cada vez mais, um caráter estratégico na organização - com foco no negócio e no longo prazo-, ao contrário da antiga

visão burocrática ligada ao departamento de pessoal. Para isso, devem ser incentivadas as práticas de parceria e compromisso entre o funcionário e a organização, que passam a interagir em busca de uma satisfação mútua.

Temos que conhecer ainda outra visão sobre a evolução dos modelos de administração de pessoas nas organizações, trata-se daquela apresentada por Fischer (1998), que afirma a existência dos seguintes modelos:

- **Departamento de pessoal:** trata-se do modelo com nível zero de humanização. A principal função do setor de recursos humanos é o registro de pessoas, remontando o seu surgimento à 1890, com a formação das grandes fábricas. Além disso, o setor de pessoal seria responsável pelo planejamento da alocação das pessoas no trabalho, a comunicação com os empregados, os sentimentos dos funcionários (ouvir os funcionários e suas reclamações - já que os gestores não os ouvem), a gestão dos empregados, a gestão de custos e benefícios, e a gestão do desenvolvimento. Apesar dessas preocupações, o departamento de pessoal trata as pessoas com impessoalidade e distanciamento, pois os funcionários são meros componentes da organização e nada mais.
- **Gestão do comportamento humano:** a análise e o trabalho sobre o comportamento humano passam a ser o foco, mas o setor de RH não despreza as tarefas, custos e resultados. Trata-se da essência dos setores de recursos humanos, que incorpora conceitos da psicologia surgidos a partir da década de 1930, incluindo aspectos da motivação e liderança. Tendo novos conhecimentos, as organizações passaram a buscar o desenvolvimento de recursos humanos como forma de gerar o sucesso nas organizações.
- **Gestão estratégica de pessoas:** trata-se de um conceito introduzido a partir da década de 1970 com o objetivo de demonstrar que o importante é a capacidade dos funcionários se adaptarem às situações e às necessidades para implementação das estratégias organizacionais. A motivação do funcionário não é o foco, mas apenas instrumento para deixá-lo pronto para atuar na direção dos objetivos estratégicos da empresa.
- **Modelo de gestão de pessoas articulado por competências:** o que se busca aqui é que as pessoas desenvolvam as competências necessárias para que as competências organizacionais possam ser desenvolvidas - gerando competitividade organizacional e sucesso de longo prazo. As pessoas deixam de ser instrumento para a estratégia e passam a ser agentes estratégicos da organização, trabalhando de forma mais orgânica, por isso é importante a criação de significado nas tarefas a serem desenvolvidas e o respeito à opinião das pessoas.

É possível perceber ainda que, com o tempo, a função de gestão de pessoas assume o desafio de melhorar a organização - com foco no cliente-, agindo como uma consultoria interna, de forma proativa e preventiva nas práticas relacionadas às pessoas. O foco de sua atividade deve estar nos resultados organizacionais buscados e nos fins a serem atingidos, não nos meios a serem utilizados.

Cabe conhecer ainda a flexibilidade organizacional necessária na gestão de pessoas para o sucesso no mercado competitivo do Século XXI. O modelo de empresa flexível de Atkinson (1984) é uma

importante referência, que afirma que há quatro tipos de flexibilidade associadas às pessoas da organização. Vejamos como o assunto é retratado por Casaca (2005, p. 8-9):

- *Numérica: compreende a diversificação da duração do tempo de trabalho por via do recurso ao tempo parcial, a horários flexíveis, a horas extraordinárias; e também a variabilidade do número de efectivos da empresa, através das contratações a prazo e da dispensa de trabalhadores (despedimentos).*
- *Funcional: diz respeito à variação das tarefas realizadas e ao alargamento das competências e das qualificações de cada trabalhador (vulgo polivalência), constituindo um vector fundamental da dinâmica dos mercados internos das empresas.*
- *Distanciação: trata-se de uma estratégia que inclui a subcontratação de mão-de-obra a outras empresas (por exemplo, a empresas de trabalho temporário) e a externalização de tarefas que não sejam centrais à atividade da empresa em questão.*
- *Remuneratória: refere-se à variação do montante remuneratório em função do desempenho individual, do departamento ou do volume de vendas e lucros da empresa.*

Um dos principais desafios da gestão de pessoas está em equacionar todos esses elementos que repousam sobre si e realizar seu trabalho com eficácia, para que a organização atinja níveis elevados de sucesso no mercado onde atua.

Vamos ao próximo tópico de hoje!

5. PLANEJAMENTO, ESTRATÉGIAS E POLÍTICAS DE RH.

Antes de apresentar os diferentes tipos de estratégia de RH que podem ser utilizadas, é importante que eu lhes apresente de forma ampla os três níveis de estrutura organizacional onde as pessoas são enquadradas na organização:

1. **Nível estratégico/institucional**: é o nível mais elevado da organização, que busca agir voltado para o longo prazo e considerando as necessidades da organização como um todo (de forma sistêmica) e dos seus *stakeholders* (participantes = funcionários, fornecedores, clientes, concorrentes, etc.). Aqui se encontram o presidente da organização, os eventuais vice-presidentes e, muitas vezes, diretores, sendo todos profissionais que tentam dar uma dimensão integrada e de longo prazo à organização como um todo. A gestão de pessoas conduzida neste nível é a visão moderna de gestão de pessoas, com uma visão de como as pessoas podem contribuir para o sucesso organizacional.
2. **Nível tático/gerencial**: é o nível intermediário, onde se encontram os gerentes e coordenadores da organização. Aqui, o que se busca é entender a estratégia e aplicá-la a uma área específica, processo ou projeto organizacional. Os profissionais que atuam nesse nível geralmente são os gerentes, coordenadores, etc. Neste nível encontram-se as funções típicas de um departamento de RH, tais como: recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, etc.
3. **Nível operacional**: é o nível mais básico da estrutura organizacional. Aqui é que o dia-a-dia acontece. É onde encontram-se os técnicos e operadores de forma geral, implementando ideias que foram validadas por seus chefes. Nesse nível, a autonomia profissional é muito limitada, pois se está apenas colocando em prática aquilo que foi decidido nos níveis mais elevados. É aqui que se encontram as funções de departamento de pessoal, a parte burocrática da administração de pessoas, relativa a processos como: folha de pagamento, contratos de trabalho, etc.

Tendo isto em mente, você deve entender que, num planejamento organizacional, primeiro é realizado o planejamento estratégico, que é desdobrado em tático e operacional posteriormente. Assim, um planejamento estratégico é conduzido e implementado a partir do nível mais alto da organização, mas gerando repercussão por toda ela.

É a partir do planejamento estratégico que o planejamento de RH é estabelecido, tendo em conta as diferentes estratégias que podem ser utilizadas, e se constituindo em uma importante ferramenta para o sucesso organizacional. Ulrich (1998) argumenta que para que os recursos humanos (RH) possam atuar de forma estratégica, a área de RH deve atuar em quatro papéis: o de parceiro estratégico, especialista administrativo, defensor dos funcionários e agente de mudanças. Como parceiro estratégico, deve conseguir o ajuste da estratégia de RH aos planos estratégicos da própria organização (falarei mais a seguir). Como especialista administrativo, deve identificar claramente os processos que irão contribuir para a credibilidade e o bom funcionamento da função de recursos humanos. Como defensor dos funcionários, deve buscar melhorar constantemente a competência, o desempenho e o compromisso dos funcionários, ouvindo suas demandas e oferecendo respostas apropriadas, além de oferecer recursos para que os

funcionários possam trabalhar adequadamente. Por fim, como agente de mudanças, o RH deve buscar melhorar a capacidade organizacional de se engajar na promoção de mudanças que propiciem a manutenção da organização no ambiente competitivo.

Na elaboração da estratégia de recursos humanos (RH), de forma mais específica, busca-se realizar um alinhamento da estratégia organizacional com o "como" as pessoas serão geridas na organização para que suas competências possam estar alinhadas às necessárias para a própria organização. Assim, as pessoas são recrutadas, selecionadas, treinadas, desenvolvidas, avaliadas e etc. sempre tendo como grande norte o sucesso da organização como um todo. Trata-se de uma visão bastante contemporânea, alinhada à gestão por competências, que busca criar maior organicidade da gestão de pessoas nas organizações, em vez de manter organizações que funcionam de forma mecânica.

Na prática, é o planejamento de RH que prevê as necessidades de recursos humanos para a organização no futuro, estabelecendo os processos que terão que ser colocados em prática para que esse contingente esteja disponível com as competências necessárias, quando necessário.

É uma forma de aumentar a proatividade da organização, que deixa de simplesmente reagir às necessidades conforme elas aparecem, e passa a pensar estrategicamente sobre as formas de alinhamento dos recursos humanos disponíveis às necessidades organizacionais. Neste processo, um importante insumo são as próprias pessoas da organização, que podem estar vivenciando suas realidades de trabalho de maneira diferente de como os "estrategistas" estão percebendo a organização.

É importante também que você entenda que a estratégia de recursos humanos a ser utilizada deverá estar alinhada à estratégia organizacional como um todo. Na verdade, é necessário que se traduza os objetivos e estratégias organizacionais em objetivos e estratégias de gestão de pessoas/recursos humanos.

A organização define, com base na sua estratégia geral, as suas políticas de recursos humanos. Políticas de RH são as formas gerais de interação da organização com os seus funcionários, esclarecendo quais os padrões remuneratórios, forma de crescimento na carreira, avaliação de desempenho, etc. É através da definição de políticas específicas que as estratégias de RH são definidas.

Para que tenham sucesso, as políticas de RH devem possuir:

- **Estabilidade**: ser suficientemente permanentes para evitar mudanças drásticas de direcionamento;
- **Consistência**: ser coerentes em sua aplicação em todos os níveis e áreas da organização;
- **Flexibilidade**: ser capaz de aceitar correções, mudanças e exceções que vierem a ser necessárias;
- **Generalidade**: poder ser aplicada de forma global e compreensiva por toda a organização;
- **Clareza/Simplicidade**: facilidade de ser definida e entendida.

Chiavenato (2010) distingue dois tipos de alinhamento estratégico do RH da empresa com a organização: uma estratégia conservadora/defensiva e uma estratégia prospectiva/ofensiva, conforme apresentado no quadro a seguir:

Área estratégica de GP	Estratégia conservadora e defensiva	Estratégia prospectiva e ofensiva
Fluxos de trabalho	• Produção eficiente • Ênfase no controle • Descrições de cargos explícitas • Planejamento detalhado do cargo	• Inovação • Flexibilidade • Classes amplas de cargos • Planejamento vago do cargo
Admissão	• Recrutamento interno • DRH decide sobre seleção • Ênfase nas qualificações técnicas • Processo formal de admissão e de socialização	• Recrutamento externo • Gerente decide sobre seleção • Adequação da pessoa à cultura • Processo informal de admissão e de socialização
Desligamentos de funcionários	• Demissões voluntárias • Congelamento de admissões • Apoio continuado aos demitidos • Política de preferência à readmissão	• Dispensas • Recrutamento quando necessário • Demitidos sem apoio • Nenhum tratamento preferencial
Avaliação do desempenho	• Padronização da avaliação • Avaliação como meio de controle • Foco estreito • Dependência exclusiva do superior	• Avaliação customizada • Avaliação como desenvolvimento • Avaliação multiproposital • Múltiplas entradas para avaliação
Treinamento	• Treinamento individual • Treinamento no cargo • Treinamento específico • Comparar habilidades	• Treinamento em equipe • Treinamento externo • Treinamento genérico para flexibilidade • Construir habilidades
Recompensas	• Salário fixo • Salário baseado no cargo • Salário baseado na antigüidade • Decisões centralizadas sobre salário	• Salário variável • Salário baseado no indivíduo • Salário baseado no desempenho • Decisões descentralizadas

Fonte: Chiavenato (2010)

De forma parecida pensa Almeida (2002). Para ele, a preocupação com a estratégia tem dominado o debate sobre administração e permeia também a compreensão da função de gestão de pessoas. Repetindo outro autor (Anthony et al, 1996), ele se preocupa em distinguir as seguintes características da administração de recursos humanos quando considerada de forma estratégica:

- Explicitamente reconhece os impactos do ambiente organizacional externo;
- Reconhece o impacto da competição e da dinâmica do mercado de trabalho;
- Apresenta foco no longo prazo;
- Enfatiza a escolha e a tomada de decisão;
- Considera todas as pessoas da empresa, e não apenas o grupo de executivos ou o de empregados operacionais;
- Está integrada com a estratégia corporativa e com as demais estratégias funcionais.

Perceba como, em essência, se está tratando de um modelo que enfatiza uma visão global da função de recursos humanos, no longo prazo, e alinhada com a estratégia organizacional.

Além disso, com a evolução do conceito de recursos humanos que nós já abordamos, a tendência é que a estratégia de recursos humanos da organização também mude, saindo de uma estratégia que se concentra em controlar as pessoas e as suas rotinas de trabalho para uma estratégia de recursos humanos que se debruce mais sobre a necessidade de gerar comprometimento das pessoas com a organização e sua estratégia.

Nesse sentido, Albuquerque (2002) apresenta duas estratégias de Recursos Humanos que as organizações podem adotar: a estratégia de controle e a estratégia de comprometimento.

O mesmo autor apresenta um quadro-resumo com as características de cada modelo, destacando que há uma tendência para que a estratégia de comprometimento seja cada vez mais adotada. Para você, concurseiro, a melhor forma de entender essas estratégias é por meio do referido quadro, apresentado a seguir:

MODELO / CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS	Estratégia de controle	Estratégia de comprometimento
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	Altamente hierarquizada, separação "quem pensa" e "quem faz"	Redução de níveis hierárquicos e de chefias intermediárias, junção do fazer e do pensar – *empowerment*
Organização do trabalho	Trabalho muito especializado, gerando monotonia e frustrações	Trabalho enriquecido, gerando desafios
Realização do trabalho	Individual	Em grupo
Sistema de controle	Ênfase em controles explícitos do trabalho	Ênfase no controle implícito pelo grupo
RELAÇÕES DE TRABALHO Política de emprego	Foco no cargo, emprego a curto prazo	Foco no encarreiramento flexível, emprego a longo prazo
Nível de educação e formação requerido	Baixo, trabalho automatizado e especializado	Alto, trabalho enriquecido e intensivo em tecnologia
Relações empregador-empregado	Independência	Interdependência, confiança mútua
Relações com sindicatos	Confronto baseado na divergência de interesses	Diálogo, busca da convergência de interesses
Participação dos empregados nas decisões	Baixa, decisões tomadas de cima para baixo	Alta, decisões tomadas em grupo
POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS Contratação	Contrata para um cargo ou para um conjunto especializado de cargos	Contrata para uma carreira longa na empresa
Treinamento	Visa ao aumento do desempenho na função atual	Visa preparar o empregado para futuras funções
Carreira	Carreiras rígidas e especializadas, de pequeno horizonte e amarradas na estrutura de cargos	Carreiras flexíveis, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras
Salarial	Focada na estrutura de cargos, com alto grau de diferenciação salarial entre eles	Focada na posição da carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre níveis
Incentivos	Uso de incentivos individuais	Foco nos incentivos grupais vinculados a resultados empresariais

Fonte: Albuquerque (2002)



Apenas para efeito de memorização, no note que as características da Estratégia de controle estão mais ligadas à Teoria X da motivação (que afirma que as pessoas não gostam de trabalhar), enquanto as características da Estratégia de Comprometimento estão mais ligadas à Teoria Y (que afirma que as pessoas gostam de trabalhar).

Quanto ao planejamento de RH propriamente dito, os principais modelos são:

- **Modelo baseado na procura estimada por produto/serviço:** considera que as necessidades de pessoal dependem da procura pelo produto/serviço que eles produzem/desempenham. Há influência da produtividade, tecnologia e disponibilidade de recursos em geral. É um modelo de planejamento voltado sobretudo para o nível operacional, não considerando situações de mercado, de concorrentes, etc., o que o torna bastante limitado à indicação do número de pessoas necessárias para produzir determinada quantidade de produtos ou serviços oferecidos na organização.
- **Modelo baseado em segmentos de cargos:** é um modelo bastante operacional e utilizado por grandes empresas, consistindo na escolha de um fator estratégico, no estabelecimento de níveis históricos passados e desejados no futuro para cada fator, os níveis históricos de força de trabalho, e com isso, projeção dos níveis futuros de força de trabalho para cada unidade.
- **Modelo de substituição de postos-chave**: também conhecido como mapas de substituição ou organogramas de encarreiramento, trata-se de um modelo que apresenta o desempenho dos funcionários e a sua capacidade de substituir outros funcionários através de promoções. É voltado para a construção de uma rede de substituições de funcionários na organização.
- **Modelo baseado no fluxo de pessoal:** mapeia as entradas, saídas, promoções e transferência de pessoas na organização com o objetivo de compreender a necessidade histórica de pessoal, caso o contexto atual não se modifique. É um modelo vegetativo e conservador, adequado às organizações estáveis e sem planos de expansão.
- **Modelo de planejamento integrado:** considera quatro variáveis intervenientes: o volume de produção da organização; as mudanças tecnológicas internas que alterem a produtividade; as condições de oferta e procura no mercado / comportamento dos clientes; e o planejamento das carreiras na organização. É um modelo sistêmico e mais abrangente que permite uma visão mais ampla para a tomada de decisões sobre o planejamento de pessoal.

6. EQUILÍBRIO ORGANIZACIONAL.

O equilíbrio organizacional é uma importante teoria advinda das teorias comportamentais que afirma que a organização é um sistema no qual os participantes oferecem trabalho e dedicação para a organização em troca de incentivos. Afirma-se que as organizações fazem investimentos nos participantes (através de incentivos/alicientes) enquanto esperam retorno (contribuições). Os participantes, por sua vez, também fazem investimentos na organização (contribuições), buscando retorno para si (incentivos/alicientes). Essa troca é que gera a relação de reciprocidade entre organizações e seus participantes.

Neste sentido, o equilíbrio organizacional diz que os participantes da organização manterão sua participação à medida que percebam que essa participação vale a pena para eles, pois eles devem receber recompensas que estejam de acordo com o esforço empreendido em prol da organização.

Recomendo que você memorize para o seu concurso os conceitos utilizados na teoria e a essência da mesma. Os conceitos básicos utilizados nessa teoria são:

1. **Incentivos ou alicientes**. São as recompensas ("pagamentos") oferecidas pela organização aos seus participantes, como salários, prêmios de produção, elogios, reconhecimento, status, possibilidade de crescimento, etc.;
2. **Utilidade dos incentivos**. Os incentivos oferecidos para a organização possuem maior ou menor utilidade para diferentes indivíduos. Trata-se da função utilidade de cada incentivo para cada indivíduo. Isto quer dizer que algumas pessoas valorizam muito o reconhecimento, enquanto outras dão pouco valor ao mesmo incentivo.
3. **Contribuições**. São os "pagamentos" realizados pelos participantes à organização em troca dos incentivos. Incluem-se aqui o trabalho, dedicação, pontualidade, lealdade, reconhecimento, etc.
4. **Utilidade das contribuições**. Trata-se da utilidade do esforço do indivíduo para com a organização. É o quanto este esforço contribui para que a organização consiga alcançar seus objetivos.

Segundo levantado por Chiavenato (2011), os postulados básicos da teoria do equilíbrio organizacional são:

a. *A organização é um sistema de comportamentos sociais inter-relacionados de várias pessoas, que são os participantes da organização.*

b. *Cada participante e cada grupo de participantes recebe incentivos (recompensas) em troca dos quais faz contribuições à organização.*

c. *O participante somente manterá sua participação na organização enquanto os incentivos (recompensas) que lhe são oferecidos forem iguais ou maiores (em termos dos valores que representam para o participante) do que as contribuições que lhe são exigidas.*

d. *As contribuições trazidas pelos vários participantes constituem a fonte na qual a organização se alimenta dos incentivos que oferece aos participantes.*

e. *Donde: a organização será solvente - e continuará existindo somente enquanto as contribuições forem suficientes para proporcionar incentivos em quantidade suficiente para induzir os participantes à prestação de suas contribuições.*

Perceba que o que é dito no item E é que haverá equilíbrio quando as contribuições dadas pelos participantes forem suficientes para que a organização ofereça os incentivos adequados aos próprios participantes!

Imagine uma situação em uma empresa: o funcionário deve trabalhar para que a empresa tenha lucros. Esse lucro deverá ser suficiente para pagar os incentivos que os funcionários precisam e julgam suficientes em relação aos esforços que realizam e ainda gerar lucro! Só nessa condição a empresa será solvente!

- Carlos... e existem outros tipos de participantes além dos funcionários?!

- R.: SIM! Os participantes, internos e externos, são: empregados, investidores, fornecedores, clientes. Eles atuam no sistema social da organização em busca de reciprocidade: eles proporcionam contribuições em troca de incentivos que lhes sejam úteis, enquanto a organização proporciona incentivos em troca de contribuições que lhe sejam úteis.

As principais contribuições e incentivos dos diferentes participantes são (Chiavenato, 2011):

Participantes (parceiros)	Contribuições (investimentos pessoais)	Incentivos (retorno esperado)
Empregados	Trabalho, dedicação, esforço pessoal, desempenho, lealdade, assiduidade.	Salário, benefícios, prêmios, elogios, oportunidades, reconhecimento, segurança no trabalho.
Investidores	Dinheiro, na forma de ações, empréstimos, financiamentos.	Rentabilidade, lucratividade, liquidez, dividendos, retorno do

		investimento.
Fornecedores	Materiais, matérias-primas, tecnologia, serviços especializados.	Preço, condições de pagamento, faturamento, garantia de novos negócios.
Clientes	Dinheiro, por meio da compra de produtos/serviços, seu consumo ou utilização.	Preço, qualidade, condições de pagamento e satisfação de necessidades.

Fonte: adaptado de Chiavenato (2011).

ESTA CAI NA PROVA!

(CESPE/TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração/2016) Em uma situação de equilíbrio organizacional, a organização caracteriza-se como um sistema ao qual seus participantes concedem contribuições enquanto recebem incentivos proporcionais aos seus esforços de contribuição.

Comentário:

O equilíbrio organizacional acontece quando os participantes de uma organização oferecem contribuições em nível suficiente para que a organização possa continuar oferecendo incentivos adequados e proporcionais para que seus esforços sejam mantidos. Nesta situação haverá equilíbrio. É exatamente o que está na questão.

GABARITO: Certo.

7. TENDÊNCIAS EM GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO.

Este assunto é mais amplo e interligado com outros, e sua cobrança em provas costuma estar associada aos vários outros assuntos de gestão de pessoas, por isso a grande dificuldade de encontrar questões específicas.

Apesar disso, é possível estudá-lo com relativa tranquilidade. Para começar, vamos fazer um breve diagnóstico dos principais problemas encontrados no Setor Público brasileiro em relação à sua gestão de pessoas.

7.1. BREVE DIAGNÓSTICO E DISCUSSÃO INICIAL

Para começar nossa discussão, vocês devem ter em mente que a legislação brasileira é tida como uma dificuldade a mais na implementação de políticas de RH que estejam de acordo com as necessidades dinâmica de recursos humanos da administração pública. Justamente por depender de legislação específica para regulamentar todos os seus aspectos, a gestão de pessoas no setor público termina se tornando mais vulnerável a uma crise fiscal e a necessidade de ajustes.

Isso acontece porque a legislação torna as relações de trabalho no setor público muito rígidas, protegendo o trabalhador e potencialmente inibindo seu espírito empreendedor.

Exemplos dessa dificuldade são citados no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE):

- a aplicação indiscriminada do instituto da estabilidade para o conjunto dos servidores públicos civis submetidos a regime de cargo público;
- critérios rígidos de seleção e contratação de pessoal que impedem o recrutamento direto no mercado, em detrimento do estímulo à competência.

Outros problemas apontados nas políticas de recursos humanos do setor público são:

- Institucionalização do Regime Jurídico Único para todos os servidores, inclusive da administração indireta;
- Possibilidade de ingresso limitada ao concurso público, sem a possibilidade de processos seletivos simplificados para funcionários celetistas.
- Falta de regularidade nos concursos públicos - vários funcionários entram de uma vez e depois o órgão fica anos sem novos funcionários. Isso faz com que muita gente se aposente de uma só vez e inibe a formação de verdadeiras carreiras onde as pessoas poderiam progredir com o tempo e com o mérito - mas não todas ao mesmo tempo.
- Como todos os servidores são estatutários o custo da máquina administrativa é mais alto.
- Como a amplitude de salários (do mais baixo da carreira até o mais alto) é muito pequena (os salários iniciais são altos e os finais não são tão diferentes), os funcionários não tem um incentivo positivo tão forte para valorizar seu cargo e demonstrar sua eficiência. A principal forma de remunerar o desempenho do servidor público ainda é pela atribuição de cargos em comissão (cargos do tipo DAS - direção e assessoramento superior).
- Falta uma política de formação, remuneração e outros incentivos para valorizar os funcionários mais eficientes no exercício da função pública.
- Maior número de funcionários estatutários está em áreas operacionais, o que não faz sentido. Falta funcionários na chamada “inteligência do Estado”.
- São poucas as carreiras verdadeiramente estruturadas. Em 1995, consideravam-se assim apenas a Diplomacia, o Magistério e os Militares, por ter uma amplitude de remuneração elevada.
- A Administração Pública brasileira nunca se consolidou como uma burocracia verdadeiramente profissional, utilizando tradicionalmente instrumentos antigos e superados nos processos de gestão de pessoas - seleção, avaliação, promoção e treinamento.

Como um todo, é possível dizer que a Constituição de 1988 tentou representar um avanço para as políticas de pessoal na gestão pública brasileira, mas de fato representou um verdadeiro retrocesso burocrático, aumentando as dificuldades e a paralisia instrumental para uma boa gestão de pessoas no setor público.

O desequilíbrio das remunerações dos servidores públicos é um ponto que merece análise especial. Enquanto algumas carreiras possuem remunerações baixas, outras oferecem remuneração alta.

Segundo Bresser-Pereira (1995):

> *Os resultados mostram que enquanto os executivos e profissionais de nível superior recebem salários mais elevados no setor privado, os menos qualificados (como os que trabalham em atividades auxiliares da administração, CPD, estoques, manutenção, instalação, vigilância, portaria, limpeza e copa, entre outros) têm remuneração substancialmente maior no setor público. A principal consequência desta situação é a dificuldade em recrutar pessoas mais qualificadas na administração pública, importantes para a renovação, criação e disseminação de métodos que contribuam para a modernização gerencial do Estado.*

Pode-se argumentar que o leque salarial (a distância entre o menor e o maior salário) é muito grande no setor privado e, conseqüentemente, a estrutura salarial do setor público estaria contribuindo para melhorar o perfil da distribuição da renda no país. Isto é em parte verdade. Entretanto, a ordenação dos salários (do maior para o menor) não é semelhante nos dois setores: esta última característica contribui decisivamente para a desmotivação do servidor, gera distorções na produtividade e desestimula o ingresso no setor público.

Concluindo, a inexistência tanto de uma política de remuneração adequada (dada a restrição fiscal do Estado) como de uma estrutura de cargos e salários compatível com as funções exercidas, e a rigidez excessiva do processo de contratação e demissão do servidor (agravada a partir da criação do Regime Jurídico Único), tidas como as características marcantes do mercado de trabalho do setor público, terminam por inibir o desenvolvimento de uma administração pública moderna, com ênfase nos aspectos gerenciais e na busca de resultados.

Esta realidade ainda está presente, em parte, no Brasil de hoje. Ainda há um desequilíbrio forte nas remunerações do setor público, mas isso em parte vem sendo superado desde o Governo Lula. Com a criação das carreiras de gestão - que guardam certa coesão salarial entre si - tem sido mais fácil recrutar profissionais de nível superior no mercado. Apesar disso, elas continuam gerando certo desestímulo ao longo do tempo para o servidor pela sua baixa amplitude salarial. Um novo problema parece emergir: as demais carreiras e profissionais buscam aproximação com as tabelas salariais das carreiras de topo, gerando pressões por aumentos de custos para o setor público, que busca resistir.

A gratificação por exercício de cargo em comissão (DAS) pode ser utilizada de maneira a destruir a ideia de uma burocracia profissional - permitindo a contratação de pessoal externo ao serviço público. Apesar disso, é uma verdadeira tendência o uso da gratificação como forma de estabelecer um sistema de incentivo aos servidores mais competentes e eficientes, permitindo que ganhem mais - já que suas carreiras engessadas geralmente dificultam este tipo de incentivo.

A verdade é que os cargos DAS com gratificação mais baixa vem sendo utilizados como incentivos para os servidores, enquanto os mais altos ainda são muito preenchidos por pessoas externas aos quadros da Administração Pública.

Cabe destacar ainda um último aspecto remuneratório que tem emergido nos últimos anos, ainda pouco explorado pela literatura especializada: com os aumentos remuneratórios concedidos a várias carreiras de nível superior, sem contrapartida de aumento comparável para os cargos DAS, tem-se criado uma situação inusitada em muitos órgãos e entidades da administração: chefes que ganham menos que seus subordinados. Esta também será uma questão a ser analisada e resolvida no longo prazo pela Administração Pública.

7.2. PRINCIPAIS TENDÊNCIAS

Nas últimas décadas, a gestão pública tem avançado como pode em sua gestão de pessoas, sempre baseada em princípios de uma administração pública gerencial. Por isso, tenha em mente que ferramentas administrativas mais modernas costumam ser considerados tendências no setor público - pois alinham as necessidades da organização com as suas pessoas.

Alguns pontos devem ser destacados como linhas-mestras para melhorar a gestão das pessoas que trabalham no setor público:

- Fortalecimento de carreiras voltadas ao ciclo de gestão de políticas públicas.
- Adequação dos padrões remuneratórios para que tenham equilíbrio entre si e com o setor privado, dando prioridade aos servidores de nível mais elevado.
- Redução dos salários iniciais das carreiras públicas, de modo a aumentar a amplitude remuneratória nas carreiras e a paridade com salários iniciais do setor privado.
- Possibilitar maior flexibilidade às carreiras para que possam ser exercidas em diferentes órgãos.
- Buscar a realização regular de concursos para melhorar a estruturação das carreiras.
- Utilizar-se de instrumentos mais modernos de recrutamento e seleção, possibilitando compatibilização das competências dos indivíduos selecionados com as necessárias. O instituto do concurso público (ainda obrigatório) dificulta, mas não impossibilita a consideração de mecanismos mais sofisticados que consideram diferentes competências na seleção de pessoas.
- Utilização de instrumentos modernos oriundos do setor privado para melhorar a eficiência dos processos. Neste caso, é fundamental ter-se em mente a necessidade de adaptação dos instrumentos do setor privado, já que a realidade pública é muito diferente. Atenção: nunca aceite uma questão que diga que basta trazer os instrumentos do setor privado do jeito que são, sem adaptações, pois estará errada! Exemplos desses instrumentos são:
    - a gestão por competências
    - o *Balanced Scorecard*
    - as práticas de qualidade de vida no trabalho
- Fortalecimento de instrumentos de capacitação permanente do pessoal em função das necessidades de cada um e de sua carreira, buscando valorizar os funcionários e melhorar sua eficiência.
- Criação de planos anuais de capacitação para a Administração Pública, com base em diagnósticos sobre a real necessidade.
- Melhorar os mecanismos de avaliação de desempenho e criar incentivos positivos associados à desempenhos melhores - tais como a remuneração variável.
- Transferência de atividades auxiliares como limpeza, conservação e segurança para o setor privado, através de terceirização/*outsourcing.*
- Redução do tamanho de listas de espera em concursos públicos, priorizando concursos para vagas existentes, e não cadastro de reserva.
- Estabelecimento de atribuições amplas para as carreiras.
- Consideração de “incentivos negativos” para melhorar a gestão de pessoas: funcionários com baixo índice de desempenho poderiam ser punidos.

A questão dos custos de aposentadoria e pensionistas do setor público é exemplo de problema cuja solução continua em debate. Já houve diferentes reformas, que apontam para que contribuições e aposentadorias do setor público se deem com regras similares às do setor privado, para servidores que ingressaram no serviço público após 2013. Apesar disso, uma nova reforma

previdenciária que atingirá o serviço público também já está sendo discutida. A tendência é que as regras previdenciárias do setor público e privado sejam cada vez mais parecidas.

Bem, de forma geral é o que tínhamos para hoje.

Vamos agora às questões comentadas!

Um forte abraço!

Prof. Carlos Xavier

www.facebook.com/professorcarlosxavier

8. RESUMO

RESUMINDO

Fundamentos, teorias e escolas da administração e seu impacto na gestão de pessoas.

A administração evoluiu em três diferentes eras:

A era da Industrialização Clássica: A industrialização foi intensificada, o que gerou o surgimento e a consolidação da administração enquanto ciência. A estrutura organizacional era composta por muitos níveis hierárquicos e era bastante centralizada. O desenho organizacional mecanicista era o típico desta época.

A era da industrialização neoclássica: houve um forte desenvolvimento industrial. Os negócios tomaram amplitude cada vez maior, chegando ao nível de atuação mundial, típico da globalização. A estrutura matricial era a estrutura organizacional típica dessa era.

A era da Informação: A tecnologia da informação e comunicação evoluiu rapidamente, as mudanças se tornaram ainda mais rápidas, imprevistas, turbulentas e radicais. O desenho orgânico e horizontal da estrutura é tido como símbolo dessa era, pois este possibilita maior flexibilidade estrutural, melhores comunicação e interação interna e externa, e maior capacidade de adaptação, entre outros.

As principais escolas administrativas e seus impactos sobre a gestão de pessoas são:

A Administração Científica, de Taylor: Taylor via o ser humano como parte de uma grande máquina - a organização. Ele prega que a solução para a maior eficiência necessária nas fábricas era o controle dos tempos e movimentos de trabalho de cada um, de forma científica. Apesar disso, ele oferece remuneração variável aos funcionários como forma de motivá-los a produzir mais.

A Administração Clássica, de Fayol: a administração clássica enfocava a estrutura. O ser humano continua sendo visto como parte de uma máquina, agora o foco é o trabalho bem dividido e especializado e há definição clara da hierarquia. Há identidade de interesses. A remuneração deveria ser justa e o pessoal estável. Considerava-se importante também o espírito de equipe, entre outras coisas. Destaco ainda os princípios da Unidade de comando (um chefe para cada funcionário) e unidade de direção (um único direcionamento para cada conjunto de atividades).

Teoria burocrática: na burocracia de Weber as pessoas são meros instrumentos da máquina organizacional. Ele acreditava que para que os objetivos organizacionais fossem atingidos, as pessoas deveriam ser organizadas de forma estável, por isso o foco está nas regras e normas a serem seguidas na busca da eficiência.

Abordagem humanista: O ser humano é a base para o funcionamento da organização, por isso é preciso que ele esteja sempre satisfeito para que ela tenha sucesso. O sistema social é o único fator considerado para a motivação dos funcionários.

Abordagem comportamental: as pessoas passam a serem reconhecidas como seres humanos, com desejos, necessidades, capacidade de interação, etc. Aqui são criadas as teorias de motivação, liderança, grupos, etc.

Abordagem sistêmica: O foco passa a ser como o indivíduo interage com os outros criando a própria realidade em que vive. A soma dos trabalhos individuais é capaz de produzir algo maior! É a abordagem de sistema aberto.

Abordagem contingencial: as organizações passam a ser vistas como em uma reação contínua ao seu ambiente, e assim o ser humano deve ser - adaptável à realidade que se coloca, pronto para a mudança.

A gestão de pessoas, seus conceitos e suas características.

Segundo Chiavenato (2010):

> *Administração de Recursos Humanos (ARH) é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as "pessoas" ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação do desempenho.*
>
> *Gestão de Pessoas é a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações.*

O foco central da gestão de pessoas é permitir a colaboração eficaz das pessoas para que os objetivos organizacionais e individuais sejam alcançados. Isso é possível a partir dos seis processos:

Agregar pessoas: trata-se dos processos que servem para incluir novas pessoas na empresa, incluindo o recrutamento e a seleção. São conhecidos como processos de provisão de pessoas.

Aplicar pessoas: esclarecem quais pessoas desempenharão que tarefas na organização. Inclui o desenho de cargos, desenho organizacional, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.

Recompensar pessoas: São os processos que servem para recompensar as pessoas por seu trabalho realizado na organização, incluindo o estabelecimento de salário e benefícios.

Desenvolver pessoas: servem para desenvolver as competências das pessoas para que elas possam oferecer melhor desempenho para a organização. Incluem o treinamento e desenvolvimento, gestão da aprendizagem, desenvolvimento de carreiras, etc.

Manter pessoas: buscam assegurar que as pessoas que exercem sua profissão na organização tenham condições psicológicas e ambientais satisfatórias para continuar trabalhando, evitando que decidam sair da organização. Incluem a gestão da cultura e do clima organizacional, programas de higiene e qualidade de vida, etc.

Monitorar pessoas: trata-se dos processos que servem para acompanhar as atividades e os resultados obtidos pelas pessoas na organização.

Gerir pessoas é uma responsabilidade de linha e uma função de staff. Isso significa que a responsabilidade pela gestão das pessoas é de cada um dos gerentes da organização em relação aos funcionários diretamente ligados a eles. Quem coordena o trabalho do pessoal é o seu gerente imediato (linha). Para isso, os gerentes precisam de assessoria especializada em gestão de pessoas dentro da organização, que os ajude quanto ao conhecimento técnico em gestão de pessoas. Na verdade, a área e pessoas de "Gestão de Pessoas" prestam uma assessoria (Staff) a todos os gestores da organização.

Os objetivos da gestão de pessoas.

A gestão de pessoas busca maximizar o retorno que tanto a organização quanto suas pessoas recebem uns dos outros. Busca gerir competências para o sucesso da estratégia organizacional.

A gestão de pessoas atua como meio para que a organização possa ser eficaz. Ela busca: Proporcionar maior competitividade à organização; Ajudar no alcance dos objetivos organizacionais; Servir como base para que a organização possa atuar conforme sua missão e realizar a sua visão de futuro; Disponibilizar pessoas preparadas para um funcionamento organizacional adequado; Possibilitar que as pessoas estejam satisfeitas com o trabalho; Possibilitar a autoatualização dos funcionários; Desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho; Ser uma força propulsora para as mudanças organizacionais; Atuar de maneira ética e com responsabilidade socioambiental; Construir equipes e organizações de excelência.

Os desafios da gestão de pessoas.

Apresento o quadro criado por Chiavenato (2010) que resume muito bem as mudanças e transformações ocorridas na área de RH:

Era da Industrialização Clássica (De 1900 a 1950)	Era da Industrialização Neoclássica (De 1950 a 1990)	Era da Informação (Após1990)
• Início da industrialização e formação do proletariado • Transformação das oficinas em fábricas • Estabilidade, rotina, manutenção e permanência • Adoção das estruturas tradicionais e da departamentalização funcional e divisional • Modelo mecanístico, burocrático, estruturas altas e amplitudes de controle • Necessidade de ordem e rotina	• Expansão da industrialização e do mercado de candidatos • Aumento do tamanho das fábricas e do comércio mundial • Início do dinamismo do ambiente: instabilidade e mudança • Adoção de estruturas híbridas e de novas soluções organizacionais • Modelo menos mecanístico, estruturas baixas e amplitude de controle mais estreita • Necessidade de adaptação	• Mercado de serviços ultrapassa o mercado industrial • Adoção de unidades de negócios para substituir grandes organizações • Extremo dinamismo, turbulência e mudança • Adoção de estruturas orgânicas e adhocráticas • Modelos orgânicos, ágeis, flexíveis, mutáveis • Necessidades de mudança
Departamento de Pessoal Departamento de Relações Industriais	Departamento de Recursos Humanos Departamento de Gestão de Pessoas	Equipes de Gestão de Pessoas
Pessoas como mão-de-obra	Pessoas como recursos humanos	Pessoas como parceiros

Outra visão sobre a evolução dos modelos de gestão de pessoas nas organizações, afirma a existência dos seguintes modelos:

Departamento de pessoal: A principal função é o registro, planejamento da alocação das pessoas no trabalho, a comunicação com os empregados, a gestão de custos e benefícios. O departamento de pessoal trata as pessoas com impessoalidade e distanciamento.

Gestão do comportamento humano: a análise e o trabalho sobre o comportamento humano passam a ser o foco, mas o setor de RH não despreza as tarefas, custos e resultados. Trata-se da essência dos setores de recursos humanos, incluindo aspectos da motivação e liderança.

Gestão estratégica de pessoas: Foca que o importante é a capacidade dos funcionários se adaptarem às situações e às necessidades para implementação das estratégias organizacionais. A motivação do funcionário não é o foco, mas apenas instrumento para que esse atue na direção dos objetivos estratégicos da empresa.

Modelo de gestão de pessoas articulado por competências: As pessoas deixam de ser instrumento para a estratégia e passam a ser agentes estratégicos da organização, trabalhando de forma mais orgânica, por isso é importante a criação de significado nas tarefas a serem desenvolvidas e o respeito à opinião das pessoas.

O modelo de empresa flexível de Atkinson (1984) afirma que há quatro tipos de flexibilidade associadas às pessoas da organização:

Numérica; Funcional; Distanciação e Remuneratória.

Planejamento, estratégias e políticas de RH.

Os três níveis de estrutura organizacional e sua relação com as pessoas são:

Nível estratégico/institucional: é o nível mais elevado da organização, que busca agir voltado para o longo prazo e considerando as necessidades da organização como um todo e dos seus *stakeholders* (participantes = funcionários, fornecedores, clientes, concorrentes, etc.). A gestão de pessoas é a visão moderna de gestão de pessoas e como as elas podem contribuir para o sucesso organizacional.

Nível tático/gerencial: é o nível intermediário, onde se encontram os gerentes e coordenadores da organização. Aqui, o que se busca é entender a estratégia e aplicá-la a uma área específica, processo ou projeto organizacional. Neste nível encontram-se as funções típicas de um departamento de RH, tais como: recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, etc.

Nível operacional: É onde se encontram os técnicos e operadores de forma geral, implementando ideias que foram validadas por seus chefes. Supervisores operacionais também estão nesse nível. Nesse nível, a autonomia profissional é muito limitada, pois se está apenas colocando em prática aquilo que foi decidido nos níveis mais elevados. É aqui que se encontram as funções de departamento de pessoal, a parte burocrática da administração de pessoas, relativa a processos como folha de pagamento, contratos, etc.

Na elaboração da estratégia de recursos humanos (RH), de forma mais específica, busca-se realizar um alinhamento da estratégia organizacional com o "como" as pessoas serão geridas na

organização para que suas competências possam estar alinhadas às necessárias para a própria organização. Assim, as pessoas são recrutadas, selecionadas, treinadas, desenvolvidas, avaliadas e etc.

O planejamento de RH é uma forma de aumentar a proatividade da organização, que deixa de simplesmente reagir às necessidades conforme elas aparecem, e passa a pensar estrategicamente sobre as formas de alinhamento dos recursos humanos disponíveis às necessidades organizacionais.

É através da definição de políticas específicas que as estratégias de RH são definidas.

Para que tenham sucesso, as políticas de RH devem possuir:

Estabilidade; Consistência; Flexibilidade; Generalidade e Clareza/Simplicidade.

Tipos de alinhamento estratégico do RH com a organização, segundo Chiavenato (2010):

Área estratégica de GP	Estratégia conservadora e defensiva	Estratégia prospectiva e ofensiva
Fluxos de trabalho	• Produção eficiente • Ênfase no controle • Descrições de cargos explícitas • Planejamento detalhado do cargo	• Inovação • Flexibilidade • Classes amplas de cargos • Planejamento vago do cargo
Admissão	• Recrutamento interno • DRH decide sobre seleção • Ênfase nas qualificações técnicas • Processo formal de admissão e de socialização	• Recrutamento externo • Gerente decide sobre seleção • Adequação da pessoa à cultura • Processo informal de admissão e de socialização
Desligamentos de funcionários	• Demissões voluntárias • Congelamento de admissões • Apoio continuado aos demitidos • Política de preferência à readmissão	• Dispensas • Recrutamento quando necessário • Demitidos sem apoio • Nenhum tratamento preferencial
Avaliação do desempenho	• Padronização da avaliação • Avaliação como meio de controle • Foco estreito • Dependência exclusiva do superior	• Avaliação customizada • Avaliação como desenvolvimento • Avaliação multiproposital • Múltiplas entradas para avaliação
Treinamento	• Treinamento individual • Treinamento no cargo • Treinamento específico • Comparar habilidades	• Treinamento em equipe • Treinamento externo • Treinamento genérico para flexibilidade • Construir habilidades
Recompensas	• Salário fixo • Salário baseado no cargo • Salário baseado na antigüidade • Decisões centralizadas sobre salário	• Salário variável • Salário baseado no indivíduo • Salário baseado no desempenho • Decisões descentralizadas

Albuquerque (2002) apresenta duas estratégias de Recursos Humanos que as organizações podem adotar: a estratégia de controle e a estratégia de comprometimento:

MODELO / CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS	Estratégia de controle	Estratégia de comprometimento
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	Altamente hierarquizada, separação "quem pensa" e "quem faz"	Redução de níveis hierárquicos e de chefias intermediárias, junção do fazer e do pensar – *empowerment*
Organização do trabalho	Trabalho muito especializado, gerando monotonia e frustrações	Trabalho enriquecido, gerando desafios
Realização do trabalho	Individual	Em grupo
Sistema de controle	Ênfase em controles explícitos do trabalho	Ênfase no controle implícito pelo grupo
RELAÇÕES DE TRABALHO Política de emprego	Foco no cargo, emprego a curto prazo	Foco no encarreiramento flexível, emprego a longo prazo
Nível de educação e formação requerido	Baixo, trabalho automatizado e especializado	Alto, trabalho enriquecido e intensivo em tecnologia
Relações empregador-empregado	Independência	Interdependência, confiança mútua
Relações com sindicatos	Confronto baseado na divergência de interesses	Diálogo, busca da convergência de interesses
Participação dos empregados nas decisões	Baixa, decisões tomadas de cima para baixo	Alta, decisões tomadas em grupo
POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS Contratação	Contrata para um cargo ou para um conjunto especializado de cargos	Contrata para uma carreira longa na empresa
Treinamento	Visa ao aumento do desempenho na função atual	Visa preparar o empregado para futuras funções
Carreira	Carreiras rígidas e especializadas, de pequeno horizonte e amarradas na estrutura de cargos	Carreiras flexíveis, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras
Salarial	Focada na estrutura de cargos, com alto grau de diferenciação salarial entre eles	Focada na posição da carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre níveis
Incentivos	Uso de incentivos individuais	Foco nos incentivos grupais vinculados a resultados empresariais

Quanto ao planejamento de RH, os principais modelos são:

Modelo baseado na procura estimada por produto/serviço: considera que as necessidades de pessoal dependem da procura pelo produto/serviço que eles produzem/desempenham. É um modelo de planejamento voltado sobretudo para o nível operacional, não considerando situações de mercado, de concorrentes, etc.

Modelo baseado em segmentos de cargos: Consiste na escolha de um fator estratégico, no estabelecimento de níveis históricos passados e desejados no futuro para cada fator, os níveis históricos de força de trabalho, e com isso, projeção dos níveis futuros de força de trabalho para cada unidade.

Modelo de substituição de postos-chave: também conhecido como mapas de substituição ou organogramas de encarreiramento, trata-se de um modelo que apresenta o desempenho dos

funcionários e a sua capacidade de substituir outros funcionários através de promoções. E voltado para a construção de uma rede de substituições de funcionários na organização.

Modelo baseado no fluxo de pessoal: mapeia as entradas, saídas, promoções e transferência de pessoas na organização com o objetivo de compreender a necessidade histórica de pessoal, caso o contexto atual não se modifique.

Modelo de planejamento integrado: considera quatro variáveis: o volume de produção da organização; as mudanças tecnológicas internas que alterem a produtividade; as condições de oferta e procura no mercado / comportamento dos clientes; e o planejamento das carreiras na organização. É um modelo sistêmico e mais abrangente que permite uma visão mais ampla para a tomada de decisões sobre o planejamento de pessoal.

Equilíbrio organizacional.

O equilíbrio organizacional é uma importante teoria advinda das teorias comportamentais que afirma que a organização é um sistema no qual os participantes oferecem trabalho e dedicação para a organização em troca de incentivos, desde que haja equilíbrio. Afirma-se que as organizações fazem investimentos nos participantes (através de incentivos/alicientes) enquanto esperam retorno (contribuições). Os participantes, por sua vez, também fazem investimentos na organização (contribuições), buscando retorno para si (incentivos/alicientes). Essa troca é que gera a relação de reciprocidade entre organizações e seus participantes.

Neste sentido, o equilíbrio organizacional diz que os participantes da organização manterão sua participação à medida que percebam que essa participação vale a pena para eles, pois eles devem receber recompensas que estejam de acordo com o esforço empreendido em prol da organização. Haverá equilíbrio quando todos os participantes contribuírem na medida que a organização possa continuar gerando retornos suficientes para distribuir para que os participantes continuem atuando.

Gestão de pessoas no poder público.

A legislação brasileira é tida como uma dificuldade a mais na implementação de políticas de RH que estejam de acordo com as necessidades dinâmica de recursos humanos da administração pública. Justamente por depender de legislação específica para regulamentar todos os seus aspectos, a gestão de pessoas no setor público termina se tornando mais vulnerável a uma crise fiscal e a necessidade de ajustes. Isso acontece porque a legislação torna as relações de trabalho no setor público muito rígidas, protegendo o trabalhador e potencialmente inibindo seu espírito empreendedor.

Exemplos dessa dificuldade são citados no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE):

- a aplicação indiscriminada do instituto da estabilidade para o conjunto dos servidores públicos civis submetidos a regime de cargo público;
- critérios rígidos de seleção e contratação de pessoal que impedem o recrutamento direto no mercado, em detrimento do estímulo à competência.

Outros problemas apontados nas políticas de recursos humanos do setor público são:

- Institucionalização do Regime Jurídico Único para todos os servidores, inclusive da administração indireta;
- Possibilidade de ingresso limitada ao concurso público, sem a possibilidade de processos seletivos simplificados para funcionários celetistas.
- Falta de regularidade nos concursos públicos - vários funcionários entram de uma vez e depois o órgão fica anos sem novos funcionários. Isso faz com que muita gente se aposente de uma só vez e inibe a formação de verdadeiras carreiras onde as pessoas poderiam progredir com o tempo e com o mérito - mas não todas ao mesmo tempo.
- Como todos os servidores são estatutários o custo da máquina administrativa é mais alto.
- Como a amplitude de salários (do mais baixo da carreira até o mais alto) é muito pequena (os salários iniciais são altos e os finais não são tão diferentes), os funcionários não tem um incentivo positivo tão forte para valorizar seu cargo e demonstrar sua eficiência. A principal forma de remunerar o desempenho do servidor público ainda é pela atribuição de cargos em comissão (cargos do tipo DAS - direção e assessoramento superior).
- Falta uma política de formação, remuneração e outros incentivos para valorizar os funcionários mais eficientes no exercício da função pública.
- Maior número de funcionários estatutários está em áreas operacionais, o que não faz sentido. Falta funcionários na chamada “inteligência do Estado”.
- São poucas as carreiras verdadeiramente estruturadas. Em 1995, consideravam-se assim apenas a Diplomacia, o Magistério e os Militares, por ter uma amplitude de remuneração elevada.
- A Administração Pública brasileira nunca se consolidou como uma burocracia verdadeiramente profissional, utilizando tradicionalmente instrumentos antigos e superados nos processos de gestão de pessoas - seleção, avaliação, promoção e treinamento.

Ainda há um desequilíbrio forte nas remunerações do setor público, mas isso em parte vem sendo superado desde o Governo Lula. Com a criação das carreiras de gestão - que guardam certa coesão salarial entre si - tem sido mais fácil recrutar profissionais de nível superior no mercado. Apesar disso, elas continuam gerando certo desestímulo ao longo do tempo para o servidor pela sua baixa amplitude salarial. Um novo problema parece emergir: as demais carreiras e profissionais buscam aproximação com as tabelas salariais das carreiras de topo, gerando pressões por aumentos de custos para o setor público, que busca resistir.

A verdade é que os cargos DAS com gratificação mais baixa vem sendo utilizados como incentivos para os servidores, enquanto os mais altos ainda são muito preenchidos por pessoas externas aos quadros da Administração Pública.

Cabe destacar ainda um último aspecto remuneratório que tem emergido nos últimos anos, ainda pouco explorado pela literatura especializada: com os aumentos remuneratórios concedidos a

várias carreiras de nível superior, sem contrapartida de aumento comparável para os cargos DAS, tem-se criado uma situação inusitada em muitos órgãos e entidades da administração: chefes que ganham menos que seus subordinados. Esta também será uma questão a ser analisada e resolvida no longo prazo pela Administração Pública.

Principais tendências de gestão de pessoas no poder público

Alguns pontos devem ser destacados como linhas-mestras para melhorar a gestão das pessoas que trabalham no setor público:

- Fortalecimento de carreiras voltadas ao ciclo de gestão de políticas públicas.
- Adequação dos padrões remuneratórios para que tenham equilíbrio entre si e com o setor privado, dando prioridade aos servidores de nível mais elevado.
- Redução dos salários iniciais das carreiras públicas, de modo a aumentar a amplitude remuneratória nas carreiras e a paridade com salários iniciais do setor privado.
- Possibilitar maior flexibilidade às carreiras para que possam ser exercidas em diferentes órgãos.
- Buscar a realização regular de concursos para melhorar a estruturação das carreiras.
- Utilizar-se de instrumentos mais modernos de recrutamento e seleção, possibilitando compatibilização das competências dos indivíduos selecionados com as necessárias.
- Utilização de instrumentos modernos oriundos do setor privado para melhorar a eficiência dos processos.
- Fortalecimento de instrumentos de capacitação permanente do pessoal em função das necessidades de cada um e de sua carreira, buscando valorizar os funcionários e melhorar sua eficiência.
- Criação de planos anuais de capacitação para a Administração Pública, com base em diagnósticos sobre a real necessidade.
- Melhorar os mecanismos de avaliação de desempenho e criar incentivos positivos associados à desempenhos melhores - tais como a remuneração variável.
- Transferência de atividades auxiliares como limpeza, conservação e segurança para o setor privado, através de terceirização/outsourcing.
- Redução do tamanho de listas de espera em concursos públicos, priorizando concursos para vagas existentes, e não cadastro de reserva.
- Estabelecimento de atribuições amplas para as carreiras.
- Consideração de “incentivos negativos” para melhorar a gestão de pessoas: funcionários com baixo índice de desempenho poderiam ser punidos.
- Tendência de igualar regras previdenciárias do setor público e privado.

9. QUESTÕES COMENTADAS.



Questões sobre visão geral de gestão de pessoas e equilíbrio organizacional

`

1. (CESPE/SEDF/Técnico em Gestão Educacional – Apoio Administrativo/2017) O equilíbrio organizacional de uma instituição pública é mensurado pela efetividade dos resultados alcançados em relação às metas estabelecidas pelo respectivo órgão controlador.

Comentário:

O equilíbrio organizacional acontece quando os participantes de uma organização oferecem contribuições em nível suficiente para que a organização possa continuar oferecendo incentivos adequados e proporcionais para que seus esforços sejam mantidos. Nesta situação haverá equilíbrio. Não tem nada a ver com o que está na questão.

GABARITO: Errado.

2. (CESPE/SEDF/Técnico em Gestão Educacional – Apoio Administrativo/2017) A área de recursos humanos (RH) deve articular-se com as demais áreas da organização para a elaboração de planos estratégicos.

Comentário:

Era preciso interpretar. Em outras palavras: na hora que planos estratégicos forem ser estabelecidos, é importante considerar elementos pertinentes da área de recursos humanos? R.: claro que sim, afinal de contas, a área de recursos humanos (ou gestão de pessoas) é vista como estratégica para o sucesso organizacional nos dias de hoje!

GABARITO: Certo.

3. (CESPE/SEDF/Técnico em Gestão Educacional – Apoio Administrativo/2017) A partir do início do século XXI, o propósito da gestão de pessoas nas organizações tem sido centrado em administrar as pessoas como recursos organizacionais sujeitos a regras e regulamentos.

Comentário:

Ao contrário: nesse período o foco são as pessoas como parceiras estratégicas para o sucesso organizacional!

GABARITO: Errado.

4. (CESPE/TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração/2016) Em uma situação de equilíbrio organizacional, a organização caracteriza-se como um sistema ao qual seus participantes concedem contribuições enquanto recebem incentivos proporcionais aos seus esforços de contribuição.

Comentário:

O equilíbrio organizacional acontece quando os participantes de uma organização oferecem contribuições em nível suficiente para que a organização possa continuar oferecendo incentivos adequados e proporcionais para que seus esforços sejam mantidos. Nesta situação haverá equilíbrio. É exatamente o que está na questão.

GABARITO: Certo.

5. (CESPE/TCDF/Analista de Administração Pública – Organizações/2014) São aspectos característicos da gestão de pessoas: a noção de que gestores e funcionários compartilham os mesmos interesses pelo trabalho; o trato coletivista no gerenciamento das relações de trabalho; e a crença de que a prática de recursos humanos é função da área de gestão de pessoas.

Comentário:

Questão escorregadia e esquisita. Não há sentido em dizer que práticas coletivistas são sempre o caso. Já a identidade de interesses entre funcionários e gestores é buscada pela gestão de pessoas, mas parece delicado afirmar que se trata de uma característica (intrínseca). Teremos que ver questões futuras para ver como isso se resolve...

Ter o RH como função da área de GP gera dúvidas. Sabemos que os processos de RH fazem parte da GP, mas da forma que está escrito, não fica claro o que a banca quis dizer...

GABARITO: ERRADO.

6. (CESPE/TCDF/Analista de Administração Pública - Organizações/2014) Em organizações do setor público, a legitimidade da função de gestão de pessoas depende da capacidade de as unidades de recursos humanos, com base em suas diretrizes, políticas e práticas, contribuírem para a realização dos objetivos organizacionais.

Comentário:

O escorregão da questão está em afirmar que a legitimidade da gestão de pessoas vem do departamento de RH especificamente. Na verdade, a legitimidade vem do fato das pessoas na organização como um todo contribuírem para os resultados organizacionais. Não é apenas a unidade de RH que deve fazer esta contribuição para gerar legitimidade da GP.

GABARITO: ERRADO.

7. (CESPE/TCDF/Analista de Administração Pública - Organizações/2014) Diretrizes, políticas e práticas de recursos humanos incidem diretamente sobre medidas e indicadores de desempenho organizacional de cunho econômico-financeiro.

Comentário:

As diretrizes, políticas e práticas de RH incidem sobre as pessoas na organização. As pessoas é que podem trabalhar com maior eficácia e gerar indicadores de sucesso. Não há uma relação direta, mas sim indireta.

GABARITO: ERRADO.

8. (CESPE/STJ/Técnico/2008) A administração de recursos humanos é uma atividade de linha e uma função de estafe.

Comentário:

É exatamente isso. Em um contexto contemporâneo, a área de gestão de pessoas/RH deve ser uma responsabilidade (atividade) de linha – sendo executada diretamente pelos gerentes de linha

–, e uma função de staff – sendo responsabilidade funcional de uma área especializada que presta assessoria de recursos humanos por toda a organização.

GABARITO: Certo.

9. (CESPE/CNJ/Analista Judiciário – Área Administrativa/2013) A aplicação, um processo básico na gestão de pessoas, refere-se ao recrutamento de pessoas e à seleção e à pesquisa de mercado de recursos humanos.

Comentário:

O processo "aplicar pessoas" refere-se a todos os processos referentes à determinação dos trabalhos que serão desempenhados pelas pessoas na organização. Inclui processos como o desenho de cargos, desenho organizacional, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.

Assim, não possui relação com o recrutamento e seleção, que são processos típicos da função "agregar pessoas".

GABARITO: Errado.

10. (CESPE/TRE-MT/Analista Judiciário – Administração/2010) João, que é analista judiciário de determinado tribunal eleitoral, assumiu a função de chefe do setor de pessoal desse órgão, e uma das primeiras medidas por ele tomadas foi a de se reunir com os gerentes de todos os níveis, com objetivo de abordar as medidas que deveriam ser tomadas com relação ao pessoal para a preparação das eleições de 2010, em que será adotada a checagem biométrica do eleitor. A partir da situação hipotética acima, assinale a opção correta quanto a noções de administração de recursos humanos (RH).

a) João deve convencer a todos os gerentes de que os colaboradores do tribunal admitidos por concurso público possuem as mesmas competências.

b) João deve alegar aos gerentes que, caso adotem uma postura de descentralização da administração de RH, poderão ter como consequência a necessidade de terceirização de atividades burocráticas.

c) A essência da atividade de gestão de RH é uma responsabilidade exclusiva de João.

d) O sucesso da implantação de novo software independe de políticas e de ações de RH, devendo-se ater aos aspectos de tecnologia da informação (TI), tornando desnecessária a presença do gerente de TI na referida reunião.

e) João obterá o equilíbrio organizacional no que tange à administração de RH caso consiga que os objetivos individuais dos colaboradores sejam alcançados, mesmo que em detrimento dos objetivos organizacionais.

Comentário:

Para responder esta questão, nada melhor do que analisar cada uma das alternativas:

a) João deve convencer a todos os gerentes de que os colaboradores do tribunal admitidos por concurso público possuem as mesmas competências.

Errado. A visão deve ser que cada funcionário é diferente do outro, possuindo competências únicas que podem ser aproveitadas pela organização.

b) João deve alegar aos gerentes que, caso adotem uma postura de descentralização da administração de RH, poderão ter como consequência a necessidade de terceirização de atividades burocráticas.

É isso mesmo! Apesar de parecer estranho da forma que foi colocado aqui na questão, as atividades burocráticas podem ser terceirizadas, em especial a parte de "administração de pessoal". Isso se torna ainda mais fácil quando há uma maior descentralização na gestão de Rh.

c) A essência da atividade de gestão de RH é uma responsabilidade exclusiva de João.

Errado. O setor de RH continuará existindo para realizar a gestão de RH. Mas a implementação de ações práticas com os funcionários passará por João, que deverá tomar decisões a respeito.

d) O sucesso da implantação de novo software independe de políticas e de ações de RH, devendo-se ater aos aspectos de tecnologia da informação (TI), tornando desnecessária a presença do gerente de TI na referida reunião.

Errado. Em todas as áreas da organização em que houver pessoas trabalhando, será importante considerar os aspectos humanos, mesmo que seja na implantação de softwares!

e) João obterá o equilíbrio organizacional no que tange à administração de RH caso consiga que os objetivos individuais dos colaboradores sejam alcançados, mesmo que em detrimento dos objetivos organizacionais.

Errado. O equilíbrio organizacional pede que haja equilíbrio entre contribuições e retribuições dos *stakeholders* para com a organização. Se apenas os *stakeholders* tem seus objetivos alcançados, não há equilíbrio organizacional.

GABARITO: B.

11. (FCC/TST/AJAA/2017) Suponha que determinada organização paute seu planejamento de RH utilizando o modelo baseado em segmento de cargos. De acordo com tal opção, a referida organização deverá adotar, como condição necessária para o modelo,

a)o conceito de que as necessidades de pessoal são variáveis, condicionadas à procura estimada do produto.

b)a elaboração de mapas de substituição e organogramas de encarreiramento para organizar a força de trabalho.

c)a realização da análise histórica do fluxo de pessoal, consistente nas entradas e saídas para uma predição de curto e longo prazo.

d)a escolha de um fator estratégico, cujas variações afetam proporcionalmente as necessidades de pessoal.

e)a análise do desempenho individual de cada funcionário, para identificar os que podem ser desligados ou substituídos em situações contingenciais.

Comentário:

Relembremos os principais modelos de planejamento de RH:

Modelo baseado na procura estimada por produto/serviço: considera que as necessidades de pessoal dependem da procura pelo produto/serviço que eles produzem/desempenham. É um modelo de planejamento voltado sobretudo para o nível operacional, não considerando situações de mercado, de concorrentes, etc.

Modelo baseado em segmentos de cargos: Consiste na escolha de um fator estratégico, no estabelecimento de níveis históricos passados e desejados no futuro para cada fator, os níveis

históricos de força de trabalho, e com isso, projeção dos níveis futuros de força de trabalho para cada unidade.
Modelo de substituição de postos-chave: também conhecido como mapas de substituição ou organogramas de encarreiramento, trata-se de um modelo que apresenta o desempenho dos funcionários e a sua capacidade de substituir outros funcionários através de promoções. É voltado para a construção de uma rede de substituições de funcionários na organização.
Modelo baseado no fluxo de pessoal: mapeia as entradas, saídas, promoções e transferência de pessoas na organização com o objetivo de compreender a necessidade histórica de pessoal, caso o contexto atual não se modifique.
Modelo de planejamento integrado: considera quatro variáveis: o volume de produção da organização; as mudanças tecnológicas internas que alterem a produtividade; as condições de oferta e procura no mercado / comportamento dos clientes; e o planejamento das carreiras na organização. É um modelo sistêmico e mais abrangente que permite uma visão mais ampla para a tomada de decisões sobre o planejamento de pessoal.
Assim, fica claro que o gabarito está na alternativa D.
GABARITO: D.

12. (FCC/TRT11/AJAA/2017) Na Era da Informação, a administração de recursos humanos cedeu lugar a uma nova abordagem, a Gestão de Pessoas, onde as pessoas são vistas como
a) recursos da organização.
b) fornecedoras de conhecimento e competências.
c) fornecedoras de mão de obra.
d) previsíveis e flexíveis.
e) dependentes da organização.
Comentário:
Na visão contemporânea da era da informação, a gestão de pessoas vê o ser humano como parceiro para o sucesso da organização, através do fornecimento de competências que geram o sucesso organizacional.
GABARITO: B.

13. (FCC/TRF3/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.

Comentário:

Na moderna gestão de pessoas a responsabilidade é de linha (gestores tomam decisões, como está na alternativa D) e a função é de staff (o órgão de gestão de pessoas presta assessoria especializada por toda a organização).

Caso você tenha se confundido com a alternativa E, atenção: o setor de gestão de pessoas é que presta suporte aos gestores da organização, e não o contrário, como está posto!

GABARITO: D.

14. (FCC/TRT4/AJAA/2015) A síntese dos componentes principais dos sistemas de gestão de pessoas envolvem os sistemas de ingresso; desenvolvimento e valorização. As práticas típicas dos sistemas de desenvolvimento são

a) coaching; desenvolvimento e avaliação por competências e desenvolvimento político.
b) programa de benefícios; socialização e remuneração.
c) valorização simbólica; benefícios e recrutamento e seleção.
d) valorização grupal; remuneração e processo de seleção.
e) planejamento de cargos; planejamento organizacional e programas motivacionais.

Comentário:

A questão trata dos processos de Dutra: movimentação (aqui chamada especificamente de "ingresso"), desenvolvimento e valorização.

Os processos de desenvolvimento dizem respeito a tudo que for capacitação, gestão de carreiras e desempenho.

As alternativas da questão trazem elementos mais profundos e detalhados. Percebe-se que, apenas na alternativa A são tratados elementos ligados à capacitação – sendo o gabarito.

As demais possuem pouco sentido, não vale a pena tentar encontrar encaixe, pois só bagunçaria o raciocínio.

GABARITO: A.

15. (FCC/TRE-AP/AJAA/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.

Comentário:

A estratégia geral de RH deve ser, nos dias de hoje, voltada para o sucesso da organização como um todo.

Como a única alternativa que é voltada para o sucesso organizacional é a letra E, trata-se do gabarito.

GABARITO: E.

16. (FCC/TJ-AP/Analista Judiciário - Area Administrativa/2014) A evolução na Gestão de Pessoas passa por paradigmas sobre o RH. Segundo Boog (1999, p.10), o modelo de RH "Holístico" tem como característica:

a) a visão predominantemente interna à empresa.
b) a qualidade de vida no trabalho.
c) as carreiras especializadas / alta mobilidade vertical.
d) o RH nível burocrático e operacional.
e) o treinamento restrito às tarefas definidas na descrição do cargo.

Comentário:

Infelizmente ainda não consegui a referência específica para resolver esta questão. Apesar disso, sabendo que "holístico" é algo que significa o mesmo que uma abordagem considerando o todo, e não apenas aspetos específicos, poderíamos tentar resolver a questão com um bom grau de sucesso.

Isso porque as alternativas A, C, D, e E são todas muito restritivas, apresentando elementos bastante restritivos em relação às pessoas na organização, seja uma visão com foco interno, especialização, burocracia ou restrições de treinamento.

A única alternativa que apresenta algo um pouco mais amplo é a B, que fala em qualidade de vida no trabalho - que é a geração de um ambiente positivo para que tarefas com sentido para o funcionário possam ser desempenhadas. Foi esse o gabarito.

GABARITO: B.

17. (FCC/TJ-AP/Analista Judiciário - Área Administrativa/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 facilidades	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.

Comentário:

Questão bastante direta, que cobrava que o candidato tivesse decorado as práticas relacionadas a cada processo de gestão de pessoas, na visão específica de Dutra (2002).

Se você decorou, logo perceberia que a resposta certa era a letra B. Mas se não, seria possível também "decodificar" a questão se você lembrasse do conceito de cada um dos processos:

- Movimentação: busca oferecer suporte a toda ação de movimentação de pessoas na organização, independente do vínculo empregatício.
- Desenvolvimento: inclui processos cujo objetivo é estimular e criar condições para o desenvolvimento das pessoas e organizações.
- Valorização: Busca estabelecer parâmetros e procedimentos para distinção e valorização das pessoas que estabelecem alguma relação com a empresa.

GABARITO: B.

18. (FCC/TRT19/Analista Judiciário - Área Administrativa/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.

Comentário:

Questão que exige conhecimento teórico e também boa capacidade interpretativa e conhecimento sobre outros assuntos da administração. Vejamos cada item:

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.

Errado. A administração de pessoal é voltada para o controle eficiente da burocracia ligada ao trabalho das pessoas. Eficiência = fazer o que tem que ser feito com baixo uso de recursos. Isso é diferente da efetividade de pessoal, que é a busca de impactos positivos do trabalho.

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

Considerado certo. O modelo de gestão do comportamento humano é baseado na evolução da psicologia organizacional, incluindo aspectos da motivação e liderança.

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

Errado. Os processos mencionados são, essencialmente, parte de uma visão burocrática - típica da administração de pessoal e não de uma visão estratégica sobre gestão de pessoas.

IV. O Modelo de Gestão por Competências representa a construção de formas de gestão mais orgânicas.
Certo. A gestão por competências é uma visão que está incluída dentro da moderna gestão de pessoas, buscando organicidade da gestão de pessoas na organização.
Assim, II e IV estão corretas.
GABARITO: D.

19. (FCC/TRT19/Analista Judiciário - Área Administrativa/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.
Comentário:
Bastante interpretativa. Recomendo que vocês busquem olhar a administração de pessoas de forma estratégica, ou seja, ampla, integrada, voltada para aspectos de longo prazo, compreendendo que as pessoas são instrumento para o sucesso da estratégia da organização.
Assim, percebemos os seguintes erros nas alternativas:
III. treinar colaboradores nas necessidades citadas na Descrição de Cargo.
Um treinamento voltado especificamente para as necessidades mencionadas na descrição de cargos é muito limitado. O importante é uma capacitação voltada não só para as necessidades atuais, mas também para desenvolver as competências necessárias no longo prazo.
IV. recrutar pessoas e validar critérios de seleção.
Recrutar pessoas pode ser decorrente de uma visão estratégica ou não. Não é possível afirmar que é uma ação estratégica por si só. Ainda assim "validar critérios" não é foco da estratégia da organização, então também não pode ser da visão estratégica de RH.
Assim, I e II estão corretos.
GABARITO: B.

20. (FCC/TRT15/Analista Judiciário - Área Administrativa/2013) Existem vários modelos de Planejamento estratégico de RH, entre os quais se pode citar o Modelo baseado no fluxo de pessoal que :
a) é um modelo amplo e abrangente, que leva em conta, entre outros aspectos, as condições de oferta e procura no mercado e as perspectivas de expansão.
b) é um modelo vegetativo e conservador, de natureza contábil e quantitativa, adequado a organizações estáveis e sem planos de expansão.

c) se fundamenta na procura estimada do produto ou serviço, que traduz, através de modelos matemáticos, as necessidades de pessoal.
d) é restrito ao nível operacional da organização e projeta, com base em dados históricos e extrapolações, a necessidade de força de trabalho para cada unidade.
e) atua com base em mapas de substituição ou organogramas de encarreiramento, com base no conceito de postos-chave.

Comentário:

A questão traz, na alternativa B, a essência do modelo de fluxo de pessoal, o que não está presente em nenhuma das demais.

GABARITO: B.

21. (FCC/TRT12/Analista Judiciário - Área Administrativa/2013) A respeito da Gestão Estratégica de Pessoas, considere:

I. É necessária a tradução dos objetivos e estratégias organizacionais em objetivos e estratégias da Gestão de Pessoas.
II. Tem como objetivo, dentre outros, prever as necessidades organizacionais de capital humano.
III. Corrigir e evitar a falta ou o excesso de pessoal são, dentre outras, algumas de suas ações.
IV. Desenvolve e implementa planos de adequação do capital humano.
Está correto o que consta em
a) II e III, apenas.
b) II e IV, apenas.
c) I e III, apenas.
d) I, III e IV, apenas.
e) I, II, III e IV.

Comentário:

Vejamos as afirmativas sobre a gestão de pessoas vista de forma estratégica:
I. É necessária a tradução dos objetivos e estratégias organizacionais em objetivos e estratégias da Gestão de Pessoas.
Certo. Objetivos e estratégias da organização são a base e devem ser traduzidos na área de gestão de pessoas, para que esta possa colaborar com o sucesso organizacional como um todo.
II. Tem como objetivo, dentre outros, prever as necessidades organizacionais de capital humano.
Certo. A gestão de pessoas, vista de forma estratégica, tem como objetivo central contribuir para o sucesso da estratégia organizacional. Assim, tudo que é caminho para este sucesso também se torna parte da gestão estratégica de pessoas, como: prever necessidades de pessoal, fazer com que a organização tenha as competências adequadas, manter um clima organizacional propício, etc...
III. Corrigir e evitar a falta ou o excesso de pessoal são, dentre outras, algumas de suas ações.
Certo. São exemplos de ações que contribuem para a gestão estratégica de pessoas: captar novos funcionários, criar programas para mantê-los, etc.
IV. Desenvolve e implementa planos de adequação do capital humano.
Certo. Bastante genérica, afirmando apenas que a gestão estratégica de pessoas inclui o desenvolvimento e implementação de planos para adequação das pessoas. Não tem nada demais aqui.
Assim, todas estão certas!

GABARITO: E

22. (FCC/TRT12/Analista Judiciário - Área Administrativa/2013) Considere, abaixo, as duas afirmações ligadas pelo conectivo explicativo "porque":

O planejamento estratégico de Gestão de Pessoas é o processo de decisão a respeito dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais, dentro de um determinado período de tempo

PORQUE

trata da definição, com antecipação, de qual a força de trabalho e os talentos humanos são necessários para a realização da ação organizacional futura.

Está correto afirmar que

a) as duas afirmações são verdadeiras e a segunda justifica a primeira.
b) as duas afirmações são verdadeiras e a segunda não justifica a primeira.
c) a primeira afirmação é verdadeira e a segunda é falsa.
d) a primeira afirmação é falsa e a segunda é verdadeira.
e) as duas afirmações são falsas.

Comentário:

Vejamos:

O que é o planejamento estratégico da gestão de pessoas? É um desdobramento do planejamento estratégico da organização, buscando refleti-lo na área de gestão de pessoas, esclarecendo quais as competências necessárias, como adquiri-las, mantê-las, etc., sempre no sentido de atingir os objetivos e estratégias previstas no planejamento da organização. É isso que está dito na primeira frase, que está certa.

Vejamos a segunda frase, pensando ainda no planejamento estratégico de gestão de pessoas:

trata da definição, com antecipação, de qual a força de trabalho e os talentos humanos são necessários para a realização da ação organizacional futura.

Certa também! Ela apenas explica a primeira frase, detalhando as ações que o planejamento vai fazer.

Por isso, as duas estão corretas e a segunda justifica a primeira.

GABARITO: A

23. (FCC/TRT – 6ª Região (PE)/Técnico Judiciário – Área Administrativa/2012) Para a consecução de fins organizacionais é preciso organizar a atividade humana de modo estável. Trata-se do objetivo da

a) cultura organizacional.
b) produtividade.
c) dependência de recursos.
d) burocracia.
e) relacionalidade.

Comentário:

Questão bastante objetiva. Bastava você se lembrar de que o que a burocracia busca é justamente uma organização estável do trabalho humano.

GABARITO: D.

24. (FCC/TRF – 2ª Região / Analista Judiciário – Psicologia/2012) A principal contribuição da abordagem sistêmica ao Comportamento Organizacional é o conceito de organização como um sistema

a) aberto, em constante interação com seu ambiente.
b) fechado, que estabelece algumas trocas no ambiente.
c) semi-aberto, já que tem metas estabelecidas no intra-grupo.
d) flexível, porém raramente se modifica com as pressões do ambiente.
e) inflexível, pois preserva as normas internas.

Comentário:

A essência da teoria dos sistemas é pedida por essa questão, na sua relação com o comportamento organizacional.

Deste modo, bastava você lembrar que as organizações são sistemas abertos que interagem constantemente com o seu ambiente externo, ou que o conjunto de pessoas também pode ser visto dessa forma, produzindo para o ambiente ao mesmo tempo em que importa insumos.

GABARITO: A

25. (FGV/TCM-SP/Agente de Fiscalização - Administração/2015) Em uma metalúrgica, o planejamento de pessoal é feito por meio da análise histórica do movimento de entradas, saídas, promoções e transferências internas do pessoal. A diretora de recursos humanos quer implantar um modelo de planejamento integrado para o planejamento de pessoal. Para isso, seria necessário considerar, como fatores intervenientes no planejamento de pessoal, entre outros.

a) a substituição de postos-chave e as competências desejadas;
b) o plano de carreiras organizacional e o ranking de desempenho;
c) a projeção de demanda e as metas relativas à área de recursos humanos;
d) o volume de produção planejado e as mudanças nas tecnologias adotadas que alterem a produtividade do pessoal;
e)os investimentos em treinamento e as transformações na cultura organizacional.

Comentário:

Esta questão trata especificamente do modelo de planejamento integrado. Esse modelo considera quatro variáveis intervenientes - o volume de produção da organização, as mudanças tecnológicas internas que alterem a produtividade, as condições de oferta e procura no mercado / comportamento dos clientes, e o planejamento das carreiras na organização.

A título de exemplo, a questão menciona dois desses pontos na alternativa D, que é a correta!

GABARITO: D.

26. (CONSULPLAN/TSE/TJAA/2012) Na gestão de pessoas, o treinamento está relacionado ao processo de

a) desenvolver pessoas.
b) agregar pessoas.
c) recompensar pessoas.
d) manter pessoas.

Comentário:

Questão bastante direta sobre o treinamento, que está inserido dentro dos processos de desenvolver pessoas.

GABARITO: A.

27. (CONSULPLAN/TSE/TJAA/2012) Recrutar e treinar faz parte dos seguintes processos da área de gestão de pessoas, respectivamente,

a) provisão de pessoas e desenvolvimento de pessoas.

b) aplicação de pessoas e manutenção de pessoas.

Comentário:

Recrutamento é um processo de aquisição (provisão) de pessoas, enquanto o treinamento é um processo de desenvolvimento.

GABARITO: A.

28. (CONSULPLAN/TSE/TJAA/2012 - Adaptada) O proprietário da empresa, ao solicitar aos gerentes uma avaliação da produtividade dos funcionários, definiu a função de gestão de pessoas da empresa Max Pinturas como

a) responsabilidade de linha.

b) função de staff.

Comentário:

A responsabilidade de linha é a autoridade de decisão exercida pelo chefe imediato (conforme exemplo da questão), enquanto a função de staff é a especialização técnica do setor de gestão de pessoas (que não tem nada a ver com a questão).

GABARITO: A.

29. (CONSULPLAN/TSE/TJAA/2012 - Adaptada) Uma política de gestão de pessoas utilizada pelo proprietário de uma empresa para reter talentos na empresa Max Pinturas é a melhoria da remuneração dos funcionários baseada em produtividade.

Com tal política, ele pretende reter funcionários e garantir

a) o atendimento da demanda em crescimento com qualidade dos serviços prestados.

b) uma gestão de recursos humanos que atenda às exigências dos sindicatos e atenda à demanda em crescimento.

Comentário:

Questão puramente interpretativa, não chegando a cobrar nenhum conteúdo.

O candidato teria que verificar apenas a diferença entre as duas alternativas, que está na menção à "qualidade" na letra A e "sindicatos" na letra B.

A menção aos sindicatos não tem nenhuma relação com o comando da questão. A menção à qualidade, por outro lado, está relacionada à produtividade mencionada no comando, por isso a resposta é a letra A.

GABARITO: A.

30. (CONSULPLAN/TSE/AJAA/2012) A avaliação de desempenho é considerada um dos componentes dos processos de gestão de pessoas e é considerada um processo contínuo, permanente e sistemático utilizado com o objetivo de julgar ou estimar o desempenho de uma pessoa na execução de suas tarefas e a contribuição dessa pessoa para o negócio da

organização. Levando em consideração os processos de gestão de pessoas, a avaliação de desempenho é um processo de

a) aplicação das pessoas.
b) manutenção das pessoas.
c) monitoramento das pessoas.
d) desenvolvimento das pessoas.

Comentário:

A avaliação de desempenho permite conhecer melhor os funcionários para colocá-los no cargo mais apropriado às suas competências, por isso é tipicamente considerada uma ferramenta de aplicação de pessoas.

GABARITO: A.

31. (AOCP/TRT-RJ/AJAA/2018) O planejamento estratégico de pessoas nas organizações se refere à maneira como a função de RH

(A) pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e, simultaneamente, favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos funcionários.

(B) determina a priorização dos objetivos organizacionais em detrimento do favorecimento e incentivo dos objetivos individuais dos funcionários.

(C) influencia na definição dos objetivos individuais dos funcionários, para que esses objetivos estejam alinhados com a realização dos objetivos organizacionais.

(D) condiciona, subordina e controla a realização dos objetivos individuais dos funcionários ao alcance e cumprimento de todos os objetivos organizacionais.

(E) coloca a necessidade de alcance dos objetivos organizacionais e, ao mesmo tempo, desestimula o alcance dos objetivos individuais dos funcionários.

Comentário:

A questão traz a necessidade de se buscar a reciprocidade entre o atendimento dos objetivos da organização e dos indivíduos, sendo o papel do RH contribuir para que isso aconteça.

GABARITO: A

Questões sobre gestão de pessoas no poder público e suas tendências

32. (CESPE/TRE-PE/TJAA/2017) 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.

Comentário:

Vejamos:

a) certa! A avaliação de desempenho e a criação de incentivos, positivos e negativos, assim como a melhoria do desempenhos dos servidores e a correção de distorções salariais são tendências. Juntar tudo isso em um argumento lógico-interpretativo como a banca fez foi ótimo para construir uma boa questão!

b) errada. Ao contrário, a tendência é de cargos mais amplos e que atuem em diferentes órgãos.

c) errada. Ao contrário, a tendência é redução de salários iniciais e aumento da amplitude salarial com maior equilíbrio em relação ao setor privado.

d) errada. O foco da formação dos servidores é nas competências necessárias, e não na formação acadêmica.

e) errada. Ao contrário, a tendência é de redução dos cadastros de reserva e a realização de concursos periódicos.

GABARITO: A.

33. (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.

Comentário:

No fundo, a questão trata sobre qual a tendência da gestão de pessoas como um todo, e apropria isso ao setor público.

Como se sabe, a tendência é que se considere o ser humano cada vez mais como um fator estratégico. O ser humano é proativo e possui competências próprias, mas que podem ser desenvolvidas em parceria com a organização, sempre com o objetivo de atingir os objetivos organizacionais e considerando a satisfação dos objetivos humanos no trabalho.

GABARITO: D.

34. (CESPE/TCE-PA/Auditor de Controle Externo – Fiscalização – Administrativa/2016) Dar tratamento com benevolência e justiça às pessoas, sem dispensar a energia e o rigor necessários, é uma tendência difundida desde a escola clássica de Fayol.

Comentário:

Questão escorregadia. Fayol já falava em tratamento justo e equilibrado às pessoas, por isso a questão está correta. Apesar disso, é provável que muita gente tenha se confundido por se lembrar que, nessa escola o ser humano era visto apenas como mero fornecedor de mão de obra – cuidado!

GABARITO: Certo.

10. LISTA DE QUESTÕES.



Questões sobre visão geral de gestão de pessoas e equilíbrio organizacional

1. (CESPE/SEDF/Técnico em Gestão Educacional – Apoio Administrativo/2017) O equilíbrio organizacional de uma instituição pública é mensurado pela efetividade dos resultados alcançados em relação às metas estabelecidas pelo respectivo órgão controlador.

2. (CESPE/SEDF/Técnico em Gestão Educacional – Apoio Administrativo/2017) A área de recursos humanos (RH) deve articular-se com as demais áreas da organização para a elaboração de planos estratégicos.

3. (CESPE/SEDF/Técnico em Gestão Educacional – Apoio Administrativo/2017) A partir do início do século XXI, o propósito da gestão de pessoas nas organizações tem sido centrado em administrar as pessoas como recursos organizacionais sujeitos a regras e regulamentos.

4. (CESPE/TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração/2016) Em uma situação de equilíbrio organizacional, a organização caracteriza-se como um sistema ao qual seus participantes concedem contribuições enquanto recebem incentivos proporcionais aos seus esforços de contribuição.

5. (CESPE/TCDF/Analista de Administração Pública – Organizações/2014) São aspectos característicos da gestão de pessoas: a noção de que gestores e funcionários compartilham os mesmos interesses pelo trabalho; o trato coletivista no gerenciamento das relações de trabalho; e a crença de que a prática de recursos humanos é função da área de gestão de pessoas.

6. (CESPE/TCDF/Analista de Administração Pública - Organizações/2014) Em organizações do setor público, a legitimidade da função de gestão de pessoas depende da capacidade de as unidades de recursos humanos, com base em suas diretrizes, políticas e práticas, contribuírem para a realização dos objetivos organizacionais.

7. (CESPE/TCDF/Analista de Administração Pública - Organizações/2014) Diretrizes, políticas e práticas de recursos humanos incidem diretamente sobre medidas e indicadores de desempenho organizacional de cunho econômico-financeiro.

8. (CESPE/STJ/Técnico/2008) A administração de recursos humanos é uma atividade de linha e uma função de estafe.

9. (CESPE/CNJ/Analista Judiciário – Área Administrativa/2013) A aplicação, um processo básico na gestão de pessoas, refere-se ao recrutamento de pessoas e à seleção e à pesquisa de mercado de recursos humanos.

10. (CESPE/TRE-MT/Analista Judiciário – Administração/2010) João, que é analista judiciário de determinado tribunal eleitoral, assumiu a função de chefe do setor de pessoal desse órgão, e uma das primeiras medidas por ele tomadas foi a de se reunir com os gerentes de todos os níveis, com objetivo de abordar as medidas que deveriam ser tomadas com relação ao pessoal para a preparação das eleições de 2010, em que será adotada a checagem biométrica do eleitor. A partir da situação hipotética acima, assinale a opção correta quanto a noções de administração de recursos humanos (RH).

a) João deve convencer a todos os gerentes de que os colaboradores do tribunal admitidos por concurso público possuem as mesmas competências.

b) João deve alegar aos gerentes que, caso adotem uma postura de descentralização da administração de RH, poderão ter como consequência a necessidade de terceirização de atividades burocráticas.

c) A essência da atividade de gestão de RH é uma responsabilidade exclusiva de João.

d) O sucesso da implantação de novo software independe de políticas e de ações de RH, devendo-se ater aos aspectos de tecnologia da informação (TI), tornando desnecessária a presença do gerente de TI na referida reunião.

e) João obterá o equilíbrio organizacional no que tange à administração de RH caso consiga que os objetivos individuais dos colaboradores sejam alcançados, mesmo que em detrimento dos objetivos organizacionais.

11. (FCC/TST/AJAA/2017) Suponha que determinada organização paute seu planejamento de RH utilizando o modelo baseado em segmento de cargos. De acordo com tal opção, a referida organização deverá adotar, como condição necessária para o modelo,

a)o conceito de que as necessidades de pessoal são variáveis, condicionadas à procura estimada do produto.

b)a elaboração de mapas de substituição e organogramas de encarreiramento para organizar a força de trabalho.

c)a realização da análise histórica do fluxo de pessoal, consistente nas entradas e saídas para uma predição de curto e longo prazo.

d)a escolha de um fator estratégico, cujas variações afetam proporcionalmente as necessidades de pessoal.

e)a análise do desempenho individual de cada funcionário, para identificar os que podem ser desligados ou substituídos em situações contingenciais.

12. (FCC/TRT11/AJAA/2017) Na Era da Informação, a administração de recursos humanos cedeu lugar a uma nova abordagem, a Gestão de Pessoas, onde as pessoas são vistas como

a) recursos da organização.

b) fornecedoras de conhecimento e competências.

c) fornecedoras de mão de obra.

d) previsíveis e flexíveis.
e) dependentes da organização.

13. (FCC/TRF3/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.

14. (FCC/TRT4/AJAA/2015) A síntese dos componentes principais dos sistemas de gestão de pessoas envolvem os sistemas de ingresso; desenvolvimento e valorização. As práticas típicas dos sistemas de desenvolvimento são
a) coaching; desenvolvimento e avaliação por competências e desenvolvimento político.
b) programa de benefícios; socialização e remuneração.
c) valorização simbólica; benefícios e recrutamento e seleção.
d) valorização grupal; remuneração e processo de seleção.
e) planejamento de cargos; planejamento organizacional e programas motivacionais.

15. (FCC/TRE-AP/AJAA/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.

16. (FCC/TJ-AP/Analista Judiciário - Área Administrativa/2014) A evolução na Gestão de Pessoas passa por paradigmas sobre o RH. Segundo Boog (1999, p.10), o modelo de RH "Holístico" tem como característica:
a) a visão predominantemente interna à empresa.
b) a qualidade de vida no trabalho.
c) as carreiras especializadas / alta mobilidade vertical.
d) o RH nível burocrático e operacional.
e) o treinamento restrito às tarefas definidas na descrição do cargo.

17. (FCC/TJ-AP/Analista Judiciário - Área Administrativa/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 facilidades	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.

18. (FCC/TRT19/Analista Judiciário - Área Administrativa/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.

19. (FCC/TRT19/Analista Judiciário - Área Administrativa/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.

20. (FCC/TRT15/Analista Judiciário - Área Administrativa/2013) Existem vários modelos de Planejamento estratégico de RH, entre os quais se pode citar o Modelo baseado no fluxo de pessoal que :
a) é um modelo amplo e abrangente, que leva em conta, entre outros aspectos, as condições de oferta e procura no mercado e as perspectivas de expansão.
b) é um modelo vegetativo e conservador, de natureza contábil e quantitativa, adequado a organizações estáveis e sem planos de expansão.
c) se fundamenta na procura estimada do produto ou serviço, que traduz, através de modelos matemáticos, as necessidades de pessoal.
d) é restrito ao nível operacional da organização e projeta, com base em dados históricos e extrapolações, a necessidade de força de trabalho para cada unidade.
e) atua com base em mapas de substituição ou organogramas de encarreiramento, com base no conceito de postos-chave.

21. (FCC/TRT12/Analista Judiciário - Área Administrativa/2013) A respeito da Gestão Estratégica de Pessoas, considere:
I. É necessária a tradução dos objetivos e estratégias organizacionais em objetivos e estratégias da Gestão de Pessoas.
II. Tem como objetivo, dentre outros, prever as necessidades organizacionais de capital humano.
III. Corrigir e evitar a falta ou o excesso de pessoal são, dentre outras, algumas de suas ações.
IV. Desenvolve e implementa planos de adequação do capital humano.
Está correto o que consta em
a) II e III, apenas.
b) II e IV, apenas.
c) I e III, apenas.
d) I, III e IV, apenas.
e) I, II, III e IV.

22. (FCC/TRT12/Analista Judiciário - Área Administrativa/2013) Considere, abaixo, as duas afirmações ligadas pelo conectivo explicativo "porque":
O planejamento estratégico de Gestão de Pessoas é o processo de decisão a respeito dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais, dentro de um determinado período de tempo

PORQUE

trata da definição, com antecipação, de qual a força de trabalho e os talentos humanos são necessários para a realização da ação organizacional futura.

Está correto afirmar que
a) as duas afirmações são verdadeiras e a segunda justifica a primeira.
b) as duas afirmações são verdadeiras e a segunda não justifica a primeira.
c) a primeira afirmação é verdadeira e a segunda é falsa.
d) a primeira afirmação é falsa e a segunda é verdadeira.
e) as duas afirmações são falsas.

23. (FCC/TRT – 6ª Região (PE)/Técnico Judiciário – Área Administrativa/2012) Para a consecução de fins organizacionais é preciso organizar a atividade humana de modo estável. Trata-se do objetivo da
a) cultura organizacional.
b) produtividade.
c) dependência de recursos.
d) burocracia.
e) relacionalidade.

24. (FCC/TRF – 2ª Região / Analista Judiciário – Psicologia/2012) A principal contribuição da abordagem sistêmica ao Comportamento Organizacional é o conceito de organização como um sistema
a) aberto, em constante interação com seu ambiente.
b) fechado, que estabelece algumas trocas no ambiente.
c) semi-aberto, já que tem metas estabelecidas no intra-grupo.
d) flexível, porém raramente se modifica com as pressões do ambiente.
e) inflexível, pois preserva as normas internas.

25. (FGV/TCM-SP/Agente de Fiscalização - Administração/2015) Em uma metalúrgica, o planejamento de pessoal é feito por meio da análise histórica do movimento de entradas, saídas, promoções e transferências internas do pessoal. A diretora de recursos humanos quer implantar um modelo de planejamento integrado para o planejamento de pessoal. Para isso, seria necessário considerar, como fatores intervenientes no planejamento de pessoal, entre outros.
a) a substituição de postos-chave e as competências desejadas;
b) o plano de carreiras organizacional e o ranking de desempenho;
c) a projeção de demanda e as metas relativas à área de recursos humanos;
d) o volume de produção planejado e as mudanças nas tecnologias adotadas que alterem a produtividade do pessoal;
e)os investimentos em treinamento e as transformações na cultura organizacional.

26. (CONSULPLAN/TSE/TJAA/2012) Na gestão de pessoas, o treinamento está relacionado ao processo de

a) desenvolver pessoas.
b) agregar pessoas.
c) recompensar pessoas.
d) manter pessoas.

27. (CONSULPLAN/TSE/TJAA/2012) Recrutar e treinar faz parte dos seguintes processos da área de gestão de pessoas, respectivamente,
a) provisão de pessoas e desenvolvimento de pessoas.
b) aplicação de pessoas e manutenção de pessoas.

28. (CONSULPLAN/TSE/TJAA/2012 - Adaptada) O proprietário da empresa, ao solicitar aos gerentes uma avaliação da produtividade dos funcionários, definiu a função de gestão de pessoas da empresa Max Pinturas como
a) responsabilidade de linha.
b) função de staff.

29. (CONSULPLAN/TSE/TJAA/2012 - Adaptada) Uma política de gestão de pessoas utilizada pelo proprietário de uma empresa para reter talentos na empresa Max Pinturas é a melhoria da remuneração dos funcionários baseada em produtividade.
Com tal política, ele pretende reter funcionários e garantir
a) o atendimento da demanda em crescimento com qualidade dos serviços prestados.
b) uma gestão de recursos humanos que atenda às exigências dos sindicatos e atenda à demanda em crescimento.

30. (CONSULPLAN/TSE/AJAA/2012) A avaliação de desempenho é considerada um dos componentes dos processos de gestão de pessoas e é considerada um processo contínuo, permanente e sistemático utilizado com o objetivo de julgar ou estimar o desempenho de uma pessoa na execução de suas tarefas e a contribuição dessa pessoa para o negócio da organização. Levando em consideração os processos de gestão de pessoas, a avaliação de desempenho é um processo de
a) aplicação das pessoas.
b) manutenção das pessoas.
c) monitoramento das pessoas.
d) desenvolvimento das pessoas.

31. (AOCP/TRT-RJ/AJAA/2018) O planejamento estratégico de pessoas nas organizações se refere à maneira como a função de RH

(A) pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e, simultaneamente, favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos funcionários.

(B) determina a priorização dos objetivos organizacionais em detrimento do favorecimento e incentivo dos objetivos individuais dos funcionários.

(C) influencia na definição dos objetivos individuais dos funcionários, para que esses objetivos estejam alinhados com a realização dos objetivos organizacionais.

(D) condiciona, subordina e controla a realização dos objetivos individuais dos funcionários ao alcance e cumprimento de todos os objetivos organizacionais.

(E) coloca a necessidade de alcance dos objetivos organizacionais e, ao mesmo tempo, desestimula o alcance dos objetivos individuais dos funcionários.

Questões sobre gestão de pessoas no poder público e suas tendências

32. (CESPE/TRE-PE/TJAA/2017) 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.

33. (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.

34. (CESPE/TCE-PA/Auditor de Controle Externo – Fiscalização – Administrativa/2016) Dar tratamento com benevolência e justiça às pessoas, sem dispensar a energia e o rigor necessários, é uma tendência difundida desde a escola clássica de Fayol.

11. GABARITO.

GABARITO

1. E	6. E	11. D	16. B	21. E	26. A	31. A
2. C	7. E	12. B	17. B	22. A	27. A	32. A
3. E	8. C	13. D	18. D	23. D	28. A	33. D
4. C	9. E	14. A	19. B	24. A	29. A	34. C
5. E	10. B	15. E	20. B	25. D	30. A	

12. BIBLIOGRAFIA PRINCIPAL.

ARAÚJO, Luis C. G. GARCIA, Adriana A. G. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BOAS, Ana A. ANDRADE, Rui O. B de. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

BOOG, Magdalena. BOOG, Gustavo (org.). Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências. Vol 1. São Paulo: Editora Gente, 2002.

BOOG, Magdalena. BOOG, Gustavo (org.). Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências. Vol 2. São Paulo: Editora Gente, 2002.

CASACA, Sara F. **Flexibilidade, trabalho e emprego**: - ensaio de conceptualização. SOCIUS Working papers. N. 10. Disponível em: < http://pascal.iseg.utl.pt/~socius/publicacoes/wp/wp200510.pdf>. 2005. Acesso em 21/01/2013.

CARVALHO, Antonio V. de. NASCIMENTO, Luiz P. do. SERAFIM, Oziléia C. G. **Administração de Recursos Humanos**. 2ª Ed. Vol. 1. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: Teoria, Processo e Prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2014.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ROBBINS, Stephen P. JUDGE, Timothy A. SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000.

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.