

Aula 00

*Passo Estratégico de Noções de
Administração p/ ANVISA (Técnico
Administrativo) - 2020*

Autor:
**Gustavo Garcia, Vinicius
Rodrigues de Oliveira**

26 de Janeiro de 2020

Gestão de Pessoas

1 – Apresentação	2
2 – Análise Estatística	5
3 – Análise das Questões	6
3.1 – Gestão de Pessoas	6
4 – Questionário de Revisão	14
5 – Conclusão.....	20



1 – APRESENTAÇÃO

Olá, pessoal, tudo bem?

Meu nome é **Gustavo Garcia**, sou Auditor-Fiscal da RFB, aprovado no concurso de 2009, Coach do Estratégia Concursos e Analista das disciplinas Administração Geral e Pública do Passo Estratégico.

E eu sou **Vinicius de Oliveira**, Analista do Passo Estratégico das disciplinas Administração Geral e Pública e Legislação Aduaneira. Sou Auditor-Fiscal da RFB, também aprovado no concurso de 2009.

Creio que muitos de vocês já conheçam o “Passo”, no entanto vamos aproveitar esse **relatório inicial** para darmos uma breve visão como analistas, coaches e, principalmente, como concurseiros do que é e de como o “Passo” pode te ajudar no caminho até a conquista do cargo público.

Temos notado que na elaboração das provas as bancas de concursos têm se especializado em explorar cada vez mais as diversas fontes de informação existentes, seja na doutrina especializada, nos incontáveis atos normativos legais ou infralegais, na jurisprudência, em periódicos, ou seja, em qualquer fonte que contenha conteúdo “cobrável” em prova.

Com isso, os materiais destinados a concursos têm ficado cada vez extensos, inflados, pois precisam contemplar todas essas atualizações e, por uma questão de responsabilidade e compromisso com o candidato, manter o conteúdo já cobrado no passado.

Os cursos do Estratégia já têm essa preocupação em dar destaque aos assuntos e pontos da matéria que estão sendo cobrados com mais frequência nos concursos. No entanto, devido ao enorme volume de informações necessárias para cobrir todo o edital, é comum que o aluno ainda se sinta inseguro acerca daquilo que efetivamente deve guardar para a prova, daquele núcleo de conhecimento que lhe proporcionará uma pontuação competitiva para a aprovação.

E é nesse contexto que enxergamos as duas primeiras grandes vantagens do “Passo”. A primeira é a **possibilidade de identificar, com base em análise estatística real,**



consistente, com que frequência e aprofundamento determinado assunto da disciplina está sendo cobrado nas provas para o cargo almejado e nas demais provas organizadas pela banca examinada.

Vejam que esse tipo de informação pode ser determinante para a sua aprovação, pois o exame em conjunto do conteúdo dos relatórios de todas as disciplinas permite que o aluno faça a escolha mais racional dentre as possíveis, quando considerado o tempo disponível para o estudo até a data da prova.

Dessa forma, o aluno poderá contar com todas as informações necessárias para que possa – se for preciso - privilegiar uma disciplina ou um assunto de uma determinada disciplina em detrimento de outros. **E isso pode ser a diferença entre conquistar ou não a vaga almejada.**

A segunda vantagem é um desdobramento da primeira: trata-se da inédita **possibilidade de irmos uma camada mais fundo no nosso filtro e identificar, dentro de cada assunto do edital examinado, quais pontos são preferidos e de que forma são cobrados pela banca.**

É isso mesmo que você acabou de ler, **sempre que for possível ou relevante**, não nos limitaremos a reconhecer que o assunto X foi cobrado com maior frequência que o assunto Y. Vamos mostrar de que forma foi cobrado e, sempre que possível, quais pontos dentro daquele assunto são preferidos pela banca. Acreditem, em algumas provas o estudo de 3 ou 4 pontos (não falo de itens do edital e sim de pontos – subitens), já garantiria 70 a 80% de rendimento na disciplina. Um candidato com bom senso e preparo acertaria as demais questões mesmo sem ter estudado a fundo o assunto. **É esse tipo de percepção que buscamos proporcionar.**

Costumo dizer que o estudo para concursos públicos deve ser feito em camadas, ou seja, na primeira leitura o candidato deve se preocupar em aprender o núcleo essencial da matéria e não esgotar completamente a matéria. Nas leituras seguintes, deve progressivamente ir se aprofundando nos detalhes absorvidos até chegar em um nível de conhecimento acumulado que seja satisfatório para a preparação escolhida.

O Passo Estratégico expõe essas camadas para o aluno, deixa claro qual conteúdo deve ser priorizado em um primeiro momento e quais conteúdos



merecerão atenção – se for o caso – em momento posterior. O aluno que, por falta de tempo ou opção estratégica de preparação, optar por ir para a prova com um conhecimento básico saberá com precisão até que ponto deve se dedicar à disciplina. E diria que o mesmo serve para o aluno que quer chegar com o conteúdo avançado, ou seja, até onde vale a pena adquirir conhecimento na disciplina.

Percebam que um levantamento desse tipo, com esse nível de detalhes, é algo inédito, um verdadeiro raio-x do edital. Apesar de tomarmos como referência a última prova do cargo almejado, também nos preocupamos com o passado e com as demais provas organizadas pela banca, incluindo as mais recentes. Isso **nos permitiu perceber o comportamento atual da banca** e, a depender do caso, sugerir possíveis novidades em futuros editais.

Além disso, o Passo Estratégico também trará **simulados periódicos com questões inéditas** e será uma grande ferramenta para que o aluno possa **orientar as suas futuras revisões da disciplina.** Em suma, o “Passo” servirá como um **roteiro para a preparação dos alunos iniciantes** e como um **bom plano de revisão para os mais experientes!**

Por fim, é importante ter em mente que **o material do Passo Estratégico não substitui o estudo do conteúdo regular da disciplina.** Portanto, esse material deverá ser utilizado de forma complementar ao estudo regular, preponderantemente para **revisões**, para **aprimoramento final** e para identificar **o que não poderá “de jeito nenhum” ser esquecido ou deixado para trás,** tudo bem?

Vamos ao relatório?



2 – ANÁLISE ESTATÍSTICA

Antes de iniciarmos a análise estatística propriamente dita, achamos interessante neste **primeiro relatório** fazer alguns esclarecimentos acerca dos critérios adotados para o levantamento e manipulação dos dados estatísticos.

Como primeiro ponto, é importante delimitar a amostra utilizada para realizar a presente análise. Para esta análise foram selecionadas as **provas para tribunais, órgãos de controle, órgãos do Executivo e outros órgãos análogos realizadas nos últimos 4 anos pela banca Cespe**, cujos editais tinham um grau relevante de similaridade com o nosso.

Além disso, foi necessário levar em consideração o **alto grau de permeabilidade** da disciplina durante o levantamento estatístico. E o que queremos dizer com isso? É que **é muito comum que os conteúdos cobrados “dentro” da disciplina Administração Pública também estejam presentes em outras disciplinas congêneres, tais como Gestão Pública, Administração de RH, Gestão de RH, Gestão de Pessoas, etc. Por essa razão, todas essas provas vieram para estatística.**

No que diz respeito aos dados em si, a disciplina foi dividida em **4 tópicos** (o que resulta em uma distribuição projetada de **25% para cada tópico**), aglomerados conforme a incidência e correlação a fim de serem elaborados **os relatórios abordando todo o conteúdo programático.**

Quanto aos tópicos em si, valem as mesmas considerações quanto à permeabilidade da matéria. Em outras palavras, **alguns tópicos aparecem descritos de forma diferente em alguns editais, mas abordam um conteúdo idêntico ou similar.** Para fazer a análise estatística, portanto, aglomeramos esses tópicos conexos para gerar os dados que seguem.

Vamos aos dados estatísticos!

Assunto	Questões	Incidência
Gestão de Pessoas	24	25,00%
Total	96	100,00%
Média	24,00	25,00%



Na tabela acima são quantificadas as questões que cobraram o assunto em relação ao número total de questões analisadas. O tópico **Gestão de Pessoas** apresenta uma incidência média, de modo que podemos concluir que o assunto é comum nas provas do Cespe, **devendo ter seu estudo priorizado!**

3 – ANÁLISE DAS QUESTÕES

Nesta seção faremos a análise de algumas questões de provas anteriores e buscaremos as características que nos ajudem a entender a forma como a banca cobra esse tópico.

3.1 – GESTÃO DE PESSOAS

1. (CESPE - TRF1 – AJAA - 2017)

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

Comentários

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

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

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

Gabarito: errada.

2. (CESPE – TRT7 – TJAA - 2017)

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

- a) ativos que devem ser organizados de forma hierárquica.
- b) fatores de produção sujeitos a regulamentos rígidos e pré-estabelecidos.
- c) recursos que devem ser administrados e coordenados.



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

Comentários

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

Gabarito: letra D.

3. (CESPE – TCE-PE – Cargo 4 - 2017)

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

Comentários

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

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

Gabarito: correta.

4. (CESPE – Anvisa – Técnico - 2016)

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

Comentários

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



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

Gabarito: errada.

5. (CESPE – Anvisa – Técnico - 2016)

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

Comentários

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

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

Gabarito: correta.

6. (CESPE – TRE-PE – TJAA - 2016)

As tendências de gestão de pessoas no setor público incluem

- a) fortalecer a avaliação de desempenho com a criação de incentivos para elevar o desempenho dos servidores e corrigir distorções salariais.
- b) priorizar a definição de atribuições especializadas para os cargos públicos para que os integrantes das carreiras atuem em órgãos específicos no Poder Executivo.
- c) rever a política remuneratória das carreiras de nível superior para recompor as perdas acumuladas pela inflação e uniformizar os índices de reajustes.
- d) instituir programas de capacitação continuada com o objetivo de ampliar a formação acadêmica dos servidores.
- e) estabelecer política de concursos públicos para constituir quadro de reserva que garanta a existência de candidatos habilitados no período de vigência do concurso.

Comentários



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

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

Gabarito: letra A.

7. (CESPE – FUNPRESP-JUD – Cargo 8 - 2016)

Um postulado básico da teoria do equilíbrio organizacional consiste em oferecer estímulos aos participantes da organização, como, por exemplo, recompensas, para incentivá-los a contribuir, de modo mais eficaz, com o desenvolvimento da instituição.

Comentários

A teoria do equilíbrio organizacional se ampara nos seguintes postulados:

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

Gabarito: correta.

8. (CESPE – FUNPRESP-JUD – Cargo 8 - 2016)

Manter políticas éticas e difundir comportamentos socialmente responsáveis constituem objetivos da gestão de pessoas.

Comentários

Para Chiavenato, os objetivos da gestão de pessoas são:

- Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão;
- Proporcionar competitividade à organização;



- Proporcionar à organização empregados bem treinados e bem motivados;
- Aumentar a autoatualização e a satisfação dos empregados no trabalho;
- Desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho;
- Administrar e impulsionar a mudança;
- Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

Já para Ivancevich são:

- Ajudar a organização a alcançar seus objetivos;
- Empregar as habilidades e conhecimentos dos trabalhadores de maneira eficiente;
- Prover a organização com profissionais bem treinados e motivados;
- Aumentar ao máximo a satisfação do trabalhador no trabalho e sua atualização profissional;
- Desenvolver e manter uma qualidade de vida no trabalho que torne desejável trabalhar na organização;
- Comunicar as políticas de Recursos Humanos para toda a organização;
- Ajudar a manter políticas éticas e um comportamento socialmente responsável;
- Gerenciar a mudança de modo que seja vantajoso tanto para os indivíduos quanto para os grupos, a empresa e o público em geral.

Gabarito: correta.

9. (CESPE – FUNPRESP-JUD – Cargo 8 - 2016)

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

Comentários

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

Gabarito: correta.

10. (CESPE – TCE-PA – Cargo 3 - 2016)

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

Comentários



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

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

Gabarito: correta.

11. (CESPE – TRT8 – AJAA - 2015)

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

- a) De acordo com o modelo estratégico, a missão, a visão, os valores, os objetivos, as metas e os processos de trabalho são elementos norteadores das políticas e práticas de gestão de pessoas.
- b) A característica distintiva do modelo político de gestão de pessoas refere-se à ideia de que as práticas da área devem ser projetadas para influenciarem o comportamento dos trabalhadores em prol dos objetivos das organizações.
- c) Conflitos de trabalho tendem a ser compreendidos como funcionais no modelo estratégico de gestão de pessoas, de modo que compete aos profissionais da área e das demais unidades organizacionais administrá-los com vista à aprendizagem organizacional.
- d) Atividades de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e gestão da remuneração compõem o leque de atuação de uma área de gestão de pessoas orientada pelo modelo político.
- e) O modelo instrumental comporta uma série de prescrições sobre como vincular os métodos e as técnicas de gestão de pessoas com os objetivos das organizações e seus respectivos trabalhadores.

Comentários

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

- O modelo instrumental concebe a gestão de pessoas como uma questão técnica, sustentada na racionalidade de meios e fins, com ênfase no resultado. Para esse modelo, o conflito é disfuncional e deve ser evitado.



- O modelo político, por sua vez, entende que os conflitos são fundamentais nos processos de gestão de pessoas. A ênfase então é na solução negociada de conflitos por meio, dentre outros, da definição de políticas e práticas negociáveis e contingenciais.
- O modelo estratégico busca o equilíbrio entre pessoas e organizações. A ênfase é no alinhamento das práticas e funções da área de gestão de pessoas, que aqui é ampla, envolvendo todos os processos organizacionais, aos objetivos estratégicos da organização.

Gabarito: letra A.

12. (CESPE – FUNPRESP – Cargo 1 - 2015)

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

Comentários

A abordagem comportamental, ou behaviorista, decorre da teoria das relações humanas e leva em consideração a influência do comportamento humano na organização e as perspectivas das pessoas diante das organizações.

Gabarito: correta.

13. (CESPE – FUNPRESP – Cargo 1 - 2015)

Do ponto de vista terminológico, o conceito de homem econômico proposto pela escola clássica equivale ao conceito de homem social encontrado nos estudos propostos pelo movimento das relações humanas.

Comentários

Segundo a administração científica, o homem econômico é motivado por estímulos salariais a elevar a eficiência.

Já o homem social, segundo os estudos das relações humanas, é motivado pela necessidade de reconhecimento, de aprovação social e participação nas atividades dos grupos sociais no qual convive.

Portanto, não há qualquer equivalência entre os conceitos.

Gabarito: errada.

14. (CESPE – FUNPRESP – Cargo 1 - 2015)

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



Comentários

A questão fala dos níveis estratégico e tático, mas mistura suas ações, bem como inclui outras de cunho operacional. Vamos então fazer a classificação correta: “... tais como promoção de treinamento (nível tático), avaliação de desempenho (nível tático), gestão de sistemas de remuneração (nível operacional) e políticas direcionadas ao comprometimento e à satisfação dos membros da organização (nível estratégico)”.

Gabarito: errada.

15. (CESPE – TCE-SC – Cargo 1 - 2015)

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

Comentários

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

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

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

Gabarito: correta.

16. (CESPE - 2015 – TCU – AFCE)

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

Comentários

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

Gabarito: correta.



4 – QUESTIONÁRIO DE REVISÃO

Nesta seção, iremos apresentar os principais pontos do tópico organizados em forma de questionário com o objetivo de servir como **orientação de estudo**. A ideia é que cada pergunta sirva como uma etapa do roteiro de revisão para o aluno. Assim, tendo encontrado as respostas para as questões apresentadas, o aluno terá percorrido as **partes mais relevantes desse assunto**. Funciona, portanto, como um *checklist*, com respostas simples, que devem ser guardadas pelo candidato.

Questionário

1. Liste as principais escolas administrativas relacionadas à gestão de pessoas.
2. Cite os 6 processos típicos da gestão de pessoas.
3. Como fica a divisão dos processos de gestão de pessoas conforme Dutra (2002)?
4. Correlacione cada uma das 3 eras industriais recentes com as mudanças que ocorreram na área de Recursos Humanos.
5. Que escopos são trazidos para a função de gestão de pessoas quando geridas por equipes?
6. Como se dá a evolução dos modelos de administração pessoal segundo Fischer (1998)?
7. Quais são os três níveis de estrutura organizacional nos quais os funcionários são enquadrados?
8. O que é a teoria de equilíbrio organizacional?

-
1. Liste as principais escolas administrativas relacionadas à gestão de pessoas.

As principais escolas administrativas são:

- A Administração Científica – de acordo com Taylor, o homem era apenas parte de uma máquina maior, a organização. Na sua concepção, o aumento da eficiência produtiva viria do controle dos tempos e movimentos relacionados ao trabalho, através de uma abordagem científica.



- A Administração Clássica – de acordo com Fayol, o homem ainda era uma engrenagem de uma máquina maior, a organização. Sua mudança, em relação à administração científica, é a crença na ideia de que o aumento da eficiência virá através do trabalho dividido de forma adequada, da especialização da mão de obra e da hierarquia (apenas 1 chefe).
- Teoria burocrática – na visão burocrática de Webber, as pessoas são apenas instrumentos da organização. Os objetivos organizacionais seriam alcançados quando as pessoas estivessem organizadas de forma estável, com foco nas regras e normas. Usa a meritocracia como forma de reconhecimento.
- Abordagem humanista – essa abordagem foi uma revolução na forma de enxergar a importância das pessoas dentro de uma organização. Aqui o ser humano é a base para o funcionamento e sucesso da organização, através da sua plena satisfação.
- Abordagem comportamental – nesse tipo de abordagem as pessoas passam a ser reconhecidas como humanos, que possuem suas necessidades, desejos, que interagem etc. A partir do seu advento que são criadas as teorias de motivação, liderança, grupos, conflitos, entre outras.
- Abordagem sistêmica – é uma abordagem que continua a enxergar o indivíduo como humano, porém seu foco deixa de estar no interior do indivíduo, sua satisfação, e passa a dar importância à sua interação com os demais, que irá o meio no qual as atividades serão desenvolvidas/desempenhadas.
- Abordagem contingencial – nesse tipo de abordagem o ser humano precisa estar pronto para as mudanças que venham a ocorrer no ambiente, sendo adaptável à realidade ao qual é submetido.

2. Cite os 6 processos típicos da gestão de pessoas.

Os 6 processos típicos da gestão de pessoas são:

- **Agregar Pessoas:** inclui recrutamento e seleção.



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

3. Como fica a divisão dos processos de gestão de pessoas conforme Dutra (2002)?

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



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

Industrialização Clássica:

- estrutura organizacional hierarquizada e centralizada
- estabilidade do ambiente organizacional.
- Época em que foram criados os Departamentos de Pessoal
- Perspectiva de Pessoal/Relações Industriais:
- Busca da eficiência.

Industrialização neoclássica:

- Expansão da globalização
- Utilização da estrutura matricial (aumento da complexidade no ambiente organizacional)
- Surgimento do Departamento de Recursos Humanos (o ser humano passa a ser visto como um recurso a ser utilizado pela organização para que atinja seus objetivos)
- Perspectiva de Recursos Humanos
- Busca da eficácia

Era da Informação:

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



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

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

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

6. Como se dá a evolução dos modelos de administração pessoal segundo Fischer (1998)?

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

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

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



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

8. O que é a teoria de equilíbrio organizacional?

A teoria do equilíbrio organizacional se ampara nos seguintes postulados:

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



5 – CONCLUSÃO

Prezados, encerramos aqui nosso primeiro Passo Estratégico.

Bons estudos!

Um grande abraço,

Gustavo Garcia

Instagram: [@profgustavogarcia](#)

Para acessar meus artigos, clique [aqui](#).

Vinicius de Oliveira



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.