

Eletrônico



**Estratégia**  
CONCURSOS

Aula

Conteúdos Específicos p/ TJDF (Analista Judiciário - Psicólogo) Com Videoaulas - 2019.2

Professor: Marina Becali

<b>SUMÁRIO</b>	<b>PÁGINA</b>
<i>1. Gestão de pessoas nas organizações</i>	<i>04</i>
<i>2. Sistemas modernos de gestão de RH</i>	<i>10</i>
<i>3. Novos conceitos. Planejamento estratégico da gestão de pessoas.</i>	<i>18</i>
<i>4. Ferramentas de gestão e Estilos de liderança</i>	<i>31</i>
<i>5. Gerenciamento da pluralidade nas empresas</i>	<i>39</i>
<i>6. Resolução de questões</i>	<i>47</i>
<i>7. Lista de questões</i>	<i>61</i>
<i>8. Gabarito</i>	<i>70</i>



## AULA 00 - DEMONSTRATIVA

### APRESENTAÇÃO

*Caro aluno,*

É com grande alegria que lhe dou boas-vindas a este curso de pré-edital de **PSICOLOGIA** específico para o **TJ/DF** que será composto por:

- **curso escrito (em PDF)**, formado por 15 aulas em que explico o conteúdo teórico, além de apresentar questões resolvidas.
- **fórum de dúvidas**, em que você pode entrar em contato direto conosco quando julgar necessário.

Assim que o nosso edital sair, o curso é atualizado automaticamente. Em cada aula teremos a exposição da teoria seguida da resolução e comentários de questões de provas sobre o assunto. Nos comentários, pode haver explicações novas. Dessa forma, teoria e questões se complementam. Ao final, disponibilizarei a lista de questões trabalhadas na aula seguidas do gabarito.

Caso haja alguma dúvida em relação ao conteúdo, você está convidado a compartilhá-la no fórum de dúvidas. A possibilidade de interação com o professor é um dos diferenciais dos cursos em PDF; portanto, não hesite em usá-la.

**Você nunca estudou Psicologia para concursos?** Não tem problema, este curso também é para você. Isto porque você estará adquirindo um material bastante completo, onde você poderá trabalhar em aulas escritas, e resolver exercícios, sempre podendo aprender com as resoluções das questões e tirar dúvidas através do fórum. **Mesmo sem ter estudado este conteúdo antes, você pode conseguir um ótimo desempenho na sua prova.** Se você se encontra nesta situação, será preciso investir um tempo maior, dedicar-se bastante ao nosso curso.



**Dito isso, resalto as características principais do curso:**

- **Conteúdo** teórico completo e atualizado, apresentado de forma clara e objetiva;
- **Questões resolvidas e comentadas;**
- **Contato direto com o professor via fórum para retirada de dúvidas;**

Quando nosso edital sair, o curso é automaticamente atualizado para cobrir os possíveis novos conteúdos trazidos pelo edital e com as questões direcionadas para a banca escolhida. Enfim, espero que você aproveite o curso, tire as suas dúvidas, estude bastante e, na hora da prova, consiga ter um ótimo desempenho. Todo o esforço empregado nessa fase de preparação será recompensado com a alegria que acompanha a aprovação, momento que esperamos compartilhar com você!

Meu nome é Marina Beccalli e sou professora de Psicologia aqui do Estratégia Concursos. Sou formada em Psicologia pela Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), tendo experiência de atuação na área clínica em consultório particular, com ênfase na Psicanálise. Fui aprovada para o cargo de Psicólogo Judiciário do Tribunal de Justiça de SP (TJ/SP) no concurso de 2017. Além disso, a Psicologia Jurídica é a área da minha especialização e também sou psicóloga perita da Justiça Federal, com ênfase em casos de sequestro internacional de crianças.

Espero que seja produtivo o nosso **encontro e diálogo**. Além disso, sei o quanto faz diferença na preparação um material de qualidade, e o estudo para concurso exige ferramentas que sejam confiáveis, que sejam elaboradas de forma objetiva, sintetizada e com foco no que é cobrado em provas.

Para finalizar esta apresentação, quero que você tenha em mente que o primeiro passo para o sucesso é entender que **todo processo precisa de muita dedicação**. Ao estudar para concursos, é necessário escolher o melhor material de estudo, pois essa decisão, junto com seu esforço, é o que vai determinar sua aprovação.



Quer tirar alguma dúvida antes de adquirir o curso? Deixo abaixo meus contatos:



***E-mail: [marinapbeccalli@gmail.com](mailto:marinapbeccalli@gmail.com)***

***Facebook: [Marina Beccalli](#)***

***Instagram: [@marinapbeccalli](#)***

## 1 – GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES



PRESTE MAIS  
**ATENÇÃO!!**

A área de recursos humanos (RH) sofreu muitas transformações. Inclusive, em muitas organizações, a **administração de recursos humanos (ARH) está sendo substituída por expressões como gestão de pessoas (GP), gestão com pessoas**, gestão do talento humano, gestão de parceiros ou de colaboradores, gestão de competências, gestão do capital humano ou administração do capital intelectual. A literatura traz algumas definições de RH (CHIAVENATO, 2010):

**1. RH como função ou departamento:** é a unidade operacional como órgão de staff, isto é, como prestador de serviços nas áreas de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, comunicação, higiene e segurança do trabalho, benefícios, etc.



**2. RH como um conjunto de práticas de recursos humanos:** aqui RH se refere ao modo como a organização opera suas atividades de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, benefícios, comunicação, higiene e segurança do trabalho.

**3. RH como profissão:** os profissionais que trabalham em papéis diretamente relacionados com recursos humanos: selecionadores, treinadores, administradores de salários e benefícios, engenheiros de segurança, médicos do trabalho, etc.

Vamos ver a evolução da área ao longo do tempo?

#### VISÃO DE ARH

- **Pessoas como recursos produtivos;**
- **Tratamento padronizado e uniforme;**
- **Busca de atividade física ou intelectual;**
- **Era industrial;**
- **Ênfase operacional;**
- **Tipo de trabalho;**
- **Manutenção do status quo;**
- **Trabalho isolado**



## **VISÃO DA GESTÃO DE PESSOAS:**

- **Pessoas como seres humanos;**
- **Tratamento individualizado e personalizado;**
- **Busca de atividade física e mental;**
- **Era da Informática;**
- **Ênfase tática;**
- **Trabalho mental;**
- **Criatividade;**
- **Colaboração**

## **VISÃO DE GESTÃO DE TALENTOS HUMANOS**

- **Pessoas como provedoras de competências;**
- **Tratamento individualizado e personalizado;**
- **Busca de atividade intelectual;**
- **Era do conhecimento;**
- **Ênfase estratégica;**
- **Trabalho intelectual;**
- **Inovação;**
- **Participação ativa e proativa**



Os colaboradores podem ser tratados como recursos produtivos das organizações: os chamados **recursos humanos**. Como recursos, eles são padronizados, uniformes, inertes e precisam ser administrados, o que envolve planejamento, organização, direção e controle das atividades, já que são considerados sujeitos passivos da ação organizacional. Disso, surge a necessidade de administrar os recursos humanos para obter deles o máximo rendimento possível. **As pessoas são recursos da organização, o que significa “coisificar” as pessoas** (CHIAVENATO, 2010).

A outra escolha é visualizar as pessoas como **parceiros das organizações**, sendo fornecedoras de **conhecimentos, habilidades, competências, inteligência** que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos do negócio. Nesse sentido, as pessoas constituem o capital humano e intelectual da organização. Organizações bem-sucedidas tratam seus colaboradores como parceiros do negócio e fornecedores de competências, não como simples empregados contratados.



## TOME NOTA!

### Pessoas como recursos

- Empregados isolados nos cargos
- Horário rigidamente estabelecido
- Preocupação com normas e regras
- Subordinação ao chefe
- Dependência da chefia
- Alienação à organização
- Executoras de tarefas
- Ênfase nas destrezas manuais
- Mão de obra



## Pessoas como colaboradoras ou parceiras

- Colaboradores agrupados em equipes
- Metas negociadas e compartilhadas
- Preocupação com resultados
- Atendimento e satisfação do cliente
- Vinculação à missão e à visão
- Interdependência com colegas e equipe
- Participação e comprometimento
- Ênfase na ética e na responsabilidade
- Fornecedoras de atividades
- Ênfase no conhecimento
- Inteligência e talento



As pessoas passam a significar o **diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional**: elas passam a ser a **competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva** em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente competitivo (CHIAVENATO, 2010).

As pessoas e as organizações estão em **interdependência**. Assim, as pessoas dependem das organizações onde trabalham para atingir seus objetivos pessoais e individuais. As organizações também dependem diretamente das pessoas para operar, produzir bens e serviços, atender clientes, competir nos mercados e atingir objetivos globais e estratégicos. Contudo, organizações e pessoas

buscam objetivos próprios e diferentes, que nem sempre coincidem e se ajustam mutuamente (CHIAVENATO, 2010).

### **Objetivos organizacionais**

- Sustentabilidade
- Crescimento sustentável
- Lucratividade
- Produtividade
- Qualidade nos produtos/serviços
- Redução de custos
- Maior participação no mercado
- Novos mercados
- Conquista de novos clientes
- Competitividade
- Imagem e reputação no mercado

### **Objetivos individuais**

- Melhores salários e ganhos
- Melhores benefícios
- Estabilidade no emprego
- Segurança no trabalho
- Qualidade de vida no trabalho
- Satisfação e respeito
- Oportunidades de crescimento



- Liberdade para trabalhar
- Liderança liberal
- Orgulho da organização

## 2 – SISTEMAS MODERNOS DE GESTÃO DE RH



- **Pessoas como seres humanos:** dotados de personalidade própria e profundamente diferentes entre si, com uma história pessoal particular e diferenciada, possuidores de conhecimentos, habilidades e competências indispensáveis à adequada gestão dos demais recursos organizacionais. Pessoas como pessoas, não como meros recursos da organização (CHIAVENATO, 2010).
- **Pessoas como ativadoras de recursos organizacionais:** como impulsionadores da organização e capazes de dotá-la do talento indispensável à sua constante renovação e competitividade em um mundo cheio de mudanças e desafios. As pessoas como fonte de impulso próprio que dinamiza a organização, não como agentes passivos, inertes e estáticos (CHIAVENATO, 2010).
- **Pessoas como parceiras da organização:** capazes de conduzir a organização à excelência e ao sucesso. Como parceiros, as pessoas fazem investimentos na organização – como esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, riscos, etc. – na expectativa de colher retornos desses investimentos – por meio de salários, incentivos financeiros, crescimento profissional, satisfação, carreira, etc. Daí, o caráter de reciprocidade na interação entre pessoas e



organizações, e também de autonomia e ação – não mais de passividade, inércia e dependência. Pessoas como parceiros ativos, não como sujeitos passivos.

- **Pessoas como talentos fornecedores de competências:** como elementos vivos e portadores de competências essenciais ao sucesso organizacional. Qualquer organização pode comprar máquinas ou equipamentos, comprar tecnologias para se equiparar aos concorrentes. Construir competências é extremamente difícil, leva tempo, aprendizado e maturação.
- **Pessoas como capital humano:** como o principal ativo organizacional que agrega inteligência ao negócio da organização.

#### DIFERENÇAS ENTRE ARH e GP (CHIAVENATO, 2010):



- **ARH:** 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:** função administrativa devotada a aquisição, treinamento, avaliação e remuneração dos empregados.
- **ARH:** conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações.

- **ARRH:** função na organização que está relacionada com a provisão, treinamento, desenvolvimento, motivação e manutenção dos empregados.
- **GP:** conjunto integrado de atividades de especialistas e gestores – como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas – no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização.
- **GP:** área que constrói talentos por 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.

A GP permite a colaboração eficaz das pessoas para **alcançar os objetivos organizacionais e individuais**. As pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e as fraquezas de uma organização dependendo da maneira como são tratadas. Elas podem ser a fonte de sucesso como também podem ser a fonte de problemas.

A GP deve contribuir para a eficácia organizacional por meio dos seguintes meios (CHIAVENATO, 2010):



**TOME NOTA!**

- **Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão:** a função da GP é um componente fundamental da organização de hoje. Antes, a ênfase era colocada no fazer corretamente as coisas através dos métodos e regras impostos aos funcionários para obter eficiência. O foco na eficácia veio com a preocupação em atingir metas, objetivos e resultados. O principal objetivo da GP deve ser o de ajudar a organização a atingir metas, objetivos e a realizar sua missão.

- **Proporcionar competitividade à organização:** significa saber criar, desenvolver e aplicar as habilidades e as competências da força de trabalho. A função da GP é fazer com que as forças das pessoas sejam mais produtivas.
- **Proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas:** construir o mais valioso patrimônio da empresa – as pessoas – significa preparar e capacitar continuamente as pessoas. É o primeiro passo. O segundo é dar reconhecimento às pessoas, não apenas ao dinheiro. Para melhorar e incrementar seu desempenho, as pessoas devem perceber justiça nas recompensas que recebem. Isso significa recompensar bons resultados e não recompensar pessoas que não têm bom desempenho. Tornar os objetivos claros e explicitar como eles são medidos.
- **Aumentar a autoatualização e a satisfação das pessoas no trabalho:** para que sejam produtivas, devem sentir que o trabalho é adequado às suas competências e que estão sendo tratadas bem. A felicidade na organização e a satisfação no trabalho são determinantes do sucesso organizacional.
- **Desenvolver e elevar a qualidade de vida no trabalho (QVT):** a QVT se refere ao estilo de gestão, liberdade e autonomia para tomar decisões, ambiente de trabalho agradável, camaradagem, segurança no emprego, horas adequadas de trabalho e tarefas significativas e agradáveis.
- **Administrar e impulsionar a mudança.**
- **Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável:** toda atividade de GP deve ser aberta, transparente, justa, confiável e ética.
- **Construir a melhor equipe e a melhor empresa.**



A GP refere-se às políticas e às práticas necessárias para administrar o trabalho das pessoas, tais como (CHIAVENATO, 2010):

- Agregar talentos à organização.
- Integrar e orientar talentos em uma cultura participativa, acolhedora e empreendedora.
- Modelar o trabalho – seja individual ou em equipe – de maneira a torná-lo significativo, agradável e motivador.
- Recompensar os talentos pelo excelente desempenho e pelo alcance de resultados como reforço positivo.
- Avaliar o desempenho humano e melhorá-lo continuamente.
- Comunicar, transmitir conhecimento e proporcionar retroação intensiva.
- Treinar e desenvolver talentos para criar uma organização de aprendizagem.
- Proporcionar condições de trabalho e melhorar a qualidade de vida no trabalho.
- Manter excelentes relações com talentos, sindicatos e comunidade em geral.



- Aumentar as competências dos talentos para incrementar o capital humano da organização e, conseqüentemente, o capital intelectual.
- Incentivar o desenvolvimento organizacional.

Essas políticas e práticas podem ser resumidas em **seis processos básicos de gestão de pessoas** (CHIAVENATO, 2010).



- 1. Processos de agregar pessoas:** utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas.
- 2. Processos de aplicar pessoas:** utilizados para desenhar as atividades que as pessoas realizarão na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.
- 3. Processos de recompensar pessoas:** utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios, e serviços sociais.
- 4. Processos de desenvolver pessoas:** utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Envolve treinamento e desenvolvimento das pessoas, gestão

do conhecimento e gestão de competências, aprendizagem corporativa, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicações e consonância.

**5. Processos de manter pessoas:** utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.

**6. Processos de monitorar pessoas:** utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais. Cada processo tende a favorecer ou prejudicar os demais, quando bem ou mal utilizado. O equilíbrio na condução de todos esses processos é fundamental. Daí a necessidade de um balanced scorecard para integrar todos eles. Quando um processo é falho, ele compromete todos os demais. Deve funcionar como um sistema aberto e interativo.

## ESTRUTURA DO ÓRGÃO DE GESTÃO DE PESSOAS

Antigamente, os órgãos de **ARH eram no esquema de departamentalização funcional**, privilegiando a especialização de cada órgão e a cooperação intradepartamental, mas produz duas consequências indesejáveis (CHIAVENATO, 2010):

**1. Subobjetivação:** os objetivos departamentais tornam-se mais importantes do que os objetivos globais e organizacionais.

**2. Dificuldade de cooperação interdepartamental:** os mais se separam e brigam do que cooperam entre si. Isso impede a visão sistêmica e a obtenção de sinergia entre os órgãos.



## GESTÃO DE PESSOAS COMO RESPONSABILIDADE DE LINHA E FUNÇÃO DE STAFF

**Há um princípio básico em GP:** gerir pessoas é uma responsabilidade de linha e uma função de staff. Trata-se de uma responsabilidade indelegável de cada executivo ou líder dentro da organização. Quem deve gerir pessoas é o próprio executivo ou líder que tem a responsabilidade de lidar diretamente com seus subordinados, tomar decisões a respeito deles, definir seus objetivos individuais ou grupais e padrões de desempenho, liderá-los, orientá-los e engajá-los na organização, cuidar de seu treinamento e desenvolvimento, remuneração (CHIAVENATO, 2010).

**Tudo isso é uma responsabilidade linear e direta de cada executivo pela condução das pessoas ou equipes sob sua liderança.** Para isso, ele precisa receber assessoria e consultoria do órgão de GP, que lhe proporciona os meios e os serviços de apoio, bem como as políticas e os procedimentos adotados pela organização.

Quando os dois lados – executivos de linha e executivos de GP – tomam decisões sobre as mesmas pessoas, geralmente **ocorrem conflitos**. O conflito ocorre porque os executivos de linha e os executivos de GP discordam sobre quem tem a autoridade para tomar as decisões sobre pessoas ou porque têm diferentes orientações a respeito.

O executivo de staff está preocupado com suas funções básicas de proporcionar consultoria, aconselhamento e informação sobre sua especialidade. Ele não tem autoridade direta sobre o executivo de linha, enquanto o executivo de linha tem plena autoridade para tomar as decisões relacionadas com suas operações e sua equipe de subordinados. Ocorre que nem sempre existe uma distinção clara entre linha e staff nas organizações.

O importante é que entre executivos de linha e executivos de GP **haja mais colaboração, cooperação e integração** para que ambas as partes contribuam para a eficiência, eficácia e excelência da GP. Lidar com pessoas corresponde à responsabilidade de linha de cada executivo, desde o presidente até o supervisor. Organizações bem-sucedidas definem as seguintes responsabilidades de linha para seus executivos (CHIAVENATO, 2010):



- Colocar a pessoa certa no lugar certo, isto é, recrutar e selecionar.
- Integrar e orientar os novos funcionários na equipe.
- Treinar e preparar as pessoas para o trabalho e para o futuro.
- Avaliar e melhorar o desempenho de cada pessoa no cargo ocupado.
- Desenvolver relações agradáveis de trabalho e ganhar cooperação.
- Interpretar e aplicar as políticas e os procedimentos da organização.
- Controlar o nível dos custos trabalhistas.
- Desenvolver habilidades e competências em cada pessoa.
- Criar e manter elevado moral e motivação na equipe.
- Proteger a saúde e proporcionar condições adequadas de trabalho.

Na medida em que a organização cresce, o trabalho dos executivos de linha se divide e se especializa, e eles requerem assistência por meio da consultoria do staff de GP. A partir daí a GP se torna uma função especializada de staff.

### 3 – NOVOS CONCEITOS . *PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA GESTÃO DE PESSOAS.*



LEITURA  
**OBRIGATÓRIA**

As três eras ao longo do século XX – da industrialização clássica e neoclássica e a Era da informação trouxeram **diferentes abordagens sobre como lidar com as pessoas dentro das organizações** (CHIAVENATO, 2010).



## Pessoal/relações industriais

Na industrialização clássica surgem os antigos departamentos de pessoal (DP) e, logo mais, os departamentos de relações industriais (DRI). Os DP eram órgãos destinados a fazer cumprir as exigências legais a respeito do emprego: admissão por meio de contrato individual, anotação em carteira de trabalho, contagem das horas trabalhadas para efeito de pagamento, aplicação de advertências e medidas disciplinares pelo não cumprimento do contrato, contagem de férias, etc. Mais adiante, os DRI assumem o mesmo papel, acrescentando outras tarefas, como o relacionamento da organização com sindicatos. Mas continuam se restringindo a atividades operacionais e burocráticas, recebendo instruções da cúpula sobre como proceder. As pessoas são consideradas **apêndices das máquinas e meras fornecedoras de esforço físico** (CHIAVENATO, 2010).

## Recursos humanos

Na industrialização neoclássica, surgem os departamentos de recursos humanos (DRH). Além das tarefas operacionais e burocráticas, os chamados DRH desenvolvem funções operacionais e táticas, como órgãos prestadores de serviços especializados. Cuidam do recrutamento, seleção, treinamento, avaliação, remuneração, higiene e segurança do trabalho (CHIAVENATO, 2010).

## Gestão de pessoas

Na Era da Informação, surgem as equipes de GP, que substituem os DRH. As práticas de RH são delegadas aos executivos de linha em toda a organização, os quais passam a ser gestores de pessoas, enquanto as tarefas operacionais e burocráticas não essenciais são transferidas para terceiros, é a terceirização (outsourcing). As equipes de GP livram-se de atividades operacionais para proporcionar consultoria interna em nível tático, a fim de que a área possa assumir atividades estratégicas de orientação global visando ao futuro e ao destino da organização e de seus membros.



As pessoas passam a constituir agentes ativos e inteligentes que ajudam a administrar os demais recursos organizacionais. As pessoas passam a ser consideradas parceiras ou stakeholders da organização e tomam decisões a respeito de suas atividades, cumprem metas e alcançam resultados previamente negociados e servem o cliente no sentido de satisfazer suas necessidades e expectativas.

Chiavenato define **quatro papéis principais da GP** (CHIAVENATO, 2010):



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

## Antes

- Concentração na função de RH
- Especialização das funções



- Vários níveis hierárquicos
- Introversão e isolamento
- Rotina operacional e burocrática
- Preservação da cultura organizacional
- Ênfase nos meios e nos procedimentos
- Busca da eficiência interna
- Visão voltada para o presente e o passado
- Administrar recursos humanos
- Fazer tudo sozinho
- Ênfase nos controles operacionais

### **Agora**

- Apoio no core business da área
- Gerência de processos
- Enxugamento e downsizing
- Benchmarking e extroversão
- Consultoria e visão estratégica
- Inovação e mudança cultural
- Ênfase nos objetivos e nos resultados
- Busca da eficácia organizacional
- Visão voltada para o futuro e o destino
- Assessorar na gestão com pessoas
- Ajudar os executivos e suas equipes
- Ênfase na liberdade e na participação



## Antes

**Cúpula da ARH:** Orientada operacionalmente. Ênfase nas regras e nos procedimentos

**Função da diretoria:** Define a missão, a visão e os objetivos para os gerentes

**Função da média gerência:** Acompanhamento e controle dos gerentes de nível médio

**Função da gerência inferior:** Funcionário. Mero seguidor das normas internas

**Sistemas de remuneração:** Salário fixo baseado no nível do cargo ocupado

**Função principal:** Prestar serviços especializados a todos os órgãos da Empresa

**Foco principal:** Foco nos produtos e serviços oferecidos pela área de RH. Objetivos departamentais e táticos. Prestação de serviços internos

## AGORA

**Cúpula da ARH:** Orientada estrategicamente. Ênfase na missão e na visão

**Função da diretoria:** Define os valores que balizam a conduta dos gerentes e das pessoas

**Função da média gerência:** Aconselhamento e apoio aos gerentes de nível médio

**Função da gerência inferior:** Proprietário do processo. Líder das pessoas

**Sistemas de remuneração:** Incentivos baseados nas metas e nos resultados alcançados. Remuneração variável e flexível

**Função principal:** Assessorar os gerentes e agregar valor à empresa e às pessoas

**Foco principal:** Foco nos clientes e usuários. Objetivos organizacionais e estratégicos.





## RESUMINDO

**Este é o novo papel da GP:** lidar com pessoas, com a organização do seu trabalho, com a cultura organizacional que as envolve e com o estilo de gestão utilizado pelos gerentes como gestores de pessoas (CHIAVENATO, 2010).

**As organizações precisam ser antecipadamente planejadas para alinhar suas atividades futuras em direção a objetivos previamente definidos.** E como sistemas abertos, elas operam por mecanismos de cooperação e/ou competição com outras organizações.

A **estratégia organizacional** constitui o mecanismo pelo qual a organização interage com seu contexto ambiental para realizar sua missão. A estratégia define o comportamento da organização em um mundo mutável, dinâmico e competitivo. E o único integrante racional e inteligente da estratégia organizacional é o elemento humano. A estratégia é fortemente condicionada pela missão organizacional, pela visão do futuro e pelos objetivos globais da organização. As organizações têm uma missão a cumprir e ela representa a razão da existência de uma organização.

**A definição da missão organizacional deve responder a três perguntas básicas:**

1. Quem são?
2. O que fazem?
3. E por que fazem o que fazem?

A **missão** funciona como o **propósito orientador para as atividades** da organização e para aglutinar os esforços dos seus membros. Serve para clarificar e **comunicar os objetivos da organização, seus valores básicos e a estratégia organizacional**. Cada organização tem a sua missão própria e específica. É a missão que define a estratégia organizacional e indica o caminho a ser seguido pela organização. E ela precisa ser conhecida e apoiada por todas as pessoas (CHIAVENATO, 2010).



## Valores organizacionais

Valor é uma crença básica sobre o que é importante ou relevante para a organização, aquilo que ela espera que se deva ou não fazer. A cultura organizacional é importante na definição dos valores que orientam a organização e seus membros (CHIAVENATO, 2010).

## Visão de futuro

Visão é a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro. É o ato de ver a si própria projetada no espaço e no tempo. Toda organização deve ter uma visão adequada de si mesma, dos recursos disponíveis, de como atingirá os objetivos organizacionais, das oportunidades e dos desafios que enfrenta, quais são as forças que a impulsionam e em que condições ela opera. Geralmente, a visão está mais voltada para aquilo que a organização pretende ser do que para aquilo que ela realmente é (CHIAVENATO, 2010).

A missão e a visão proporcionam os elementos básicos para a definição dos objetivos globais e a formulação da estratégia organizacional. **A estratégia organizacional funciona como o meio para realizar a missão e alcançar os objetivos organizacionais** decorrentes da visão da empresa.

Objetivo é um resultado desejado que se busca alcançar em determinado período. A visão organizacional se refere a um conjunto de objetivos desejados pela organização. **Os objetivos devem atender simultaneamente a seis critérios** (CHIAVENATO, 2010):

1. Ser focalizados em um resultado
2. Ser consistentes: ou seja, precisam estar amarrados coerentemente a outros objetivos e demais metas da organização.
3. Ser específicos: isto é, circunscritos e bem definidos.
4. Ser mensuráveis: ou seja, quantitativos e objetivos.



5. Ser relacionados com determinado período: como dia, semana, mês, ano ou 5 anos.
6. Ser alcançáveis: os objetivos devem ser perfeitamente possíveis.

## Estratégia organizacional

Geralmente, a estratégia organizacional envolve os seguintes aspectos fundamentais (CHIAVENATO, 2010):

- É definida pelo nível institucional da organização: pela ampla participação de todos os demais níveis e negociação quanto aos interesses e objetivos envolvidos.
- É projetada no longo prazo: define o futuro e o destino da organização. Nesse sentido, ela atende à missão, focaliza a visão organizacional e enfatiza os objetivos organizacionais de longo prazo.
- Envolve a organização na totalidade
- É um mecanismo de aprendizagem organizacional: pelo qual a empresa aprende com a retroação decorrente dos erros e acertos nas suas decisões e ações globais.

**A partir da missão e da visão de futuro, a estratégia deve alinhar a estrutura e a cultura organizacionais.** Ou seja, tanto a estrutura quanto a cultura precisam se ajustar à estratégia para que possa ser executada com sucesso. Além disso, os processos organizacionais precisam também estar alinhados à estratégia a fim de que os objetivos organizacionais sejam alcançados com êxito pela sinergia provocada pelo conjunto.

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE GP

A cada determinada estratégia organizacional deve corresponder um planejamento estratégico de GP, que deve ser parte integrante do planejamento estratégico da organização.





Um dos aspectos mais importantes do planejamento estratégico de GP é o alinhamento da função de GP com a estratégia organizacional. É necessário traduzir os objetivos e as estratégias organizacionais em objetivos e estratégias de GP. Isso é feito pelo planejamento estratégico de GP (CHIAVENATO, 2010).

Assim, o planejamento estratégico de GP refere-se à maneira como a função de GP deve contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e, simultaneamente, favorecer e incentivar o alcance dos objetivos funcionais de suas áreas e dos objetivos individuais dos funcionários. Trata-se de alinhar talentos e competências com as necessidades da organização.

O planejamento estratégico de GP começa com a **missão e a visão organizacional, a definição dos objetivos a atingir e precisa lidar com competências disponíveis e aquelas necessárias ao sucesso organizacional**. Envolve também a criação do clima e da cultura corporativa favorável ao alcance dos objetivos, arquitetura organizacional adequada, estilo de gestão e modelagem do trabalho, além de incentivos pelo alcance de objetivos e uma plataforma que permita aos executivos – como gestores de pessoas – trabalhar adequadamente com suas equipes. **Trata-se de definir com antecipação quais são as características da força de trabalho necessárias para a realização da ação organizacional futura** (CHIAVENATO, 2010).



### Planejamento estratégico de gestão de pessoas com base em competências

O planejamento da GP com base em competências é feito a partir das seguintes etapas (CHIAVENATO, 2010):

1. Definição da visão de futuro e dos objetivos organizacionais a serem alcançados em função de determinado período.
2. Definição das competências organizacionais necessárias para o alcance desses objetivos.
3. Avaliação das competências que a organização já possui.
4. Estimativa da lacuna (gap) entre as competências requeridas e as competências possuídas pela organização.
5. Desdobramento da lacuna em termos de competências organizacionais a serem criadas ou adquiridas.
6. Desdobramento da lacuna em termos de competências funcionais de cada área da organização (como finanças, marketing, produção/operações/logística, GP).
7. Desdobramento da lacuna em termos de competências gerenciais ou administrativas que cada executivo ou gerente deve possuir para lidar com sua equipe.
8. Desdobramento da lacuna em termos de competências individuais que cada pessoa da organização deve possuir.
9. Programas de treinamento e desenvolvimento (T&D) e desenvolvimento organizacional (DO) para a construção interna das competências requeridas.



10. Programas de recrutamento e seleção para agregar talentos na obtenção externa das competências requeridas.

11. Avaliação constante dos resultados alcançados e retroação ao sistema.

**O planejamento de GP, quando feito por competências, permite uma visão mais integrada das necessidades próximas e futuras da organização em relação ao negócio e ao futuro.** Assim, o planejamento estratégico de GP deve começar com o esclarecimento de quatro questões básicas (CHIAVENATO, 2010):

1. Quais são os objetivos organizacionais a alcançar?
2. Quais são as competências essenciais necessárias para alcançá-los?
3. Quais são as competências essenciais que a organização já possui?
4. Quais são as competências essenciais requeridas que a organização precisa construir?

Em seu conjunto, as **competências organizacionais essenciais proporcionam vantagens competitivas para a organização.** Elas são imprescindíveis para o sucesso organizacional, pois constituem a base da competitividade da organização.

### Fatores que intervêm no planejamento operacional de GP



O **absenteísmo, a rotatividade e a mudança nos requisitos da força de Trabalho** são fatores intervenientes que provocam fortes alterações no planejamento operacional de GP. As ausências dos empregados ao trabalho provocam certas distorções quando se referem ao volume e à disponibilidade da força de trabalho. Ausências são faltas ou atrasos ao trabalho. O absenteísmo, na

sua concepção mais ampla, é sua principal consequência. O oposto do absenteísmo é a presença. Esta se refere a quanto tempo o funcionário está disponível para o trabalho.

**Absenteísmo ou ausentismo é a frequência e/ou duração do tempo de trabalho perdido, quando os colaboradores não comparecem ao trabalho.** O absenteísmo constitui a soma dos períodos em que os colaboradores se encontram ausentes do trabalho, seja por falta, atraso ou algum motivo interveniente (CHIAVENATO, 2010).

**A rotatividade de pessoal (turnover) é o resultado da saída de alguns colaboradores e a entrada de outros para substituí-los no trabalho.** A rotatividade refere-se ao fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização, ou seja, às entradas de pessoas para compensar as saídas de pessoas das organizações. Cada desligamento quase sempre corresponde à admissão de um substituto como reposição. Isso significa que o fluxo de saídas (desligamentos, demissões e aposentadorias) deve ser compensado pelo fluxo equivalente de entradas (admissões) de pessoas. O desligamento ocorre quando uma pessoa deixa de ser membro de uma organização. Existem dois tipos de desligamento: o desligamento por iniciativa do funcionário e o desligamento por iniciativa da organização (CHIAVENATO, 2010).

**O outplacement** é um processo de recolocação conduzido por empresas de consultoria contratadas pela organização que assessoram ex-funcionários na busca de uma recolocação no mercado de trabalho. Daí a necessidade de mensurar o nível de desligamentos na organização. O índice de desligamentos mede a proporção dos desligamentos em relação ao tamanho da força de trabalho.

**A rotatividade não é uma causa, mas o efeito de algumas variáveis externas e internas.** Entre as variáveis externas estão a situação de oferta e procura do mercado de RH, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos, etc. Entre as variáveis internas estão a política salarial e de benefícios que a organização oferece, o estilo de gestão, as oportunidades de crescimento interno, o desenho dos cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho (CHIAVENATO, 2010).





As informações a respeito dessas variáveis externas e internas são obtidas na **entrevista de desligamento** feita com os colaboradores que se desligam da organização e após a efetivação do desligamento para evitar qualquer compromisso pessoal. A entrevista de desligamento é realizada por um especialista em GP ou gerente de linha e abrange os seguintes aspectos (CHIAVENATO, 2010):

- Motivo que determinou o desligamento (por iniciativa da organização ou do colaborador).
- Opinião do colaborador a respeito da empresa, do gerente e dos colegas.
- Opinião a respeito do cargo, horário de trabalho e condições de trabalho.
- Opinião a respeito do salário, benefícios sociais e oportunidades e progresso.
- Opinião a respeito do relacionamento humano, moral e atitude das pessoas.
- Opinião a respeito das oportunidades existentes no mercado de trabalho.

## NÍVEIS DE ATUAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS

Em função do exposto, a GP pode atuar em três níveis distintos. Em cada um desses níveis, a GP assume diferentes responsabilidades e papéis (CHIAVENATO, 2010):

- 1. No nível operacional:** ela se torna burocrática, rotineira e executora de práticas e atividades especializadas ao lidar direta e exclusivamente com pessoas.
- 2. No nível tático ou intermediário:** ela se transforma em consultoria interna para apoiar e ajudar executivos e gerentes como gestores de pessoas.



3. **No nível institucional ou estratégico:** ela se torna facilitadora e apoiadora dos negócios da organização.

## 4 – FERRAMENTAS DE GESTÃO E ESTILOS DE LIDERANÇA

Um líder deve saber conduzir sua equipe de modo a que todos atinjam seus resultados esperados. Basicamente, a **liderança envolve a habilidade para influenciar pessoas para que sejam alcançados determinados objetivos**. É mostrar o caminho a ser seguido, incentivando os membros da empresa em torno dos objetivos pretendidos.

De acordo com Chiavenato (2008), “é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais e nas organizações. A liderança é exercida como uma influência interpessoal em uma dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.”

O líder deve ter uma percepção de como cada indivíduo deve ser envolvido para que cada membro possa contribuir o seu máximo. Sendo assim, a liderança é algo dinâmico e que envolve diversos fatores das relações pessoais, como a influência pessoal, o poder, a comunicação, para que os objetivos organizacionais da instituição sejam alcançados.

A liderança não é somente executada por chefes ou gerentes. O líder de um grupo pode ser alguém mais experiente ou envolvente, que consegue com seu comportamento guiar os membros em direção dos objetivos.

### Teoria dos Traços de Liderança

De acordo com Chiavenato (2010), a teoria dos traços ou das características é uma das mais antigas no estudo da administração. Ela considera que os líderes teriam certos “traços” que seriam característicos, buscando “mapear” quais seriam estas características e, após isso, poderíamos buscar pessoas semelhantes na população, para que fossem aladas ao papel de liderança.



De acordo com Krumm (2005),

“os primeiros teóricos dos traços achavam que os bons líderes já nascem com esses traços e que esses traços são uma parte constituinte da personalidade do administrador. Essa posição foi, posteriormente, modificada para indicar que os traços podem ser desenvolvidos pela experiência; mas os traços eram considerados como aspectos centrais da personalidade do líder.”

Ou seja, **os traços seriam a princípio características inatas**, mas, com o desenvolvimento da teoria, alguns autores consideravam que os traços poderiam ser adquiridos ou aprendidos com a experiência. Além disso, muitas vezes uma característica que tinha sido muito positiva em um caso, poderia ruim em outra situação. A teoria não levava em consideração o contexto, dentro de sua análise.

Afinal, não existiria um líder perfeito a priori. Novas teorias passaram a analisar a influência do meio externo no papel do líder.

## Teoria Comportamental

De acordo com Sobral e Peci (2008), passou-se **não mais a analisar o que os líderes eram, mas o que eles faziam**. Ou seja, o estudo passou a querer entender as características comportamentais dos líderes eficazes. Nesta teoria, o comportamento do líder pode ser aprendido.

## Os Estilos de Liderança



Kurt Lewin e outros na Universidade de Iowa fizeram uma das primeiras tentativas de identificar os estilos de liderança dos gestores. Eles apontaram três estilos diferentes: **autocrático, democrático e liberal**.

O **líder autocrático** controla mais rigidamente seus empregados, tomando todas as decisões e não delegando autoridade nenhuma para seus funcionários. A participação dos funcionários e decisões é quase nula.

O **líder democrático** conta com a participação de sua equipe na tomada de decisões. Seria um controle feito em conjunto. Existiria um nível de delegação de autoridades e responsabilidades pelo líder. É possível dividir esse estilo de liderança em dois: o **modo consultivo** e o **participativo**.



**No tipo consultivo**, a decisão cabe ao líder depois que ele “consulta” a sua equipe. No **caso do tipo participativo**, a equipe participa da decisão. A tomada de decisão é feita pelo grupo, em conjunto com o líder.

A **liderança liberal** (também chamada de “laissez-faire”), é o estilo que existe pouco ou nenhum controle do líder sobre seus empregados.

Estudos apontaram que os empregados se mostraram mais satisfeitos em trabalhar para os líderes democráticos. Mas para muitas situações os líderes autocráticos eram os que conseguiam os melhores resultados. Já o estilo liberal não gerava nem satisfação aos empregados nem resultados práticos. Ou seja, **o melhor estilo dependeria da situação em que o líder estivesse envolvido**.

### Estudos da Universidade de Ohio

O objetivo era o de entender a **eficácia dos comportamentos de liderança orientados para a tarefa e os comportamentos orientados para as pessoas**. Os estudos de Stogdill e Coons descreveram duas categorias de liderança: **estrutura de iniciação e consideração** (Ribas e Salim).

A **consideração** enfatizaria um bom ambiente de trabalho que aumente o engajamento entre as pessoas, que trabalhariam melhor juntas. Essa categoria valorizaria a relação interpessoal, com o respeito e confiança mútua e com a amizade.



Já os líderes da “estrutura de iniciação” dão ênfase para tarefas e atividades. Define-se quem irá desempenhar as tarefas, organiza-se os grupos de trabalho e descreve-se quais são os comportamentos e resultados esperados de cada subordinado.

### Os Estilos de Liderança de Likert

Para ele, os quatro estilos de liderança são: **autoritário-coercitivo**, **autoritário-benevolente**, **consultivo** e **participativo**.



### TOME NOTA!

**Autoritário-coercitivo:** O líder é autocrático, centralizando a tomada de decisões, controle rígido. Se comunica raramente com seus subordinados e utiliza ameaças e punições frequentemente. Há submissão dos subordinados, dependência perante o chefe, inibição e desmotivação. Como ponto positivo, temos uma rapidez na tomada de decisão.

**Autoritário benevolente:** O líder ainda é autocrático, mas consulta eventualmente a equipe, delegando algumas tarefas e decisões. Há ameaças mas também prêmios e recompensas.

**Consultivo:** o líder envolve mais seus funcionários e discute os objetivos e metas com eles. A comunicação é melhor e há trabalho colaborativo e em equipe. A motivação dos liderados costuma ser maior, mas o trabalho costuma ser mais devagar.

**Participativo:** O líder tem uma postura mais democrática e todos participam da tomada de decisões. As pessoas sentem real responsabilidade pelo seu trabalho e sua motivação é maior.

### Grid Gerencial de Blake e Mouton

De acordo com Robins e Coulter (1998), para Blake e Mouton, tanto a preocupação com as pessoas e com a produção são fundamentais para se alcançar um bom resultado. Eles montaram a **grade gerencial baseada nas duas dimensões comportamentais: preocupação com as pessoas e preocupação com a produção**.



Cada uma das dimensões é avaliada por meio de uma escala de 1 a 9, contendo 81 posições possíveis para o estilo de liderança. As cinco posições que Blake e Mouton identificaram foram (Chiavenato, 2011):



**Líder negligente ou liderança empobrecida (1.1):** O líder se esforça minimamente para fazer o trabalho e justificar sua permanência na posição. O líder é basicamente ausente.

**Líder-tarefa (9.1):** O líder se preocupa com a eficiência na produção, mas pouca preocupação com a motivação e o desenvolvimento dos funcionários.

**Líder-pessoa ou clube de campo (1.9):** focado apenas nas necessidades dos funcionários e em proporcionar um ambiente agradável, sem preocupar-se muito com a eficiência e eficácia da produção.

**Líder meio-termo (5.5):** Busca equilibrar sua preocupação com as pessoas e com a produção, sem maximizar nenhum dos fatores.

**Líder-equipe (9.9):** Segundo Blake e Mouton, esse é o estilo mais eficaz. O líder se esforçaria tanto para obter eficiência na produção, como em manter seus funcionários motivados e em constante desenvolvimento.

## Liderança Contingencial

Os estudos passaram a focar na **influência do ambiente ou do contexto no processo de liderança**. Não existiria, assim, um líder perfeito para todas as situações, devendo ele se “moldar” a cada situação específica. Além do aspecto do contexto, as teorias contingenciais também consideram importantes o comportamento dos líderes, bem como a maturidade dos liderados.

## Teoria da Contingência de Fiedler



De acordo com Krum 2005, as **características das personalidades são desenvolvidas durante as experiências vividas e dificilmente são alteradas**. Para Fiedler, existem dois tipos de líderes: **líderes orientados para tarefas e líderes orientados para pessoas**. Os primeiros seriam focados nos resultados. Já os segundos estariam mais voltados para o bem-estar de sua equipe. Para a teoria (Sobral e Peci 2008 ), o gestor deve analisar qual é o perfil do líder colocando-o para atuar no contexto que mais se adapte ao seu comportamento.

Os estudos concluíram que liderança orientada para tarefas era mais eficaz na maioria das situações: tanto em situações altamente favoráveis quanto nas altamente desfavoráveis, o líder focado na tarefa se sairia melhor. Somente em situações intermediárias era que a liderança orientada para pessoas era a mais adequada.

### Teoria Caminho-Meta

Os líderes devem ser **flexíveis, moldando o tipo de liderança à situação**. O líder deve buscar aumentar a motivação dos funcionários mostrando os comportamentos adequados para o alcance das metas e as recompensas envolvidas.

De acordo com Rennó (2017), o líder precisa **equilibrar as recompensas com as reais necessidades dos empregados**. O desafio seria identificar o estilo de liderança mais adequado às necessidades motivacionais dos seus liderados. Os autores classificam os estilos de liderança em quatro:



- **Compreensivo (apoiador):** preocupação com as necessidades dos empregados e seu comportamento é aberto e amistoso.
- **Diretivo:** O líder diz em detalhes como os empregados devem fazer seu trabalho, definindo as metas, normas e as recompensas específicas.
- **Participativo:** Líder encoraja a participação na tomada de decisões.

- **Realizador:** líder define metas e busca com os empregados atingir um alto desempenho e o constante aprimoramento, incentivando o aprendizado contínuo e a busca por melhorias.

## Teoria Situacional

A teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard pôs o **foco da liderança nos subordinados**, e não nos líderes (Cavalcanti et al, 2009). O estilo de liderança **precisar estar adequado ao nível de maturidade dos funcionários**. Um líder precisa ser adaptável (ou adaptativo), variando o estilo de liderança de acordo com o contexto. De acordo com Hersey e Blanchard, eles têm um nível de maturidade variável.

Um funcionário com alta maturidade seria capaz de fazer suas tarefas de forma independente. Já um funcionário com baixa maturidade demandaria uma maior atenção do líder, de modo a compensar sua baixa capacidade de realizar as atividades.

Os líderes teriam **quatro “estilos” ou comportamentos** possíveis de acordo com a combinação destes fatores (tarefa e relacionamento): direção, delegação, persuasão e participação. De acordo com Schermerhorn (2008 apud Chiavenato), os estilos seriam:

- **Direção (ou Determinação):** determinar o que cada subordinado fará, com rígida supervisão. Alta preocupação com a tarefa e baixa preocupação com o relacionamento;
- **Persuasão:** explicar a necessidade de cada tarefa de forma persuasiva e dar um suporte ao empregado. Alta preocupação com a tarefa e também com o relacionamento;
- **Participação (ou compartilhamento):** compartilhamento de ideias e a participação dos funcionários na tomada de decisões em relação ao trabalho que será desenvolvido;
- **Delegação:** deixar o funcionário ou o grupo tomar suas próprias decisões em relação ao trabalho e assumir suas responsabilidades. Baixa preocupação com a tarefa e baixa preocupação com o relacionamento.

## Liderança Transacional x Transformacional



A liderança transacional é aquela onde existe uma **relação de troca entre líder e subordinado**. Seu nome vem exatamente desta **troca, de transação**. O líder define as metas que devem ser alcançadas e promete os “prêmios” caso os objetivos sejam alcançados. Líder e liderado devem estar satisfeitos, devendo haver um equilíbrio entre as recompensas e os esforços. O líder transacional é o líder tradicional, que busca motivar através de incentivos materiais

Na liderança transformacional, **o líder inspira seus subordinados, buscando que eles transcendam seus objetivos pessoais em benefício da organização**. Ele não usa só recompensas materiais, mas usa também os valores compartilhados e as ideias para que seus subordinados se superem.

## Liderança Carismática

Alguns líderes podem, pelo poder de seu carisma, motivar as pessoas a atingir seus objetivos. Eles formariam grupos coesos e voltados para esses objetivos, com um alto grau de confiança no líder (Clegg, Kornberger e Pitsis, 2008). De acordo com Clegg et al (2008 ):

“a liderança carismática é o tipo de liderança que faz uma ênfase na articulação de uma visão e de uma missão que promete uma vida melhor.”

Segundo Conger e Kanengo, as **principais características de um líder carismático seriam:**



- Autoconfiança;
- Visão: meta idealizada que propõe um futuro melhor que o status quo;
- Habilidade de articulação: esclarecer sua visão de maneira compreensível para os demais, demonstrando uma compreensão das necessidades dos seguidores.
- Forte convicção;
- Comportamento fora do habitual: atitudes vistas como modernas, não convencionais e contrárias as normas.
- Agentes de mudança;
- Sensibilidade ao ambiente

### Liderança Visionária

De acordo com Rennó (2017),

“um líder visionário não só escolhe uma visão correta para a empresa, mas também comunica essa visão a todos os membros e consegue que eles “comprem” essa visão e se dediquem ao máximo para que a mesma vire realidade.”

## 5 – GERENCIAMENTO DA PLURALIDADE NAS EMPRESAS



### TOME NOTA!

**Inclusão** significa que os membros de todos os grupos são **tratados de forma justa, sentem-se incluídos, têm igualdade de oportunidades e são representados** em todas as funções e níveis organizacionais (Holvino; Ferdman; Merrill-Sands, 2004). **Diversidade** significa dizer que **pessoas diferentes ocupam cargos diferentes** (PÉREZ-NEBRA E TORRES, 2014).

Há impacto nas diferenças demográficas relacionadas a gênero, raça, habilidade física, orientação sexual, idade, etnia, história cultural, entre nas organizações. As diferentes **formas de compreensão da realidade, suas crenças e seus valores influenciam diretamente o contexto e as relações nas organizações**, assim como as experiências individuais aí vivenciadas (PÉREZ-NEBRA E TORRES, 2014).

A diversidade no sentido estrito é simplesmente a convivência de diferentes pontos de vista. Todavia, ela também pode ser entendida como a **representação de pessoas com diferentes identidades grupais em um sistema social** (Cox, 1994), com a divisão da força de trabalho em categorias distintas, mas com similaridades intragrupais percebidas em um contexto cultural, que exercem impacto sobre os resultados e as relações de trabalho (Barak, 2011). Pode ser também as **variadas perspectivas que membros de diferentes grupos de identidade integram ao trabalho** (Thomas; Ely, 1996).



Para Hayes (2002), **inclusão se refere ao julgamento ou à percepção de aceitação das pessoas**, sendo o **sentimento de ser bem-vindo e valorizado** como membro daquela organização nos diversos níveis. Para os indivíduos, o sentimento de pertença a um grupo é fundamental (Barak, 2005), sendo este o **foco da inclusão: a pertença**. Assim, a **inclusão vai além da diversidade** e sua concretização depende da gestão da diversidade de modo a criar um ambiente organizacional que possibilite a todos o **pleno desenvolvimento de seu potencial na realização dos objetivos da empresa** (Thomas; Ely, 1996).

Mor Barak (2000) agrega à definição de inclusão a **participação do indivíduo nos processos formais e informais da organização** (p.ex., na “hora do cafezinho”), que são encontros em que informações e decisões fluem informalmente. Na organização não inclusiva, os trabalhadores entendem que **são obrigados a conformar-se aos valores e às normas da organização**, como um dever, uma obrigação, algo que não tem relações com o afeto positivo (PÉREZ-NEBRA E TORRES, 2014).



PRESTE MAIS  
**ATENÇÃO!!**

A percepção de inclusão está fortemente relacionada a satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, desempenho organizacional e bem-estar (Barak, 2005). Ao serem incluídas, as pessoas têm um **sentimento de justiça não só individual como também com relação ao seu grupo de identidade**. O comportamento inclusivo se refere às ações individuais e grupais resultantes ou provocadoras de políticas e procedimentos organizacionais, que promovem um **clima inclusivo** e são adotadas pelo indivíduo, pelos membros do grupo de trabalho e pela organização (PÉREZ-NEBRA E TORRES, 2014).



ATENÇÃO  
**DECORE!**

Entende-se como **gestão da diversidade o planejamento e a implementação, na organização, de sistemas e práticas para tratar as pessoas de maneira que as potenciais vantagens da diversidade sejam maximizadas, com suas potenciais desvantagens, minimizadas**. Deve-se ter em conta (PÉREZ-NEBRA E TORRES, 2014):

- 1. natureza da tarefa;**
- 2. quais são os resultados** que se pretende medir (p. ex., criatividade ou tempo de reação);
- 3. tempo** (i.e., no curto prazo, seu efeito tende a ser mais lento e conflituoso; com o passar do tempo, seu efeito melhora, com o grupo tendendo a apresentar-se como mais criativo); e
- 4. o atributo de diversidade mensurado** (i.e., demografia ou, por exemplo, diferenças em formação profissional, personalidade, níveis de habilidade, etc).





Três paradigmas são listados por Thomas e Ely (1996) ao ressaltarem **os motivos da importância das organizações gerirem a diversidade**. Os autores nomeiam esses paradigmas como “discriminação e justiça”, “acesso e legitimidade” e “aprendizagem e efetividade”.

### O paradigma da discriminação e justiça

O uso do paradigma da discriminação e justiça é o dominante. Seu foco recai sobre **igualdade de oportunidades, tratamento justo, recrutamento e cumprimento de requisitos legais**. Organizações que operam com essa orientação filosófica com frequência instituem programas de mentores e desenvolvimento de carreira.

Ela tende a aumentar a diversidade demográfica em uma organização e, frequentemente, tem sucesso na promoção do tratamento justo. Mas esse paradigma também tem **limitações**. A principal delas é a pressuposição implícita de que “somos todos iguais” ou “aspiramos ser todos iguais”. Sob esse paradigma, **não é desejável que a diversificação da força de trabalho influencie o trabalho ou a cultura da organização**. É pouco provável que os líderes que gerenciam a diversidade sob esse paradigma explorem como as diferenças das pessoas podem gerar uma diversidade de formas efetivas de se executar o trabalho, liderar, entender o mercado, gerenciar os recursos humanos e aprender (PÉREZ-NEBRA E TORRES, 2014).

### O paradigma do acesso e legitimidade

Esse paradigma está enraizado na **aceitação e celebração das diferenças**. Sua principal vantagem refere-se ao fato de que está baseada no mercado, e o **potencial para vantagem competitiva** é uma qualidade que normalmente toda a organização entende e, logo, pode dar suporte (PÉREZ-NEBRA E TORRES, 2014).



As organizações de acesso e legitimidade tendem a enfatizar o papel das diferenças culturais na organização sem realmente analisar essas **diferenças para ver se elas afetam o trabalho que está sendo feito**.

### O paradigma da aprendizagem e efetividade

Nele, as organizações desenvolveram uma visão de diversidade e inclusão que as permite **incorporar as contribuições dos empregados ao trabalho da organização**. Tais organizações estão realmente encontrando os **benefícios da diversidade e da inclusão**.



Se o paradigma da discriminação e justiça está organizado em torno do tema da assimilação, o paradigma do acesso e legitimidade gira no conceito oposto: diferenciação ou contraste, no qual o objetivo é colocar pessoas diferentes em situações nas quais suas características demográficas estão de acordo com as características dos mercados. Este último paradigma, em contraste aos dois anteriores, organiza-se **internalizar as diferenças entre os empregados de forma que possa aprender e crescer com as diferenças** em torno do tema de **integração e inclusão**. (PÉREZ-NEBRA E TORRES, 2014).

Para haver a gestão da diversidade, a organização deve ter (PÉREZ-NEBRA E TORRES, 2014):

- **políticas institucionais**, a começar pela profissiografia ou descrição de cargo, com os aspectos a serem valorizados nos diferentes subsistemas (desde demográficos, passando por competências e formação).

- **O recrutamento e a seleção**, que buscam a pluralidade demo-organizacional.
- Por meio de **programas de treinamento** e de outras ações organizacionais, pode-se concretizar o passo seguinte, a gestão da diversidade na organização, criando-se uma **cultura de inclusão**, e essa cultura de inclusão é que levará à concretização de sistema de contratação e promoção que reforçarão a própria diversidade.



**A gestão da diversidade se distingue das ações afirmativas** em função de duas variáveis: os grupos atingidos e os efeitos nas empresas (Alves; Galeão-Silva, 2004). Na ação afirmativa, as mudanças provocadas nas organizações são **decorrências de pressões coercitivas externas, como as leis de cotas** para grupos de minoria ou historicamente discriminados. **Na diversidade, todas as diferentes identidades são contempladas**, e sua gestão eficaz e efetiva faz a **inclusão ser vista como vantagem competitiva** para a organização. Por isso, é preciso entender a estrutura organizacional (PÉREZ-NEBRA E TORRES, 2014).

- **Diagnóstico:** demografia organizacional vertical e horizontal; competências e formação.
- **Desenhar práticas e políticas:** Valorização da diversidade nos diversos níveis, Treinamento interno principalmente com os gestores
- **Provisão:** Recrutamento e seleção
- **Aplicação:** Descrição de cargo e tarefas; avaliação de desempenho no nível individual
- **Manutenção:** Compensação e benefícios
- **Desenvolvimento:** TD&E; aprendizagem organizacional
- **Monitoramento:** Auditoria de RH, Lucro; produtividade; criatividade

## AVALIAÇÃO DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO



A diversidade é caracterizada pela **representação de pessoas com diferentes níveis de similaridades**, enquanto a inclusão pode ser compreendida pelas diferentes perspectivas e por estruturas políticas e práticas para reconhecer e usar essas perspectivas (Roberson, 2006). Logo, **a inclusão vai além da diversidade**, referindo-se tanto à representação numérica de todos os grupos sociais quanto à condição em que estes podem ser autênticos e participar da organização de forma efetiva (Presotti, 2011). A condução da diversidade para a inclusão envolve criar condições para garantir que as **características das pessoas e de seus grupos sejam valorizadas e utilizadas** (PÉREZ-NEBRA E TORRES, 2014).

Programas de diversidade podem ser **avaliados** sob diferentes aspectos. Uma forma de analisar seus impactos é por meio da **estrutura organizacional, da sua efetividade e da satisfação** provocada nos empregados e clientes (Jacoby; Hoyer; Brief, 1992; Ryan; Ployhart, 2003).

Para tal, **variáveis de resultado** devem ser claramente investigadas (Ghiselli; Campbell; Zedeck, 1981). Com os empregados, estas são:

- taxas de rotatividade e absenteísmo,
- demografia organizacional horizontal e vertical,
- desempenho,



- criatividade e
- aumento de vendas como resultado da implementação do programa, que podem ser obtidas por meio da avaliação da satisfação dos empregados com o trabalho, da qualidade de vida no trabalho e da percepção de autoeficácia (Rossi; Freeman, 1993).



**Com os clientes, as variáveis de estudo são:** satisfação de cliente, avaliação de qualidade de serviço e/ou produto, tipos de interação com o cliente, etc (Ryan; Ployhart, 2003).

Instrumentos que medem clima organizacional, por exemplo, além de avaliarem a própria percepção do clima da organização, também fornecem dados e evidências sobre a satisfação dos empregados com a organização e seu trabalho, que podem estar associados diretamente ao programa de gestão da diversidade. **Alguns aspectos são essenciais na avaliação, como** (PÉREZ-NEBRA E TORRES, 2014):

1. a **natureza das relações** entre os diferentes grupos de identidade no ambiente de trabalho imediato das pessoas, incluindo a natureza do conflito e da resolução de conflitos;
2. o grau em que os participantes se sentem **valorizados e respeitados** por colegas e supervisores;
3. o significado e a importância atribuída pelos participantes a sua própria **identidade no trabalho**, inclusive se e como eles pessoalmente se valorizam e se expressam como membros de seu grupo de identidade racial.

## 6 – RESOLUÇÃO DE QUESTÕES



**1. (STJ – CESPE – 2018)** Considerando o planejamento estratégico e a gestão de pessoas nas organizações, julgue o item a seguir.

A gestão de pessoas fornece insumos para o processo de formulação da estratégia em termos de disponibilidade de pessoas e de competências profissionais necessárias à implementação da própria estratégia.

### COMENTÁRIOS:

**CERTO.** A partir da estratégia traçada, avalia-se quais as competências necessárias para conseguir alcançar as metas traçadas.

**2. (STJ – CESPE – 2018)** O setor de gestão de pessoas de determinado órgão público, alarmado com os altos índices de rotatividade e absenteísmo recentemente constatados no órgão, decidiu intervir no caso.

Com relação a essa situação hipotética, julgue o item que se segue.

Pesquisas de intenção de rotatividade junto aos servidores do órgão não são consideradas eficazes para atuar preventivamente em casos como o descrito, uma vez que as intenções de rotatividade não possuem relação forte com o desligamento efetivo.



## COMENTÁRIOS:

**ERRADO.** Investigar a rotatividade no trabalho pode ajudar a aumentar o nível de satisfação dos trabalhadores, buscando descobrir e intervir **sobre os fatores determinantes da rotatividade**.

**3. (STJ – CESPE – 2018)** O setor de gestão de pessoas de determinado órgão público, alarmado com os altos índices de rotatividade e absenteísmo recentemente constatados no órgão, decidiu intervir no caso.

Com relação a essa situação hipotética, julgue o item que se segue.

A fim de compreender o índice de rotatividade, podem ser feitas entrevistas de desligamento com os servidores na iminência de abandonar o órgão.

## COMENTÁRIOS:

**ERRADO.** A entrevista de desligamento é feita com os colaboradores que **se desligam da organização e após a efetivação do desligamento**, buscando informações sobre seu tempo de trabalho.

**4. (ABIN – CESPE – 2018)** Com relação ao processo de inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, julgue o próximo item.

As barreiras para a inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho são múltiplas e impostas por diferentes agentes, que incluem as próprias instâncias governamentais, as empresas que oferecem o emprego e o baixo nível educacional ou a qualificação da pessoa.

## COMENTÁRIOS:



**CERTO.** Questão um pouco polêmica, mas nossa banca deu como correta, considerando que as barreiras estão presentes no governo, nas próprias empresas e também na própria pessoa com deficiência, que geralmente possui baixo nível de qualificação, o que dificulta de fato uma inclusão de qualidade no mercado de trabalho.

**5. (ABIN – CESPE – 2018)** Com relação ao processo de inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, julgue o próximo item.

Em termos de saúde mental, a pessoa com deficiência usufrui de maior benefício quando recebe provimento governamental de recursos suficientes para uma vida digna e saudável, de tal forma que permitam sua inclusão em atividades de lazer e a dispensem da necessidade do trabalho.

#### **COMENTÁRIOS:**

**ERRADO.** É importante que haja apoio governamental, mas o trabalho também é uma dimensão muito importante na vida do sujeito, sendo muito significativo para sua saúde psíquica que ele possa ter um trabalho digno.

**6. (ABIN – CESPE – 2018)** Com relação ao processo de inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, julgue o próximo item.

Ao promover a adaptação da pessoa com deficiência a um novo trabalho, o psicólogo deve considerar que as atitudes dessa pessoa podem ser influenciadas pela percepção dos próprios resultados e pela comparação feita com resultados observados em terceiros que realizem a mesma tarefa.

#### **COMENTÁRIOS:**



**CERTO.** A comparação do próprio desempenho com o desempenho de terceiros na mesma tarefa podem afetar as atitudes da pessoa em relação a si mesma e ao trabalho, podendo fazer com que ela se sinta incapaz, afetando muito a sua adaptação.

**7. (ABIN – CESPE – 2018)** Acerca dos modelos de gestão de pessoas e da gestão de pessoas por competências, julgue o item seguinte.

A gestão estratégica de pessoas visa alinhar as estratégias e práticas da gestão de pessoas aos desafios organizacionais para garantir a viabilidade e a sustentação de vantagem competitiva.

#### COMENTÁRIOS:

**CERTO.** A gestão estratégica de pessoas alinha a GP **com a estratégia organizacional**, de forma que aquela possa **contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais** permitindo também o alcance dos objetivos individuais. Trata-se de **alinhar talentos e competências com as necessidades da organização** com objetivo de garantir a vantagem competitiva da organização.

**8. (DPU – CESPE – 2016)** A respeito dos testes psicológicos nas organizações, julgue o item que se segue.

Os testes psicológicos, instrumentos de avaliação ou mensuração de características psicológicas, podem ser utilizados livremente por todos os profissionais que trabalhem com gestão de pessoas.

#### COMENTÁRIOS:

**ERRADO.** Os testes psicológicos são de uso exclusivo dos psicólogos e não podem ser utilizados livremente por todos os profissionais que trabalhem com gestão de pessoas.



9. (FUB – CESPE - 2015) A respeito da rotatividade de pessoal e absenteísmo, julgue o item subsecutivo.

Entrevistas de desligamento são consideradas importantes ferramentas de gestão de pessoas, pois fazem que as organizações conheçam os motivos de desligamento dos colaboradores, o que possibilita a criação de estratégias para diminuir os índices de rotatividade de pessoal.

#### COMENTÁRIOS:

**CERTO.** As entrevistas de desligamento permitem entender a visão dos colaboradores sobre a organização, e essas informações podem ajudar na elaboração de estratégias para diminuir os índices de rotatividade de pessoal.

10. (TJ/SE – CESPE – 2014) No que se refere às teorias relacionadas ao tema da liderança, julgue os itens a seguir.

Segundo a teoria caminho-meta, para não gerar frustrações futuras, o líder deve motivar seus liderados, estimulando-os com expectativas positivas no que se refere aos objetivos da organização. Entretanto, é necessário que os subordinados confiem nos caminhos pelos quais os líderes os guiam, de modo que tais objetivos sejam alcançados.

#### COMENTÁRIOS:

**CERTO.** Essa teoria traz como os líderes devem ajudar os empregados a encontrar o caminho correto para atingir uma meta. Sendo assim, o líder deve esclarecer quais são os caminhos a serem tomados, ajudar a resolver os problemas e impasses que possam surgir, além de aumentar as oportunidades de satisfação durante o percurso do atingimento da meta



**11. (TJ/SE – CESPE – 2014)** No que se refere às teorias relacionadas ao tema da liderança, julgue os itens a seguir.

A liderança transacional diz respeito ao carisma, à visão, à inspiração motivada por altas expectativas e ao estímulo intelectual, ao passo que a liderança transformacional diz respeito às recompensas atribuídas aos seguidores, a depender de seu desempenho nas tarefas.

**COMENTÁRIOS:**

**ERRADO.** A questão inverteu os conceitos. A **Liderança Transacional** envolve trocas ou transações, como diz o nome, entre líderes e liderados com foco no alcance das metas organizacionais, incluindo, por exemplo, programas de recompensas. Já a **Liderança Transformacional** envolve o carisma, a visão a longo prazo, a inspiração motivada por altas expectativas e ao estímulo intelectual, sempre visando as mudanças.

**12. (TJ/SE – CESPE – 2014)** No que se refere às teorias relacionadas ao tema da liderança, julgue os itens a seguir.

Por meio da teoria contingencial, busca-se relacionar os estilos de liderança voltados para a tarefa e para o relacionamento, levando em consideração as relações entre líder e liderados, a estrutura da tarefa e o poder de posição.

**COMENTÁRIOS:**

**CERTO.** A Teoria de Liderança Contingencial acredita que não há um estilo de liderança que seja melhor, tudo depende da situação. Este estilo de comando gira em torno das pessoas e da tarefa, levando em consideração as duas dimensões.



**13. (TJ/SE – CESPE – 2014)** No que se refere às teorias relacionadas ao tema da liderança, julgue os itens a seguir.

De acordo com a teoria situacional, o líder deverá adotar um comportamento em função das condições ambientais em que estão inseridas as pessoas que ele deseja influenciar.

**COMENTÁRIOS:**

**ERRADO.** Para HERSEY e BLANCHARD (1986, p. 188), representantes da teoria da liderança situacional, “não existe um único modo melhor de influenciar as pessoas. O estilo de liderança que uma pessoa deve adotar com indivíduos ou grupos depende do nível de maturidade das pessoas que o líder deseja influenciar”. Ou seja, a ênfase não está nas condições ambientais, mas nas condições de maturidade dos liderados.

**14. (SERPRO – CESPE – 2013)** Em relação ao papel dos modelos gerencialistas de gestão de pessoas para o processo de modernização do Estado e implantação de políticas públicas, julgue o item subsequente.

Mudanças no modelo de gestão de pessoas podem influenciar o desempenho e a subjetividade do servidor público.

**COMENTÁRIOS:**

**CERTO.** Modernizando o processo de GP e considerando as características da tarefa, do contexto e dos liderados, pode-se aumentar o desempenho, permitindo maior engajamento subjetivo do servidor público.

**15. (SERPRO – CESPE – 2013)** A respeito de liderança e gerenciamento das pluralidades organizacionais, julgue o item seguinte.



O líder é reconhecido positivamente quando demonstra competência para treinar e dirigir outras pessoas a desempenharem com eficiência os preceitos organizacionais.

**COMENTÁRIOS:**

**CERTO.** O líder deve ter capacidade de influenciar os liderados de forma que eles desempenhem com eficiência e de acordo com os objetivos organizacionais.

**16. (CNJ – CESPE – 2013)** No que se refere à gestão de pessoas nas organizações, julgue os itens a seguir.

A crescente diversidade da força de trabalho e as aspirações da sociedade por cidadania e participação democrática contribuíram para as transformações da gestão de pessoas nas organizações.

**COMENTÁRIOS:**

**CERTO.** Houve muitas mudanças nas práticas de Gestão de Pessoas. A diversidade passa a ser valorizada, bem como a participação e a cidadania.

**17. (CNJ – CESPE – 2013)** No que se refere à gestão de pessoas nas organizações, julgue os itens a seguir.

Gestores que acreditam na diversidade e pluralidade das organizações sob o ponto de vista da igualdade de oportunidades e do tratamento justo procuram equiparar a demografia organizacional.

**COMENTÁRIOS:**

**ERRADO.** Equiparar significa comparar, mas na verdade esses gestores valorizam as diferenças, considerando o que cada um pode contribuir para melhorar a organização.



**18. (CNJ – CESPE – 2013)** No que se refere à gestão de pessoas nas organizações, julgue os itens a seguir.

Nas organizações modernas, observa-se que unidades ou departamentos financeiros estão cada vez mais envolvidos com a criação de padrões de medidas e indicadores na gestão de pessoas.

**COMENTÁRIOS:**

**CERTO.** Cada vez mais as organizações medem, estabelecem a contribuição de cada um, e isto é feito por meio de indicadores de desempenho, atrelando-se esses indicadores a resultados econômicos.

**19. (CNJ – CESPE – 2013)** Acerca do planejamento estratégico na gestão de pessoas, julgue os itens que se seguem.

A implantação de uma estratégia de gestão de pessoas inicia-se por meio da análise das diferentes variáveis que afetam o desempenho organizacional, como forças, fraquezas, ameaças e oportunidades.

**COMENTÁRIOS:**

**ERRADO.** O enunciado traz aspectos relacionados à formulação da estratégia de GP e não à implantação.

**20. (CNJ – CESPE – 2013)** Acerca do planejamento estratégico na gestão de pessoas, julgue os itens que se seguem.

A formulação de uma estratégia de gestão de pessoas é feita por meio do desdobramento de metas e objetivos estratégicos previamente estabelecidos para o nível corporativo ou organizacional.



### COMENTÁRIOS:

**CERTO.** A formulação da estratégia da área de gestão de pessoas é realizada por meio do planejamento estratégico da organização.

**21. (CNJ – CESPE – 2013)** Acerca do planejamento estratégico na gestão de pessoas, julgue os itens que se seguem.

A partir do estabelecimento das metas estratégicas, os gestores de pessoas devem elaborar os planos de ação que vão definir as providências necessárias para o alcance das metas declaradas.

### COMENTÁRIOS:

**CERTO.** A partir das metas que se busca alcançar é que os planos de ação são elaborados.

**22. (TJ/AC – CESPE – 2012)** A gestão de pessoas envolve vários processos de gestão estratégica, liderança, negociação e gerenciamento das diversidades. Em relação a esses assuntos, julgue os itens que se seguem.

Atualmente, a gestão por resultados consiste no modelo de liderança mais eficiente para equipes de alto desempenho.

### COMENTÁRIOS:

**ERRADO.** Não necessariamente o estilo de liderança baseada na gestão por resultados terá alto desempenho. Assim, não existe um modelo mais eficiente e sim o que melhor se encaixa à situação. Em GP, não existe um modelo "certo" ou "errado", e sim modelos contingenciais ou situacionais

**23. (TJ/AC – CESPE – 2012)** A gestão de pessoas envolve vários processos de gestão estratégica, liderança, negociação e gerenciamento das diversidades. Em relação a esses assuntos, julgue os itens que se seguem.



A gestão de pessoas é de fundamental importância para o processo de modernização do Estado brasileiro, por garantir a implementação adequada das mais diversas políticas públicas.

**COMENTÁRIOS:**

**ERRADO.** A gestão de pessoas é importante para o processo de modernização, porém não tem como garantir o implemento de políticas públicas.

**24. (TJ/AC – CESPE – 2012)** A gestão de pessoas envolve vários processos de gestão estratégica, liderança, negociação e gerenciamento das diversidades. Em relação a esses assuntos, julgue os itens que se seguem.

Para se garantir que a gestão de pessoas seja um processo eficaz, é necessária a revisão das estruturas organizacionais, de forma a torná-las mais leves, flexíveis e horizontalizadas.

**COMENTÁRIOS:**

**ERRADO.** Nem sempre a eficácia dos processos depende da horizontalidade, pois algumas vezes as estruturas organizacionais verticais geram maior eficácia.

**25. (TJ/AC – CESPE – 2012)** Acerca da gestão de pessoas no setor público, julgue os itens seguintes.

As equipes de gestão com pessoas, surgidas na era da informação, substituíram os departamentos de recursos humanos.

**COMENTÁRIOS:**

**CERTO.** Os antigos departamentos de administração de RH foram substituídos pelas modernas equipes de GP.



**26. (TCU – CESPE – 2011)** Acerca dos conceitos de motivação, liderança e poder nas organizações e das teorias relacionadas a esses conceitos, julgue os itens que se seguem.

Na medida em que tratam da capacidade de influência interpessoal de uma pessoa sobre outras, liderança e poder são conceitos similares.

**COMENTÁRIOS:**

**CERTO.** Tanto a liderança quanto o poder envolvem a capacidade de influenciar pessoas.

**27. (TCU – CESPE – 2011)** Acerca dos conceitos de motivação, liderança e poder nas organizações e das teorias relacionadas a esses conceitos, julgue os itens que se seguem.

Na modelo de *grid* gerencial de Blake e Mouton, a liderança 9.9 considera o nível de maturidade profissional dos liderados como condição para a influência do líder.

**COMENTÁRIOS:**

**ERRADO.** A banca misturou duas teorias. No Grid gerencial a liderança é pensada em níveis de preocupação com a tarefa e com as pessoas. A teoria que leva em conta a maturidade dos liderados é a Teoria Situacional de Hersey e Blanchard.

**28. (TCU – CESPE – 2011)** Acerca dos conceitos de motivação, liderança e poder nas organizações e das teorias relacionadas a esses conceitos, julgue os itens que se seguem.



Visto que a liderança se refere à influência interpessoal — sendo determinadas características do líder valorizadas, as quais atuam como modelo de comportamento de seus liderados —, é correto afirmar que a teoria dos traços de personalidade tem validade científica.

**COMENTÁRIOS:**

**ERRADO.** Os estudos modernos de liderança não estudam características de personalidade, nem comportamentos modelo: relacionam estilos de liderança com situações e contextos.

**29. (CORREIOS – CESPE – 2011) Considerando que, nos estudos de liderança, observa-se que fatores situacionais podem exercer grande influência no comportamento de líderes e liderados, julgue os itens subsequentes.**

Independentemente de fatores situacionais, líderes voltados ao cumprimento de metas e preocupados com aspectos técnicos das tarefas são mais eficazes que líderes orientados para o relacionamento.

**COMENTÁRIOS:**

**ERRADO.** Não há um estilo de liderança que vá sempre funcionar, independente do momento ou tipo de organização.

**30. (TJ/ES – CESPE – 2011) Acerca de gestão de pessoas no ambiente organizacional, julgue os itens a seguir.**

De acordo com a concepção contemporânea de gestão de pessoas, o empregado deve ser visto pela organização como parceiro. Tal percepção motivou a alteração do conceito de administração de recursos humanos para o de gestão de pessoas.

**COMENTÁRIOS:**

**CERTO.** Atualmente, o trabalhador não é visto como mais um recurso da organização, e sim visto como um colaborador. Essa mudança é bem característica da passagem da administração de RH para o conceito de GP.



## 7 – LISTA DE QUESTÕES



1. (STJ – CESPE – 2018) Considerando o planejamento estratégico e a gestão de pessoas nas organizações, julgue o item a seguir.

A gestão de pessoas fornece insumos para o processo de formulação da estratégia em termos de disponibilidade de pessoas e de competências profissionais necessárias à implementação da própria estratégia.

2. (STJ – CESPE – 2018) O setor de gestão de pessoas de determinado órgão público, alarmado com os altos índices de rotatividade e absenteísmo recentemente constatados no órgão, decidiu intervir no caso.

Com relação a essa situação hipotética, julgue o item que se segue.

Pesquisas de intenção de rotatividade junto aos servidores do órgão não são consideradas eficazes para atuar preventivamente em casos como o descrito, uma vez que as intenções de rotatividade não possuem relação forte com o desligamento efetivo.



**3. (STJ – CESPE – 2018)** O setor de gestão de pessoas de determinado órgão público, alarmado com os altos índices de rotatividade e absenteísmo recentemente constatados no órgão, decidiu intervir no caso.

Com relação a essa situação hipotética, julgue o item que se segue.

A fim de compreender o índice de rotatividade, podem ser feitas entrevistas de desligamento com os servidores na iminência de abandonar o órgão.

**4. (ABIN – CESPE – 2018)** Com relação ao processo de inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, julgue o próximo item.

As barreiras para a inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho são múltiplas e impostas por diferentes agentes, que incluem as próprias instâncias governamentais, as empresas que oferecem o emprego e o baixo nível educacional ou a qualificação da pessoa.

**5. (ABIN – CESPE – 2018)** Com relação ao processo de inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, julgue o próximo item.

Em termos de saúde mental, a pessoa com deficiência usufrui de maior benefício quando recebe provimento governamental de recursos suficientes para uma vida digna e saudável, de tal forma que permitam sua inclusão em atividades de lazer e a dispensem da necessidade do trabalho.

**6. (ABIN – CESPE – 2018)** Com relação ao processo de inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, julgue o próximo item.

Ao promover a adaptação da pessoa com deficiência a um novo trabalho, o psicólogo deve considerar que as atitudes dessa pessoa podem ser influenciadas pela percepção dos próprios resultados e pela comparação feita com resultados observados em terceiros que realizem a mesma tarefa.

**7. (ABIN – CESPE – 2018)** Acerca dos modelos de gestão de pessoas e da gestão de pessoas por competências, julgue o item seguinte.

A gestão estratégica de pessoas visa alinhar as estratégias e práticas da gestão de pessoas aos desafios organizacionais para garantir a viabilidade e a sustentação de vantagem competitiva.

**8. (DPU – CESPE – 2016)** A respeito dos testes psicológicos nas organizações, julgue o item que se segue.

Os testes psicológicos, instrumentos de avaliação ou mensuração de características psicológicas, podem ser utilizados livremente por todos os profissionais que trabalhem com gestão de pessoas.

**9. (FUB – CESPE - 2015)** A respeito da rotatividade de pessoal e absenteísmo, julgue o item subsequente.

Entrevistas de desligamento são consideradas importantes ferramentas de gestão de pessoas, pois



fazem que as organizações conheçam os motivos de desligamento dos colaboradores, o que possibilita a criação de estratégias para diminuir os índices de rotatividade de pessoal.

**10. (TJ/SE – CESPE – 2014)** No que se refere às teorias relacionadas ao tema da liderança, julgue os itens a seguir.

Segundo a teoria caminho-meta, para não gerar frustrações futuras, o líder deve motivar seus liderados, estimulando-os com expectativas positivas no que se refere aos objetivos da organização. Entretanto, é necessário que os subordinados confiem nos caminhos pelos quais os líderes os guiam, de modo que tais objetivos sejam alcançados.

**11. (TJ/SE – CESPE – 2014)** No que se refere às teorias relacionadas ao tema da liderança, julgue os itens a seguir.

A liderança transacional diz respeito ao carisma, à visão, à inspiração motivada por altas expectativas e ao estímulo intelectual, ao passo que a liderança transformacional diz respeito às recompensas atribuídas aos seguidores, a depender de seu desempenho nas tarefas.

**12. (TJ/SE – CESPE – 2014)** No que se refere às teorias relacionadas ao tema da liderança, julgue os itens a seguir.

Por meio da teoria contingencial, busca-se relacionar os estilos de liderança voltados para a tarefa e para o relacionamento, levando em consideração as relações entre líder e liderados, a estrutura da tarefa e o poder de posição.

**13. (TJ/SE – CESPE – 2014)** No que se refere às teorias relacionadas ao tema da liderança, julgue os itens a seguir.

De acordo com a teoria situacional, o líder deverá adotar um comportamento em função das condições ambientais em que estão inseridas as pessoas que ele deseja influenciar.

**14. (SERPRO – CESPE – 2013)** Em relação ao papel dos modelos gerencialistas de gestão de pessoas para o processo de modernização do Estado e implantação de políticas públicas, julgue o item subsequente.

Mudanças no modelo de gestão de pessoas podem influenciar o desempenho e a subjetividade do servidor público.

**15. (SERPRO – CESPE – 2013)** A respeito de liderança e gerenciamento das pluralidades organizacionais, julgue o item seguinte.

O líder é reconhecido positivamente quando demonstra competência para treinar e dirigir outras pessoas a desempenharem com eficiência os preceitos organizacionais.

**16. (CNJ – CESPE – 2013)** No que se refere à gestão de pessoas nas organizações, julgue os itens a seguir.

A crescente diversidade da força de trabalho e as aspirações da sociedade por cidadania e participação democrática contribuíram para as transformações da gestão de pessoas nas organizações.

**17. (CNJ – CESPE – 2013)** No que se refere à gestão de pessoas nas organizações, julgue os itens a seguir.

Gestores que acreditam na diversidade e pluralidade das organizações sob o ponto de vista da igualdade de oportunidades e do tratamento justo procuram equiparar a demografia organizacional.

**18. (CNJ – CESPE – 2013)** No que se refere à gestão de pessoas nas organizações, julgue os itens a seguir.

Nas organizações modernas, observa-se que unidades ou departamentos financeiros estão cada vez mais envolvidos com a criação de padrões de medidas e indicadores na gestão de pessoas.

**19. (CNJ – CESPE – 2013)** Acerca do planejamento estratégico na gestão de pessoas, julgue os itens que se seguem.

A implantação de uma estratégia de gestão de pessoas inicia-se por meio da análise das diferentes variáveis que afetam o desempenho organizacional, como forças, fraquezas, ameaças e oportunidades.

**20. (CNJ – CESPE – 2013)** Acerca do planejamento estratégico na gestão de pessoas, julgue os itens que se seguem.

A formulação de uma estratégia de gestão de pessoas é feita por meio do desdobramento de metas e objetivos estratégicos previamente estabelecidos para o nível corporativo ou organizacional.

**21. (CNJ – CESPE – 2013)** Acerca do planejamento estratégico na gestão de pessoas, julgue os itens que se seguem.

A partir do estabelecimento das metas estratégicas, os gestores de pessoas devem elaborar os planos de ação que vão definir as providências necessárias para o alcance das metas declaradas.

**22. (TJ/AC – CESPE – 2012)** A gestão de pessoas envolve vários processos de gestão estratégica, liderança, negociação e gerenciamento das diversidades. Em relação a esses assuntos, julgue os itens que se seguem.

Atualmente, a gestão por resultados consiste no modelo de liderança mais eficiente para equipes de alto desempenho.

**23. (TJ/AC – CESPE – 2012)** A gestão de pessoas envolve vários processos de gestão estratégica, liderança, negociação e gerenciamento das diversidades. Em relação a esses assuntos, julgue os itens que se seguem.

A gestão de pessoas é de fundamental importância para o processo de modernização do Estado brasileiro, por garantir a implementação adequada das mais diversas políticas públicas.

**24. (TJ/AC – CESPE – 2012)** A gestão de pessoas envolve vários processos de gestão estratégica, liderança, negociação e gerenciamento das diversidades. Em relação a esses assuntos, julgue os itens que se seguem.

Para se garantir que a gestão de pessoas seja um processo eficaz, é necessária a revisão das estruturas organizacionais, de forma a torná-las mais leves, flexíveis e horizontalizadas.

**25. (TJ/AC – CESPE – 2012)** Acerca da gestão de pessoas no setor público, julgue os itens seguintes.

As equipes de gestão com pessoas, surgidas na era da informação, substituíram os departamentos de recursos humanos.

**26. (TCU – CESPE – 2011)** Acerca dos conceitos de motivação, liderança e poder nas organizações e das teorias relacionadas a esses conceitos, julgue os itens que se seguem.

Na medida em que tratam da capacidade de influência interpessoal de uma pessoa sobre outras, liderança e poder são conceitos similares.

**27. (TCU – CESPE – 2011)** Acerca dos conceitos de motivação, liderança e poder nas organizações e das teorias relacionadas a esses conceitos, julgue os itens que se seguem.

**Na modelo de *grid* gerencial de Blake e Mouton, a liderança 9.9 considera o nível de maturidade profissional dos liderados como condição para a influência do líder.**

**28. (TCU – CESPE – 2011)** Acerca dos conceitos de motivação, liderança e poder nas organizações e das teorias relacionadas a esses conceitos, julgue os itens que se seguem.

Visto que a liderança se refere à influência interpessoal — sendo determinadas características do líder valorizadas, as quais atuam como modelo de comportamento de seus liderados —, é correto afirmar que a teoria dos traços de personalidade tem validade científica.



**29. (CORREIOS – CESPE – 2011)** Considerando que, nos estudos de liderança, observa-se que fatores situacionais podem exercer grande influência no comportamento de líderes e liderados, julgue os itens \_\_\_\_\_ subsequentes.

Independentemente de fatores situacionais, líderes voltados ao cumprimento de metas e preocupados com aspectos técnicos das tarefas são mais eficazes que líderes orientados para o relacionamento.

**30. (TJ/ES – CESPE – 2011)** Acerca de gestão de pessoas no ambiente organizacional, julgue os itens a seguir.

De acordo com a concepção contemporânea de gestão de pessoas, o empregado deve ser visto pela organização como parceiro. Tal percepção motivou a alteração do conceito de administração de recursos humanos para o de gestão de pessoas.

## 8 - GABARITO

1. C
2. E
3. E
4. C
5. E
6. C
7. C
8. E
9. C
10. C
11. E
12. C
13. E
14. C
15. C
16. C
17. E
18. C
19. E
20. C
21. C
22. E
23. E
24. E
25. C
26. C
27. E



- 28. E
- 29. E
- 30. C



# 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.