Estratégia Concursos

Aula 00

Noções de Gestão de Pessoas p/ TJ-ES
(Técnico Judiciário - Área Administrativa)
2021 Pré-Edital

Autor:
Stefan Fantini

14 de Janeiro de 2021

ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS. GESTÃO DE PESSOAS.

Sumário

Gestão de Pessoas 5

1 – O que é Gestão de Pessoas? 5

2 – Evolução Histórica da Gestão de Pessoas 7

2.1 – Evolução Histórica da Gestão de Pessoas no Mundo (visão de Gil) 7

2.2 – Evolução Histórica da Gestão de Pessoas (visão de Chiavenato) 11

2.3 – Evolução dos Modelos de Gestão de Pessoas (visão de Fischer) 13

2.4 – Fases Evolutivas da Gestão de Pessoas no Brasil (visão de Toser) 15

3 – Administração de Recursos Humanos (ARH) x Gestão de Pessoas (GP) 16

4 – Processos de Gestão de Pessoas 17

4.1 – Processos de Gestão de Pessoas (visão de Chiavenato) 17

4.2 – Processos de Gestão de Pessoas (outra visão de Chiavenato) 18

5 – Responsabilidade de Linha x Função de Staff 19

6 – Objetivos da Gestão de Pessoas 22

7 – Desafios da Gestão de Pessoas 23

8 – Estratégias, Planejamento e Políticas de Gestão de Pessoas 25

8.1 – Níveis de Atuação da Administração de Recursos Humanos / Gestão de Pessoas 25

8.2 – Múltiplos Papéis da Administração de Recursos Humanos / Gestão de Pessoas 26

8.3 – Políticas de Recursos Humanos / Gestão de Pessoas 28

8.4 – Estratégias de Recursos Humanos / Gestão Estratégica de Pessoas 29

Estratégia Conservadora e Defensiva x Estratégia Prospectiva e Ofensiva 29

Estratégia de Controle x Estratégia de Comprometimento 30
8.5 – Planejamento Estratégico de Recursos Humanos / Gestão de Pessoas 32
8.6 – Modelos de Planejamento de Recursos Humanos / Gestão de Pessoas..... 32
9 – Equilíbrio Organizacional 35
9.1 – Postulados Básicos do Equilíbrio Organizacional (Princípios Básicos) 36
9.2 – Participantes 36
10 – Gestão de Pessoas no Setor Público 37
10.1 – Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público 38
10.2 – Tendências Gestão de Pessoas no Setor Público 39
Resumo Estratégico 40
Questões Comentadas 55
Lista de Questões 68
Gabarito 73

Olá, amigos do Estratégia Concursos, tudo bem?

Na aula de hoje, estudaremos o seguinte tópico:

"***Administração de Recursos Humanos. Gestão de Pessoas***"

Preparados? Então vamos em frente! ☺

Um grande abraço,

Stefan Fantini



Para tirar dúvidas e ter acesso a **dicas** e **conteúdos gratuitos**, siga meu ***Instagram***, se inscreva no meu ***Canal no YouTube*** e participe dos meus canais no **TELEGRAM:**

Instagram

@prof.stefan.fantini

https://www.instagram.com/prof.stefan.fantini

YouTube

Stefan Fantini

https://www.youtube.com/channel/UCptbQWFe4xIyYBcMG-PNNrQ

t.me/admconcursos (conteúdos de Administração)

t.me/StefanFantini (outros tipos de conteúdo)

Os canais foram feitos especialmente para você! Então, será um enorme prazer contar com a sua presença nos nossos canais! ☺

Siga, também, o ***Instagram*** do Prof. Rafael Barbosa, nosso parceiro de videoaulas nessa caminhada:

Instagram

@profrafaelbarbosaadm

https://www.instagram.com/profrafaelbarbosaadm

GESTÃO DE PESSOAS

1 – O que é Gestão de Pessoas?

Todas as organizações são compostas por pessoas, não é mesmo? Nesse sentido, existe uma forte relação de **interdependência** entre as **pessoas** e as **organizações**. Ou seja, há uma relação de dependência mútua entre as pessoas e as organizações.

De um lado, as **organizações** dependem das **pessoas** para "**funcionar**" e atingir seus **objetivos organizacionais**. São as pessoas que dão "vida" à organização. De outro lado, as **pessoas** dependem da **organização** para "**sobreviver**" (subsistência) e atingir seus **objetivos pessoais**. Perceba que os benefícios são recíprocos. Portanto, é nesse contexto (inter-relacionamento e interdependência entre Organização e Pessoas) que se situa a **Gestão de Pessoas**.

Conforme explica Chiavenato, "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".[1]

Segundo o autor, a Gestão de Pessoas é a "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**."

Assim, a Gestão de Pessoas busca fazer com que as organizações fiquem mais **atentas e conscientes em relação a seus funcionários**, com o objetivo de que as pessoas **colaborem** de maneira **eficaz** para que os **objetivos organizacionais** e **individuais** sejam alcançados.



Vejamos, a seguir, alguns conceitos de **Gestão de Pessoas** / **Administração de Recursos Humanos** na visão de renomados autores:

> **Gestão de Pessoas** é "um conjunto de **políticas** e **práticas** que permitem a **conciliação de expectativas** entre a **organização** e as **pessoas** para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo."[2]

[1] CHIAVENATO, Idalberto. ***Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações***, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.5
[2] DUTRA, Joel Souza. ***Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas***. 2ª edição. São Paulo, Atlas: 2016. p.12

Gestão de pessoas é a "maneira pela qual a organização **gerencia e orienta o comportamento humano** no trabalho. Para tanto, define **princípios**, **estratégias**, **políticas** e **práticas**."[3]

Gestão de Pessoas é a "função gerencial que visa à **cooperação das pessoas** que atuam nas organizações para o **alcance dos objetivos** tanto **organizacionais** quanto **individuais**". [4]

Gestão de Pessoas é o "processo de **planejamento**, **organização**, **direção** e **controle** de pessoal da empresa para promover o **desempenho eficiente** do pessoal, a fim de alcançar os **objetivos organizacionais** e os **objetivos individuais**, relacionados **direta** ou **indiretamente** com o **trabalho.**"[5]

Administração de Recursos Humanos é um "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.[6]

Administração de Recursos Humanos é o "conjunto de decisões integradas sobre as **relações de emprego** que influenciam a **eficácia dos funcionários** e das **organizações**.[7]

Administração de Recursos Humanos é a função na organização que está relacionada com a **provisão**, **treinamento**, **desenvolvimento**, **motivação** e **manutenção dos empregados**.[8]



Gestão de Pessoas é um conjunto de **políticas** e **práticas**, que busca **conciliar as expectativas** entre a organização e as pessoas, bem como **orientar o comportamento** dos indivíduos, com o objetivo de que as pessoas colaborem de **maneira eficaz** com a organização, para gerar **vantagens competitivas,** no intuito que os **objetivos organizacionais** e **individuais** sejam alcançados.

[3] FLEURY (2002) ***apud*** DUTRA, Joel Souza. ***Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas***. 2ª edição. São Paulo, Atlas: 2016. p.22
[4] GIL, Antonio Carlos. ***Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos***, 2ª edição. São Paulo, Atlas: 2019. p.18
[5] VILAS BOAS, Ana Alice. ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. Gestão estratégica de pessoas. Rio de Janeiro, Elsevier: 2009.
[6] DESSLER (1997) ***apud*** CHIAVENATO, Idalberto. ***Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações***, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.10
[7] MILKOVICH (1994) ***apud*** ibid
[8] CENZO (1996) ***apud*** ibid

2 – Evolução Histórica da Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas sofreu diversas modificações ao longo do tempo, em decorrência de aspectos tecnológicos, sociais, políticos, etc. Veremos, a seguir, como se deu a evolução da Gestão de Pessoas na visão de diversos autores.

2.1 – Evolução Histórica da Gestão de Pessoas no Mundo (visão de Gil)

De acordo com Gil, "a **Gestão de Pessoas** é a **disciplina científica** que sucedeu à **Administração de Recursos Humanos**, cuja história, em certa medida, corresponde à própria história da Administração". [9]

Nesse sentido, o autor apresenta a evolução da Gestão de Pessoas, a qual se inicia com o surgimento da Administração Cientifica. Vejamos[10]:

> **A Administração Científica**: A Administração Científica teve origem com as experiências de **Taylor**. O foco estava no **trabalho** e na **produtividade**. Os **funcionários eram vistos como** "**peças**" (ou como máquinas) que deveriam trabalhar com o máximo de **eficiência** possível.
>
> O objetivo era construir um relacionamento em que houvesse a **máxima prosperidade** para ambos os lados (patrão – empregado). Ambos os lados devem ganhar. Para tanto, deveria haver uma **identidade de interesse** entre os empregados e os patrões.
>
> O objetivo de Taylor era **eliminar os desperdícios** e **aumentar os níveis de produtividade**, através da aplicação de técnicas e métodos científicos (é por isso que se chama escola da Administração Científica.) Taylor concluiu, então, que se devia buscar a "melhor maneira" de fazer cada tarefa e aprimorá-la, por meio de um estudo capaz de racionalizar o trabalho desses operários, chamado "**estudo dos tempos e movimentos**" (*motion-time study*).
>
> **A Administração Clássica**: A Administração Científica teve origem com as experiências de **Fayol**. O objetivo era o mesmo da Administração Científica: aumentar a eficiência. Contudo, o foco era diferente. Enquanto a Administração Científica focava na execução das tarefas, a Teoria Clássica se caracteriza pela ênfase na **estrutura organizacional** (ou seja, que tipo de estrutura a empresa deve possuir para alcançar o máximo da eficiência). Esse aumento da eficiência deve ser obtido através da disposição dos órgãos e departamentos da empresa, e da maneira que eles se inter-relacionam.
>
> Dentre os princípios da Administração Clássica de Fayol podem-se citar a **autoridade**, a **responsabilidade**, a **disciplina** e a **centralização**. Para ele, o trabalho deve ser **dividido** e deve haver a **especialização das tarefas** e das pessoas para aumentar a eficiência. Cada

[9] GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**, 2ª edição. São Paulo, Atlas: 2019. p.18
[10] GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**, 2ª edição. São Paulo, Atlas: 2019. pp.18-27

empregado deve receber ordens de apenas um superior (**unidade de comando**) e os **interesses gerais da empresa** devem **sobrepor-se aos interesses particulares** das pessoas.

Além disso, a **remuneração** do pessoal deveria ser **justa**, deveria haver **estabilidade do pessoal** (uma vez que a rotatividade é prejudicial para a eficiência), e também se defendia a ideia do **espírito de equipe**.

A Escola das Relações Humanas: Esse movimento surgiu da constatação da necessidade de considerar a relevância dos fatores **psicológicos** e **sociais** na produtividade. A ênfase, que antes era nas tarefas (Administração Científica), e na estrutura organizacional (Teoria Clássica), passou a ser nas **pessoas** (nos aspectos psicológicos).

Aqueles conceitos da administração clássica (autoridade, racionalização do trabalho, etc.), foram perdendo força e dando espaço para outros, como: **liderança**, **motivação**, **organização informal**, **comunicação**, etc.

Pode-se dizer que "as relações humanas constituem um processo de **integração de indivíduos** numa situação de trabalho, de modo a fazer com que os **trabalhadores colaborem** com a empresa e até **encontrem satisfação de suas necessidades sociais** e **psicológicas**." [11]

Relações Industriais: Até então, a administração de pessoas das organizações ("Seção/Departamento de Pessoal") se limitava ao **enfoque legal** e **disciplinar**. Contudo, após a Segunda Guerra Mundial, verificou-se um **aumento do poder dos sindicatos de trabalhadores** nos Estados Unidos.

Em virtude desse aumento de forças dos sindicatos, as organizações passaram a se preocupar mais com as **condições de trabalho** e com a **concessão de benefícios** aos funcionários. Diante disso, a "Seção/Departamento de Pessoal" deu origem ao "**Departamento de Relações Industriais**".

Administração de Recursos Humanos (ARH): Essa expressão começou a ser utilizada na década de 1960. Até então, as atividades do área de pessoal se limitavam a tarefas rotineiras como admissão, pagamento de salários e desligamentos). Contudo, em decorrência da ampliação dos direitos dos trabalhadores e do aparecimento de Teorias relativas à motivação, passou-se a considerar que os **trabalhadores era recursos valiosos** para as empresas. As empresas passaram a denominar seus departamentos de pessoal como **Departamentos de Recursos Humanos**.

Bertalanffy, criador da **Teoria dos Sistemas**, passou a ser considerada uma das principais influências na consolidação da Administração de Recursos Humanos.

---

[11] GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**, 2ª edição. São Paulo, Atlas: 2019. p.20

Para Bertalanffy, as divisões que se faz do mundo em diferentes áreas (Física, Quimica, Biologia, etc.) é muito arbitrária. Para ele, todos os sistemas devem ser estudados **globalmente**, de **forma integrada**, envolvendo todas as áreas, bem como a correlação entre suas partes.

A **Teoria dos Sistemas (TS)** é contra aquele pensamento analítico, que "decompõe" as áreas. Em outras palavras, é contra o conceito de "cada um no seu quadrado". A partir da TS surgem novas ideias, **conceitos mais integrados, mais sintéticos**, que levam em **consideração o "todo".** Por exemplo: os planetas isolados passam a ser o "sistema solar"; os órgãos digestivos passam a ser o "sistema digestivo", etc.

Gil destaca que quando uma organização adota, de fato, o enfoque sistêmico na gestão de seus recursos humanos, nela se evidenciam certas características, como: **interdependência** das partes; **ênfase no processo**, **multidisciplinariedade**; caráter multimotivacional; **participação**; **abertura**; **ênfase nos papéis**, etc. [12]

Administração Estratégica de Recursos Humanos: A **globalização** afetou fortemente a vida das organizações e deu início à Administração Estratégica de Recursos Humanos. Agora, as organizações passam a ter a necessidade de **administrar estrategicamente** seus recursos humanos (para se manterem competitivas no mercado). Ou seja, a Administração de Recursos Humanos passa a estar mais inserida na **definição da estratégia** das empresas.

As empresas que administram estrategicamente seus recursos humanos têm de considerar alguns **princípios básicos**, tais como[13]:

-analisar os **problemas de pessoal** e buscar **soluções** segundo uma perspectiva orientada **para o lucro** (e não apenas para as tarefas);

-avaliar os **custos e benefícios** dos mais variados aspectos da ARH, tais como: **produtividade**, **salários e benefícios**, **recrutamento**, **treinamento**, absenteísmo, repatriação, demissões, reuniões e **levantamentos de opinião**; e

-treinar a equipe de recursos humanos enfatizando a **importância estratégica** da Administração de Recursos Humanos e sua contribuição na obtenção de lucros.

Dentre as **vantagens** das organizações que adotam os princípios da **Administração Estratégica de Recursos Humanos** podem-se citar[14]:

-auxilia as organizações no **alcance de seus objetivos**;

-emprega as habilidades e competências da mão de obra com **maior eficácia**;

[12] GIL, Antonio Carlos. ***Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos***, 2ª edição. São Paulo, Atlas: 2019. p.23
[13] (IVANCEVICH, 2010) ***apud*** GIL, Antonio Carlos. ***Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos***, 2ª edição. São Paulo, Atlas: 2019. p.25
[14] (IVANCEVICH, 2010) ***apud*** GIL, Antonio Carlos. ***Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos***, 2ª edição. São Paulo, Atlas: 2019. p.25

-provê a organização com empregados bem **treinados e motivados**;

-incrementa ao máximo a **satisfação no trabalho** e a atualização dos empregados;

-contribui para o desenvolvimento e a manutenção de uma **qualidade de vida** que torna desejável o emprego na organização;

-administra a mudança com vistas à obtenção de **benefícios** que alcancem tanto a **empresa** quanto os **indivíduos**, os **grupos** e o **público**.

Gestão de Pessoas (GP): O termo Gestão de Pessoas vem sendo utilizado desde o final da década de 1990. O fator responsável por essa mudança de abordagem foi o reconhecimento de que o **capital intelectual humano** constitui um dos mais importantes fatores para **determinar o sucesso** dos negócios de uma organização; portanto, as pessoas devem ser consideradas pessoas (e não "recursos").

Ou seja, os funcionários devem ser tratados como "**colaboradores**" (**patrimônio intelectual**) da empresa, e não como "recursos" (patrimônio físico).

Os funcionários passam a ser reconhecidos como fornecedores de **conhecimentos**, **habilidades**, **capacidades** e **inteligência**.

Gestão Estratégica de Pessoas: Por fim, verifica-se a tendência da utilização do termo Gestão Estratégica de Pessoas, ao passo que essa é uma área responsável por desempenhar um **papel estratégico no sucesso das organizações**.

Trata-se de uma área que, ao se vincular às metas e aos objetivos estratégicos da organização, torne-se capaz de **tornar a organização mais flexível e inovadora**. Ou seja, esse termo passa a ser utilizado quando as pessoas possam ser reconhecidas como **vantagem competitiva** para a organização. [15]

Para que a Gestão de Pessoas seja, de fato, uma Gestão Estratégia de Pessoas, é necessário que ela participe do processo de **formulação e implementação das estratégias** da organização.

Nesse sentido, o gestor de pessoas, além de suas funções "tradicionais" (seleção, treinamento, avaliação, de desempenho, etc.), passa a desempenhar funções estratégicas, bem mais "complexas" que as funções tradicionais, tais como: **planejamento**, **liderança**, **comunicação**, etc.

[15] GIL, Antonio Carlos. ***Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos***, 2ª edição. São Paulo, Atlas: 2019. p.28

2.2 – Evolução Histórica da Gestão de Pessoas (visão de Chiavenato)

Chiavenato, por sua vez, destaca que a área de recursos humanos / gestão de pessoas sofreu uma evolução ao longo do tempo, passando por três eras/etapas distintas, de acordo com os **padrões** de cada época, com a **mentalidade** predominante e com as **necessidades** das organizações. Vejamos cada uma dessas eras/etapas[16]:

Departamentos de Pessoal (DP) / **Departamentos de Relações Industriais (DRI)**: Na **Era da Industrialização Clássica** (1900 a 1950) surgiram os Departamentos de Pessoal e, logo depois, os Departamentos de Relações Industriais. Aqui, as pessoas eram consideradas "**peças**" (extensões das máquinas), e meras fornecedoras de "**mão de obra**".

Os **Departamentos de Pessoal** tinham por objetivo apenas fazer com que a organização **cumprisse as exigências legais** relacionadas ao emprego (admissão através de contrato, contagem das horas trabalhadas, processos de demissão, etc.). Busca-se administrar as pessoas com **eficiência** (baixo custo).

Já os **Departamentos de Relações Industriais** assumem novos papéis, tais como o **relacionamento da organização com sindicatos** e a "**coordenação interna**" da organização para enfrentar problemas relacionados aos sindicatos. Contudo, os DRIs continuavam realizando atividades operacionais e "burocráticas".

Administração de Recursos Humanos (ARH): Na **Era da Industrialização Neoclássica** (1950 a 1990) surgiram os Departamentos de Recursos Humanos. As pessoas passam a ser consideradas **agentes passivos que devem ser administradas** pela a organização. Ou seja, as pessoas deixam de ser consideradas apenas meras fornecedoras de "mão de obra". Agora, os indivíduos são vistos como um **"recurso" (patrimônio "físico") a ser gerido** pela administração, com o objetivo de que a organização alcance seus objetivos.

Além das tarefas operacionais e burocráticas desempenhadas pelos Departamentos de Relações Industriais, os DRHs assumem **novas funções táticas**, funcionando como órgãos prestadores de "**serviços especializados".** É responsável por funções como recrutamento, seleção, treinamento, avaliação, remuneração, higiene e segurança do trabalho, relações trabalhistas e sindicais, etc.). Busca-se administrar as pessoas com **eficácia** (entrega de resultados requeridos pela organização).

Gestão de Pessoas (GP): Na **Era da Informação** (após 1990) surgiram as equipes de Gestão de Pessoas. As pessoas passam a ser consideradas **agentes ativos e inteligentes** que ajudam a organização a administrar os demais recursos organizacionais. Além disso, as pessoas são vistas como **"talentos"** que fornecem **competências fundamentais** para o **sucesso organizacional**.

---

[16] CHIAVENATO, Idalberto. ***Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações***, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. pp.37-38

As pessoas, agora, são consideradas "**parceiras**" (colaboradoras) da organização. São consideradas "**patrimônio intelectual**" da organização.

As práticas de Recursos Humanos passam a ser **descentralizadas** e desempenhadas pelos **gestores de linha** (os quais passam a ser "gestores de pessoas"). Já as tarefas e atividades operacionais e "burocráticas" (tarefas não essenciais) são transferidas para **terceiros**, ou seja, são **"terceirizadas"** (processo denominado ***outsourcing***).

As equipes de GP livram-se dessas atividades operacionais e burocráticas para poderem proporcionar **consultoria interna** em **nível tático** (consultoria aos gestores de linha), a fim de que a área de Gestão de Pessoas possa assumir **atividades estratégicas de orientação global** visando ao futuro e ao destino da organização e de seus membros. Busca-se administrar as pessoas com **eficiência** (trabalho desempenhado pelos indivíduos deve ter um impacto no sucesso da organização).

Vejamos um esquema no qual Chiavenato traz algumas informações de cada uma dessas três eras[17]:

	Era da Industrialização Clássica (1900 a 1950)	Era da Industrialização Neoclássica (1950 a 1990)	Era da Informação (após 1990)
Administração de Pessoas	Relações Industriais	Administração de recursos humanos	Gestão de pessoas
Estrutura organizacional predominante	Burocrática, funcional, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível. Ênfase nos órgãos	Mista, matricial, com ênfase na departamentalização por produto ou serviço ou unidade estratégica de negócios	Fluida, ágil e flexível, totalmente descentralizada. Ênfase nas redes de equipes multifuncionais
Cultura organizacional predominante	Teoria X. Foco no passado, nas tradições e nos valores conservadores. Ênfase na manutenção do status quo. Valor à tradição e à experiência	Transição. Foco no presente e no atual. Ênfase na adaptação ao ambiente. Valor à renovação e à revitalização	Teoria Y. Foco no futuro e no destino. Ênfase na mudança e na inovação. Valor ao conhecimento e à criatividade
Ambiente organizacional	Estático, previsível, poucas e gradativas mudanças. Poucos desafios ambientais	Intensificação e aceleração das mudanças ambientais	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças
Modos de lidar com as pessoas	Pessoas como fatores de produtos inertes e estáticos. Ênfase nas regras e nos controles rígidos para regular as pessoas	Pessoas como recursos organizacionais que devem ser administrados. Ênfase nos objetivos organizacionais para dirigir as pessoas	Pessoas como seres humanos proativos e inteligentes que devem ser impulsionados. Ênfase na liberdade e no comprometimento para motivar as pessoas

[17] Adaptado de CHIAVENATO, Idalberto. ***Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações***, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.38

2.3 – Evolução dos Modelos de Gestão de Pessoas (visão de Fischer)

Fischer, ao seu turno, apresenta uma outra classificação de evolução da Gestão de Pessoas. Segundo o autor, a evolução da Gestão de Pessoas, ao longo dos anos, se deu através da existência de 04 diferentes modelos de gestão de pessoas. Vejamos, a seguir, cada um desses modelos.

Modelo de Gestão de Pessoas como Departamento Pessoal (Administração de Pessoal)

Trata-se de um modelo que surgiu em meados dos anos 1890, nos Estados Unidos.

Os Departamentos Pessoais estavam orientados, especialmente, ao desempenho de **atividades "burocráticas"** para o cumprimento das exigências legais.

O modelo de gestão de pessoas como Departamento Pessoal preocupava-se com as **transações**, os **procedimentos** e os **processos** que fizessem o indivíduo trabalhar da forma **mais efetiva** possível.

Alguns dos conceitos principais desse modelo são: produtividade, recompensa e **eficiência de custos** com o trabalho.

O objetivo dos gerentes de pessoal, à época, era estabelecer um método pelo qual pudessem escolher melhor entre a extensa e diversificada massa de candidatos às vagas de emprego, buscando encontrar aqueles indivíduos que poderiam tornar-se empregados **eficientes** ao **melhor custo possível.** Buscava-se os trabalhadores adequados para cada tarefa.

A **Administração Científica** e a **Administração Clássica** eram bastante compatíveis com esse modelo.

Modelo de Gestão de Pessoas como Gestão do Comportamento Humano

Trata-se de um modelo que surgiu em meados dos anos 1930, e está relacionado a expoentes como Maslow, Herzberg e McGregor.

Nesse momento, a gestão de pessoas passa a se preocupar com as **relações interpessoais**, com **processos de avaliação** de desempenho, e dá ênfase em aspectos como **motivação** e **liderança**.

Ou seja, o **comportamento humano** passa a ser o foco principal da área de recursos humanos. Contudo, a área de recursos humanos ainda leva em consideração aspectos como eficiência, custos e processos.

Em outras palavras, o objetivo era "deixar de lado" aquela visão de que a otimização de recursos era o ponto mais importante, com o objetivo de "migrar" para uma **nova perspectiva de valorização dos indivíduos.**

Os indivíduos eram considerados **"ativos" ("recursos")**, os quais deveriam ser gerenciados e mobilizados para o **alcance do sucesso organizacional**.

A Escola das Relações Humanas era bastante compatível com esse modelo.

Modelo de Gestão de Pessoas como Gestão Estratégica de Pessoas (Modelo Estratégico de Gestão de Pessoas)

Trata-se de um modelo que surgiu em meados dos anos 1970.

Nesse momento, percebeu-se a necessidade de vincular a gestão de pessoas às **estratégias** da organização. Ou seja, a gestão de pessoas passa a ser vista como **importante para a estratégia** da organização e para o **alcance dos resultados**. Portanto, a **gestão de pessoas** deve estar **alinhada** às **estratégias organizacionais**.

A **cooperação** dos funcionários passar a ser extremamente necessária para o **alcance dos objetivos** organizacionais.

Buscava-se que o gestor de pessoas estivesse envolvido, de alguma forma, na **formulação das estratégias organizacionais**, com o objetivo de alinhar seus **funcionários** à **visão de futuro** da organização.

Modelo de Gestão de Pessoas como Gestão por Competências (Modelo Articulado por Competências / Modelo Articulado como Vantagem Competitiva)

Diante do aumento da competitividade e da globalização, fez-se necessário um novo modelo de gestão de pessoas.

Esse modelo busca **identificar quais são as competências necessárias** ao alcance dos objetivos, com o objetivo de **desenvolver essas competências nos funcionários** da organização, para que os objetivos estratégicos sejam alcançados.

Os indivíduos são vistos como importantes fornecedores de **conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs)**, que **agregam valor** e **entregam resultados** à organização, gerando **vantagens competitivas** à organização, as quais são essenciais ao sucesso organizacional.

2.4 – Fases Evolutivas da Gestão de Pessoas no Brasil (visão de Toser)

De acordo com Tose, a evolução da **Gestão de Pessoas no Brasil** é composta por 05 fases[18]:

Fase Contábil (antes de 1930): foi a primeira fase. A preocupação central dessa fase era com os **custos da empresa**. Os funcionários eram vistos sob o enfoque contábil. Ou seja, comprava-se a "**mão de obra**" e, portanto, as entradas e saídas provenientes dessa conta deveriam ser registradas contabilmente. Em outras palavras, os funcionários eram vistos como "**recursos**" da organização.

Fase Legal (1930 a 1950): com o advento das leis trabalhistas da era de Getúlio Vargas, surge uma nova fase: a Fase Legal. Agora, a preocupação estava voltada para o acompanhamento e manutenção das recém-criadas **leis trabalhistas (CLT)**. Nessa fase surge a figura do "**chefe de pessoal**". Até então, o poder estava concentrado na figura dos "chefes de produção"; contudo, nessa fase, o poder passa para as mãos do "chefe de pessoal" (em decorrência do domínio que ele possuía sobre as regras e normas jurídicas impostas pela CLT).

Fase Tecnicista (1950 a 1965): trata-se da fase que implantou, no Brasil, o **modelo americano de gestão de pessoal** e alavancou a **função de RH** ao status de **gerência**. Foi nessa fase que o presidente Jusccelino Kubitscheck implementou a indústria automobilística no Brasil. Houve um avanço nas relações entre capital e trabalho. Foi nessa fase que a área de RH passou a operacionalizar serviços como: **treinamento**, **recrutamento e seleção**, **cargos e salários**, **higiene e segurança** no trabalho, **benefícios**, etc. Destaque-se, aqui, a figura do "**Gerente de Relações Industriais**".

Fase Administrativa / **Sindicalista** (1956 a 1985): essa fase foi marcada pela implementação de um movimento denominado "novo sindicalismo" e foi um **marco histórico nas relações entre capital e trabalho**. O então "gerente de relações industriais", agora, passa a se chamar "**Gerente de Recursos Humanos**". O objetivo era "deixar de lado" a ênfase em procedimentos burocráticos e operacionais, com o objetivo de migrar para uma **atuação mais "humanística",** voltada para os **indivíduos** e suas **relações** com a sociedade, com os sindicatos, etc. Aspectos como **motivação** e **liderança** ganham destaque nessa fase.

Fase Estratégica (a partir de 1985): é a fase atual. Trata-se de uma fase marcada pela introdução dos primeiros programas de **planejamento estratégico de recursos humanos alinhados** ao **planejamento estratégico "central"** da organização. Surgiram as primeiras preocupações de "**longo prazo**" da organização para com seus funcionários. O Gerente de Recursos Humanos (que até então ocupava um cargo gerencial, de nível tático) agora passa a ser reconhecido como **cargo de diretoria**, de **nível estratégico**.

---

[18] TOSE (1997) apud MARRAS, jean Pierre. ***Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico***. 15ª edição. São Paulo, Saraiva: 2016. pp.12-13

3 – Administração de Recursos Humanos (ARH) x Gestão de Pessoas (GP)

Você deve ter percebido que, tecnicamente, existe uma diferença entre os termos "**Administração de Recursos Humanos**" (**ARH**) e "**Gestão de Pessoas**" (**GP**).

Conforme explica Gil, a "expressão **Gestão de Pessoas** visa substituir **Administração de Recursos Humanos**, que ainda é a mais comum entre todas as expressões utilizadas nos tempos atuais para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações. Os argumentos em prol dessa mudança de nomenclatura ressaltam que o termo **Administração de Recursos Humanos** é muito **restritivo**, pois implica a percepção das pessoas que trabalham numa organização apenas como **recursos**, ao lado dos recursos materiais e financeiros. Por isso mesmo, alguns autores, adeptos da **Gestão de Pessoas**, procuram designar as pessoas que trabalham nas organizações não mais como empregados ou funcionários, mas como **cooperadores**, **colaboradores** ou **parceiros**."[19]



Muitas vezes a banca utiliza esses 02 termos (ARH e GP) como sinônimos. Outras vezes, a banca cobra a diferenciação entre esses conceitos.

A verdade é que muitos autores acabam tratando os termos como sinônimos.

Na verdade, até mesmo na nossa aula, na maior parte das vezes, iremos utilizar os termos como sinônimos (para se referir, de forma geral, à "administração/gestão do pessoal da organização").

Desta forma, você deverá **ficar atento** para entender se a questão está tratando os termos como **sinônimos** (ou seja, sem fazer distinção entre os termos), ou então se a questão está buscando a **diferenciação de conceitos** entre a ARH e a GP.

A **Administração de Recursos Humanos** (de antes) está relacionada a aspectos como **manutenção da cultura organizacional**, **introversão**, **isolamento**, ênfase na **eficiência interna**, rotina **burocratizada**, e uma **visão** voltada para o **passado** e **presente**.

A **Gestão de Pessoas** (de agora), por sua vez, está relacionada a aspectos como **mudança cultural**, **inovação**, **extroversão**, **visão estratégia**, ênfase na **eficácia organizacional**, **administração participativa**, e uma **visão** voltada para o **futuro**.

---

[19] GIL, Antonio Carlos. ***Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos***, 2ª edição. São Paulo, Atlas: 2019. p. 18

4 – Processos de Gestão de Pessoas

4.1 – Processos de Gestão de Pessoas (visão de Chiavenato)

Chiavenato destaca que a Gestão de Pessoas é "um 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." [20]

De acordo com o autor, os **06 processos básicos** da Gestão de Pessoas são os seguintes[21]:

Agregar pessoas (**Provisão** / **Suprimento**): utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de **provisão** ou de **suprimento** de pessoas. Incluem **recrutamento** e **seleção** de pessoas.

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**.

Recompensar pessoas: utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem **recompensas**, **remuneração** e **benefícios**, e serviços sociais.

Desenvolver pessoas: utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Envolvem **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.

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.

Monitorar pessoas (**Controle**): utilizados para **acompanhar e controlar** as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem **banco de dados** e **sistemas de informações gerenciais**.

---

[20] CHIAVENATO, Idalberto. ***Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações***, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.11

[21] CHIAVENATO, Idalberto. ***Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações***, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. pp.13-14

4.2 – Processos de Gestão de Pessoas (outra visão de Chiavenato)

Em outra obra, Chiavenato explica que o a Administração de Recursos Humanos / Gestão de Pessoas é composta por **05 processos** (**05 subsistemas**)[22]:

Subsistema de Provisão (**Suprimentos**): envolve o **planejamento de recursos humanos, pesquisa de mercado de recursos humanos** (mão de obra), **recrutamento** e **seleção**. O objetivo é responder à seguinte pergunta: **quem** irá trabalhar na organização?

Subsistema de Aplicação: envolve a **análise** e **descrição de cargos**, **integração** ou **indução**, **avaliação de desempenho**, **movimentação** de pessoal (tanto nos sentidos horizontal, vertical ou diagonal). O objetivo é responder à seguinte pergunta: **o que** as pessoas farão na organização?

Subsistema de Manutenção: envolve **remuneração**, **benefícios** e serviços sociais, **higiene** e **segurança** do trabalho, **registros**, **controles de pessoal** e **relações sindicais e trabalhistas**. O objetivo é responder à seguinte pergunta: **como manter** as pessoas na organização?

Subsistema de Desenvolvimento: envolve o **treinamento** e o **desenvolvimento** do pessoal. O objetivo é responder à seguinte pergunta: como **preparar** e **desenvolver** as pessoas?

Subsistema de Monitoração (**Controle**): envolve **banco de dados**, **sistemas de informações** de recursos humanos (coleta e tratamento de dados, estatísticas, registros, relatórios, mapas e demonstrativos) e **auditoria de recursos humanos**. O objetivo é responder à seguinte pergunta: como saber **o que são e o que fazem** as pessoas na organização?



Perceba que, nessa "classificação" de Chiavenato ("05 processos"), não há o processo de "**recompensar pessoas**" (como há na classificação que vimos anteriormente, a qual considera "06 processos").

Nessa classificação ("05 processos"), as atividades pertencentes ao processo de "**recompensar pessoas**" (tais como **remuneração** e **benefícios**) estão inseridas no **subsistema de Manutenção**.

[22] CHIAVENATO, Idalberto. ***Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos***, 8ª edição. Barueri, Manole: 2016. pp.258-259

5 – Responsabilidade de Linha x Função de *Staff*

De acordo com Chiavenato, "há um princípio básico em GP: gerir pessoas é uma **responsabilidade de linha** e uma **função de staff**."[23]



Os **órgãos de linha** desempenham **funções de linha**, ou seja, atividades que estão relacionadas com às **atividades-fim** da empresa. São consideradas as **atividades principais** da empresa.

Por outro lado, os **órgãos de staff** desempenham **funções de staff**, isto é, atividades que estão relacionadas às **atividades-meio** da empresa. Tratam-se das **atividades de assessoria** (ou de suporte) da empresa.

Vale mencionar que os órgãos de staff podem estar distribuídos sobre quaisquer dos níveis organizacionais (estratégico, tático ou operacional).

Outra diferença é que as **posições de linha** exercem **comando direto** sobre os empregados da empresa. Exercem, portanto, **autoridade hierárquica**.

De diferente modo, as **posições de staff não exercem autoridade hierárquica** sobre os funcionários da empresa. Tratam-se de órgãos meramente **consultivos**. Exercem, portanto, **autoridade de assessoria** (ou **autoridade de conhecimento**).

Vejamos um exemplo:



[23] CHIAVENATO, Idalberto. ***Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações***, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.19

O que acontece, é que antigamente a maior parte das atividades de Gestão de Pessoas ficava **centralizada** no departamento de Recursos Humanos da organização. Era o **Gerente de Recursos Humanos** que decidia, por exemplo, quem deveria ser contratado, quem deveria ser demitido, quem deveria ser promovido, etc.

Contudo, com o passar do tempo, foi ocorrendo a **descentralização** dessas atividades ao **Gestor de Linha** (ou seja, ao **"Chefe Direto"** do funcionário).

Conforme explica Chiavenato, "**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 e incentivos, enfim, proporcionar aos seus subordinados todas as condições para que possam contribuir para o sucesso da organização." O autor continua dizendo que, para isso, o Gestor de Linha deve "**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".[24]

Em outras palavras, atualmente, grande parte da responsabilidade relacionada à gestão de pessoas é do **Gestor de Linha** (Chefe "imediato" que exerce a **Responsabilidade/Autoridade de Linha**). O **órgão de Gestão de Pessoas** (**Função de Staff**), por sua vez, funciona como uma espécie de "**assessoria interna**", de **natureza** "**normativa**", que tem por objetivo manter uma relativa "**uniformidade**" e "**consistência**" nas relações entre os gerentes de linha e os subordinados.

Ou seja, a tendência é a **descentralização das atividades** de Gestão de Pessoas.



"Como assim, Stefan?"

Imagine que João das Neves seja o Chefe do departamento de Marketing de uma empresa. João das Neves é, portanto, o "**Gestor de Linha**" desse departamento (ele exerce a **responsabilidade/autoridade de linha**).

João das Neves é o responsável por gerir os trabalhos diários de seu setor. É ele, por exemplo, que realiza as avaliações de desempenho de seus subordinados, decide sobre quem deve ser demitido, contratado ou promovido. Contudo, na realização dessas funções, João das Neves recebe o auxílio (**assessoria interna**) do **órgão de Recursos Humanos (Órgão de Staff)**; afinal, João das Neves não é especialista nessas atividades.

[24] CHIAVENATO, Idalberto. ***Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações***, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. pp.19-20

Por exemplo, caso João das Neves entenda que o departamento de Marketing está precisando de mais 01 funcionário, ele irá requisitar esse funcionário. Então, o órgão de recursos humanos irá iniciar todo o processo de recrutamento e seleção (vai fazer uma espécie de "filtragem", com o objetivo de "indicar" alguns funcionários que cumpram os requisitos desejados).

Após isso, João das Neves irá avaliar aqueles funcionários que foram "pré-selecionados" pelo órgão de Recursos Humanos, e tomará uma decisão "final" sobre quem deverá ser contratado.

Perceba que, tanto a iniciativa de contratação, quanto a seleção "final" do candidato, foi de responsabilidade de João das Neves (gerente de linha). Contudo, o processo e aplicação de técnicas iniciais de recrutamento e seleção ficaram a cargo do órgão de Recursos Humanos (com o objetivo de assessorar e auxiliar João das Neves).

Da mesma forma, caso Mario Bros (Gestor de Linha do Departamento de Produção), necessite contratar 01 funcionário, ele agirá da mesma maneira que João das Neves. Nesse caso, o órgão de Gestão de Pessoas fornecerá todo o suporte à Mario Bros (assim como forneceu à João das Neves).

O que se busca, é que o órgão de Gestão de Pessoas preste uma "assessoria" aos Gestores de Linha, e também atue como "uniformizador" (com o objetivo de que as relações entre os gerentes de linha e os subordinados tenham relativa "uniformidade" e "consistência").

A área de Recursos Humanos está cada vez mais "deixando de lado" as atividades burocráticas, e se transformando em uma área de "consultoria interna", com o objetivo de preparar e orientar os gestores de linha para essa nova realidade. Os gestores de linha passam a ser, de fato, os "gestores de pessoas". Pode-se dizer que a gestão de pessoas passa a ter por objetivo **auxiliar o Gestor de Linha** a desempenhar suas funções de "**planejar**, **organizar**, **dirigir** e **controlar**" (PODC).

Chiavenato reúne algumas das principais diferenças entre as atividades do **Órgão de Recursos Humanos** (**Função de Staff**) e do **Gestor de Linha** (**Responsabilidade de Linha**). Vejamos[25]:

Função de Staff da Gestão de Pessoas (Órgão de Recursos Humanos)	**Responsabilidade de Linha (Gestor de Linha / Gestor de Pessoas)**
Cuidar das políticas de RH	Cuidar da sua equipe de colaboradores
Prestar assessoria e suporte	Tomar decisões sobre subordinados
Dar consultoria interna de RH	Executar as ações de RH
Proporcionar serviços de RH	Cumprir metas de RH
Dar orientação de RH	Alcançar resultados de RH
Cuidar da estratégia de RH	Cuidar da tática e das operações

[25] CHIAVENATO, Idalberto. ***Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações***, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.25

6 – Objetivos da Gestão de Pessoas

Tomando como base tudo que estudamos até aqui, nós já conseguimos "deduzir" alguns dos objetivos da Gestão de Pessoas, não é mesmo?

Em linhas gerais, a **Gestão de Pessoas** tem por objetivo fazer com que os indivíduos **colaborem de maneira eficaz** com a organização, para que os objetivos organizacionais e individuais sejam alcançados. Para isso, é necessário que os indivíduos sejam tratados **como elementos básicos e centrais** para a eficácia organizacional. Ou seja, o objetivo central da Gestão de Pessoas é **contribuir com a eficácia** organizacional.

Sobral e Peci explicam que a Administração de Recursos humanos tem **03 objetivos centrais**[26]:

-**Identificar e atrair** recursos humanos **qualificados** e **competentes.**

-**Adaptar** os funcionários à organização e **desenvolver** todo o seu **potencial.**

-**Manter** os funcionários **comprometidos** e **satisfeitos** com a organização.

Vejamos, a seguir, de uma forma um pouco mais detalhada, alguns dos **principais objetivos** da Gestão de Pessoas[27]:

- Auxiliar a organização a **alcançar seus objetivos**.

- Ajudar a organização a **realizar a sua missão**.

- Proporcionar **maior competitividade** à organização.

- Proporcionar **competências** à organização.

- Utilizar os **conhecimentos** e as **habilidades** dos indivíduos de maneira **eficiente**.

- Aumentar a **satisfação e a motivação dos indivíduos** no trabalho.

- Aumentar a **autorrealização** dos funcionários.

- Desenvolver, elevar e manter a **qualidade de vida no trabalho** (QVT), fazendo com que se torne desejável querer trabalhar na organização.

- Administrar e impulsionar a **mudança.**

---

[26] SOBRAL, Filipe, PECI, Alketa. ***Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*** / São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008. p.330

[27] Baseado especialmente nas ideias de CHIAVENATO, Idalberto. ***Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações***, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.11

- **Comunicar as Políticas de RH** para toda a organização.

- Ajudar a organização a manter **políticas éticas e transparentes** e um **comportamento socialmente responsável** (**responsabilidade social**)

- Construir **equipes de excelência**.

- Estimular a **criatividade** e a **flexibilidade** dos funcionários.

- Construir a **melhor empresa.**

- **Identificar**, **desenvolver** e **alocar** os funcionários de acordo com os seus "**talentos**".

Werther e Davis, por sua vez, destacam que os especialistas de pessoal devem guiar-se pelo propósito da administração de recursos humanos, que é: **prover as organizações com uma força efetiva de trabalho**, entendendo que o principal pilar de sustentação do sucesso organizacional são as pessoas. Nesse sentido, os autores destacam **04 objetivos básicos** da Gestão de Pessoas[28]:

Objetivo societário: ser **socialmente responsável** perante as necessidades e desafios da sociedade.

Objetivo organizacional: fazer da administração de recursos humanos um **prestador de serviços a toda a organização**.

Objetivo funcional: manter a **contribuição** da administração de recursos humanos em um **nível apropriado**.

Objetivo pessoal: dar **assistência aos empregados** na consecução de suas **metas pessoais,** para que eles possam ser **mantidos e retidos, aumentando a contribuição** do indivíduo para a **organização**.

7 – Desafios da Gestão de Pessoas

Conforme vimos, a Gestão de Pessoas sofreu grandes alterações e evoluções ao longo do tempo.

Todas essas mudanças trouxeram **novos desafios** aos **profissionais de Gestão de Pessoas**. Agora, esses profissionais devem realizar, além de funções operacionais, **papéis estratégicos** na organização. Ou seja, os papéis assumidos pelos profissionais de Gestão de Pessoas agora são **múltiplos** e **complexos**.

[28] WERTHER e DAVIS (1983) ***apud*** Leonardo, Jefferson M. A. A guerra do sucesso pelos talentos Humanos. Universidade Federal de Santa Maria.

Um dos desafios da área de gestão de pessoas no mundo contemporâneo é o **gerenciamento do capital humano**, o qual enfatiza o **valor econômico** que as **competências individuais** trazem para a **organização**.



> Fleury[29] destaca que **competência** é um "saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem **valor econômico** à **organização** e **valor social** ao **indivíduo**".

Chiavenato elenca algumas das **características** desses **novos papéis**, comparando como era "antes" (papéis "antigos") e como é "agora" ("novos" papéis da função de Gestão de Pessoas).

Vejamos[30]:

Antes (papéis "antigos")	Agora (Novos Papéis da Função de Gestão de Pessoas)
Operacional e burocrático	Estratégico
Policiamento e controle	Parceria e compromisso
Curto prazo e imediatismo	Longo prazo
Administrativo	Consultivo
Foco na função	Foco no negócio
Foco interno e introvertido	Foco externo e no cliente
Reativo e solucionador de problemas	Proativo e preventivo
Foco na atividade e nos meios	Foco nos resultados e nos fins

O autor destaca, ainda, alguns outros **novos papéis** que impõe **desafios** à área de Gestão de Pessoas. Vejamos[31]:

> **Administração de estratégias de recursos humanos**: como a GP pode ajudar a **impulsionar** a **estratégia organizacional**.

---

[29] FLEURY, Maria Tereza Leme. FLEURY, Afonso. ***Construindo o Conceito de Competência***. RAC, Edição Especial, 2001.
[30] Adaptado de CHIAVENATO, Idalberto. ***Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações***, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.41
[31] Adaptado de CHIAVENATO, Idalberto. ***Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações***, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.42

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**.

8 – Estratégias, Planejamento e Políticas de Gestão de Pessoas

8.1 – Níveis de Atuação da Administração de Recursos Humanos / Gestão de Pessoas



Antes de tudo, é necessário que você saiba que as organizações podem ser divididas em três níveis organizacionais: **nível estratégico** (ou institucional), **nível tático** (intermediário, ou gerencial) e **nível operacional**.

Nível estratégico: É o nível mais elevado da hierarquia. É onde encontram-se os Diretores, os Presidentes, os CEO´s e outros **gestores de cúpula** da organização. Nesse nível, são discutidos temas que **afetam a organização como um todo**. São discutidos os objetivos gerais da organização. As decisões tomadas no nível estratégico norteiam o rumo da organização e estão relacionadas ao **longo prazo**.

Nesse nível, são discutidos temas como: clima e cultura organizacional; estratégias da organização; mudança ambiental e comportamental do meio externo (clientes, concorrentes), entre outros. O nível estratégico está em contato direto e tem uma maior interação com o **ambiente externo**.

Nível tático: É o nível "intermediário", ou nível gerencial. É o "elo de articulação" entre o nível estratégico e o nível operacional. No nível tático estão os **gerentes** e **chefes de departamento**. A função dos administradores deste nível é de interpretar as decisões tomadas no nível estratégico, e buscar meios para que estas decisões sejam implementadas pelo nível operacional. O foco se dá em **unidades específicas** da organização. Esse nível se preocupa, normalmente, com o **médio prazo**.

Nível operacional: É o nível administrativo mais baixo. É onde estão os **supervisores.** O foco é no **curto prazo**, no **desempenho das tarefas**. Os administradores desse nível devem se

preocupar em colocar em prática o que foi estabelecido pelo nível tático. Para tanto, devem guiar e administrar seus subordinados (os funcionários e operários "chão de fábrica") para que executem as atividades e desempenhem suas funções de maneira eficiente.

Dito isso, cabe destacar que a Administração de Recursos Humanos atua nesses 03 níveis organizacionais. Vejamos, de acordo com Sobral e Peci, como se dá a atuação da ARH em cada um desses níveis[32]:

Atuação da ARH no Nível estratégico: relacionada à **definição de políticas e estratégias** de recursos humanos, que sejam capazes de gerar **vantagens competitivas** para a organização.

Essas políticas têm por objetivo garantir o **comprometimento** e a **satisfação** dos funcionários, com o objetivo de alcançar bons níveis de desempenho. Ou seja, estão relacionadas à **melhoria das condições de trabalho**, à **motivação** e à **liderança eficaz**.

São de responsabilidade dos **gestores de cúpula** (administradores do topo).

Atuação da ARH no Nível tático: relacionada ao conjunto de **atividades técnicas** (tais como: **recrutamento** e **seleção**, **treinamento** e **desenvolvimento**, **avaliação de desempenho** e **gestão dos sistemas de remuneração**).

Tratam-se de atividades fundamentais para **garantir o sucesso das políticas de RH** e, normalmente, estão associadas aos **gerentes do nível tático**.

Atuação da ARH no Nível operacional: relacionada à **rotina do dia a dia** da organização (tais como: arquivos de pessoal, gestão de contratos, processamento de salários, controle de honorários, etc.)

São de responsabilidade dos **supervisores**.

8.2 – Múltiplos Papéis da Administração de Recursos Humanos / Gestão de Pessoas

De acordo com Ulrich, os **profissionais de Recursos Humanos** assumem papéis de **líderes**, desenvolvendo as capacidades dos funcionários, de maneira a permitir que eles consigam lidar adequadamente com cinco **desafios competitivos**: **globalização**, **lucro** através do crescimento, **tecnologia**, **capital intelectual** e **mudança**.[33]

---

[32] SOBRAL, Filipe, PECI, Alketa. ***Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*** / São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008. p.331

[33] ULRICH (2000) ***apud*** Cançado, Vera L. Coutinho, Paulo Trajano. Almeida, Maria das Graças Reggiani. Sant'anna, Anderson de Souza. ***Novos papéis de Recursos Humanos: Velhas fórmulas em novas embalagens?***. ANPAD, 2005. Disponível em: *http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2005-gpra-0467.pdf*

Nesse sentido, o autor destaca que, para conseguir enfrentar esses desafios, as "unidades de gestão de pessoas" ou os "profissionais de recursos humanos" (também chamados de "parceiros empresariais") assumem **04 papéis**: [34]

Parceiro Estratégico: papel relacionado à administração e **alinhamento das estratégias de RH** com **as estratégias de negócios** da organização.

O que se espera é que o profissional de RH (enquanto parceiro estratégico) seja capaz de traduzir as estratégias da organização em práticas de gestão de pessoas. Há uma ênfase nos **resultados organizacionais**.

Especialista Administrativo: papel relacionado ao **dia-a-dia da empresa** e os **processos administrativos de RH**. Envolve funções como: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliações, premiações, promoções, etc.

O profissional de RH (enquanto especialista administrativo) é o **guardião da infraestrutura** da organização, e é responsável por assegurar que os **processos administrativos de RH** sejam executados com **eficácia**. Além disso, ele é responsável por identificar os processos que aumentam a eficácia organizacional. Sua atuação está alinhada à estratégia organizacional e, se for bem-sucedida, **agrega valor** à organização.

Agente de Mudanças: papel relacionado ao **gerenciamento da transformação** e da **mudança** na organização.

O profissional de RH (enquanto agente de mudanças) deve buscar empreender as **alterações necessárias** à organização, buscando a **inovação** e a **criatividade**. Ele deve garantir à empresa a **capacidade de mudar continuamente** e se **adaptar às demandas**.

Defensor dos Funcionários (Intérprete das Necessidades dos Funcionários): papel relacionado ao **gerenciamento da contribuição dos funcionários**.

O profissional de RH (enquanto defensor dos funcionários) deve ser capaz de **ouvir**, **interpretar** e **traduzir** as necessidades dos funcionários, no intuito de obter os meios necessários à **satisfação dessas necessidades**, com o objetivo de **obter o comprometimento** dos funcionários.

[34] ULRICH (2000) ***apud*** Cançado, Vera L. Coutinho, Paulo Trajano. Almeida, Maria das Graças Reggiani. Sant'anna, Anderson de Souza. ***Novos papéis de Recursos Humanos: Velhas fórmulas em novas embalagens?***. ANPAD, 2005. Disponível em: *http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2005-gpra-0467.pdf*

8.3 – Políticas de Recursos Humanos / Gestão de Pessoas

As **Políticas de Recursos Humanos** são "**regras**", **princípios** e **diretrizes** que têm por objetivo **orientar as ações e as decisões** dos funcionários, evitando que eles tomem atitudes e decisões "indesejadas".

Cada organização deve desenvolver a sua própria política de RH, que seja adequada à sua filosofia e às suas necessidades. As políticas variam em decorrência do **contexto interno** da organização e do **ambiente externo**.

As políticas, muitas vezes, fornecem respostas a questões e problemas "frequentes" (evitando que os subordinados procurem, desnecessariamente, os seus supervisores para "esclarecimentos" ou "solução" do caso).

Conforme explica Chiavenato, "as **políticas de RH** referem-se às maneiras pelas quais a organização pretende **lidar com seus membros** e, por intermédio deles, atingir os **objetivos organizacionais**, permitindo condições para o alcance de **objetivos individuais**."[35]

De acordo com o autor, as políticas relacionadas com a Administração de Recursos Humanos devem ter as seguintes **características**: [36]

Estabilidade: as políticas devem possuir um "**grau de permanência no tempo**", que seja suficiente para evitar alterações muito grandes.

Consistência: as políticas devem ser aplicadas de forma congruente, **independente dos níveis organizacionais** ou **áreas afetadas**. Ou seja, devem ser aplicadas **da mesma forma** em todos os níveis organizacionais e áreas da organização.

Flexibilidade: as políticas devem ser **flexíveis**, de forma a permitir **correções**, **ajustes** e **exceções**, quando necessário.

Generalidade: as políticas devem ser capazes de serem aplicadas de forma **global** e **compreensiva** por **toda a organização**.

Clareza e **simplicidade**: as políticas devem ser **claras** e de **fácil entendimento.** Além disso, devem possuir **clareza** e **simplicidade** em suas **definições**.



[35] CHIAVENATO, Idalberto. ***Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos***, 8ª edição. Barueri, Manole: 2016. p.263
[36] CHIAVENATO, Idalberto. ***Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos***, 8ª edição. Barueri, Manole: 2016. p.267

Políticas de Gestão de Pessoas x **Práticas** de Gestão de Pessoas

Políticas: são "**regras**", **princípios** e **diretrizes** que têm por objetivo **orientar as ações e as decisões** dos funcionários, evitando que eles tomem atitudes e decisões "indesejadas". Ou sejam, são "guias" para as ações dos indivíduos.

Práticas: são as **técnicas** e **procedimentos** utilizados para **implementar** as decisões no âmbito da Gestão de

8.4 – Estratégias de Recursos Humanos / Gestão Estratégica de Pessoas

A **Estratégia de Recursos Humanos** deve estar alinhada aos **objetivos e estratégias organizacionais**.

Em outras palavras, a **Estratégia de Recursos Humanos** deve traduzir os **objetivos e as estratégias organizacionais** (da organização como um todo), em **objetivos e estratégias de recursos humanos**.

Para isso, deve ser realizada a **Gestão Estratégica de Pessoas**, a qual tem por objetivo **alinhar as competências** (conhecimentos, habilidades e atitudes) dos **funcionários**, com os **objetivos e estratégias organizacionais**.

Algumas características da **Gestão Estratégica de Pessoas** são as seguintes:

-**Foco no Longo Prazo**

-**Integração com a Estratégia Organizacional**

-**Reconhecimento dos Impactos do Ambiente Externo**

-**Reconhecimento da competição do mercado de trabalho**

-**Reconhecimento da mutabilidade e da dinâmica do mercado de trabalho**

Estratégia Conservadora e Defensiva x Estratégia Prospectiva e Ofensiva

Existem dois tipos de estratégia organizacional (da organização como um todo): **Estratégia Conservadora e Defensiva** ou **Estratégia Prospectiva e Ofensiva**.

Nesse sentido, **as estratégias de recursos humanos** irão depender de qual desses tipos de estratégia organizacional a empresa optou por adotar. Vejamos, a seguir, um esquema no qual

Chiavenato reúne as principais **características** e **comportamentos** da Área Estratégica de Gestão de Pessoas, levando em consideração cada uma das "estratégias organizacionais" adotadas[37]:

Área Estratégia de Gestão de Pessoas	Organização que adota uma **Estratégia Conservadora e Defensiva**	Organização que adota uma **Estratégia Prospectiva e Ofensiva**
Fluxos de trabalho	-Produção Eficiente -Ênfase no Controle -Descrições de cargos explícitas -Planejamento detalhado do cargo	-Inovação -Flexibilidade -Classes amplas de cargos -Planejamento superficial do cargo
Admissão	-Recrutamento interno -Departamento de Recursos Humanos decide sobre a seleção (centralização) -Ênfase nas qualificações técnicas -Processo formal de admissão e socialização	-Recrutamento Externo -Gerente decide sobre a seleção (descentralização) -Adequação da pessoa à cultura organizacional -Processo formal e informal de admissão e socialização
Desligamento de Funcionários	-Demissões voluntárias -"Congelamento" de admissões (Evita-se realizar admissões) -Apoio continuado aos demitidos -Política de preferência por "readmissões"	-Dispensas/demissões -Recrutamento sempre que se fizer necessário -Não existe apoio para demitidos -Nenhum tratamento "preferencial" (ou seja, não existe preferência por "readmissões")
Avaliação de Desempenho	-Avaliações padronizadas -Avaliação como forma de controle -Foco estreito -Dependência excessiva do superior (é o gestor que, praticamente, sozinho avalia o funcionário)	-Avaliações customizadas -Avaliação como forma de desenvolvimento -Avaliação multiproposital -Múltiplas entradas para avaliação (o funcionário é avaliado por diversos "atores" diferentes)
Treinamento	-Treinamento individual -Treinamento no cargo -Treinamento específico -Comprar habilidades	-Treinamento em equipe -Treinamento externo e interno -Treinamento genérico para flexibilidade -Construir habilidades
Recompensas	-Salário fixo -Salário baseado no cargo -Salário baseado na antiguidade -Decisões centralizadas sobre salário	-Salário variável -Salário baseado no indivíduo -Salário baseado no desempenho -Decisões descentralizadas sobre salário

Estratégia de Controle x Estratégia de Comprometimento

Albuquerque, por sua vez, explica que as **estratégias de gestão de pessoas** podem ser de dois tipos[38]:

> **Estratégia de Controle**: os funcionários são vistos como "**números**", **custos** e "**mão-de-obra**" que, para funcionar bem, devem ser **mandados** e **controlados**.
>
> **Estratégia de Comprometimento**: os funcionários são considerados "**parceiros de trabalho**", nos quais a empresa deve investir para conseguir melhores resultados organizacionais. Essa estratégia é baseada na ideia de que o **comprometimento** dos funcionários está diretamente relacionado com o aumento de **desempenho**.

---

[37] Adaptado de CHIAVENATO, Idalberto. ***Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações***, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. p. 70

[38] ALBUQUERQUE (1999) ***apud*** FLEURY, M. T. L. (Coord.). ***As pessoas na organização***. São Paulo, Gente: 2002.

Albuquerque sintetiza as **características das organizações**, das **relações de trabalho** e da **política de recursos humanos**, levando em consideração cada uma dessas estratégias. Vejamos[39]:

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

O que se percebe é que as organizações modernas estão cada vez mais **priorizando a adoção de uma Estratégia de Comprometimento**, no intuito de promover a **motivação** e o **comprometimento** dos funcionários, com o objetivo de que esses funcionários **gerem mais valor** para a organização e a organização detenha mais **vantagens competitivas**.

Busca-se dar ênfase em conceitos como **Foco em Resultados**, **Gestão Participativa** e **Flexibilidade.**

[39] Fonte: ALBUQUERQUE (1999) ***apud*** FLEURY, M. T. L. (Coord.). ***As pessoas na organização***. São Paulo, Gente: 2002.

8.5 – Planejamento Estratégico de Recursos Humanos / Gestão de Pessoas

Conforme explica Chiavenato, "o **planejamento estratégico de GP** é um processo de várias decisões convergentes a respeito dos talentos e das competências necessários para atingir os objetivos organizacionais, em determinado período. Trata-se de **definir com antecipação** quais são as **características** da força de trabalho **necessárias** para a **realização da ação organizacional futura**."[40]

O Planejamento Estratégico de Recursos Humanos (Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas) será baseado na **estratégia organizacional**. Sendo assim, o Planejamento Estratégico de Recursos Humanos deverá levar em consideração o **planejamento estratégico da organização** (como um todo). Ele deve considerar tanto o **contexto interno** da organização quanto o **ambiente externo**.

Nesse sentido, o planejamento pode ser classificado de 03 formas[41]: (levando em consideração a "relação" entre o **planejamento estratégico de Recursos Humanos** e o **planejamento estratégico da organização**).

Planejamento Adaptativo: O foco está no **planejamento organizacional**. O planejamento de recursos humanos é feito **posteriormente**, através da **síntese das práticas de gestão de pessoas** necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos (objetivos que foram definidos no planejamento estratégico organizacional). As decisões cabem aos gerentes de linha (os profissionais de Gestão de Pessoas se envolvem muito pouco).

Planejamento Autônomo e Isolado: O foco está no **planejamento de recursos humanos**, buscando-se encontrar formas de como as **práticas** de Gestão de Pessoas podem **agregar valor** à organização. Os profissionais de Gestão de Pessoas formulam os planos e apresentam aos gerentes de linha.

Planejamento Integrado: O foco está na **integração** (na **síntese**) entre o **planejamento organizacional** e o **planejamento de recursos humanos**. Como resultado, obtêm-se um plano que destaca as **práticas da gestão de pessoas prioritárias** para a **obtenção dos resultados organizacionais**. Os gerentes de linha e os profissionais de Gestão de Pessoas trabalham conjuntamente, como parceiros, para garantir a integração dos planejamentos.

8.6 – Modelos de Planejamento de Recursos Humanos / Gestão de Pessoas

De acordo com Chiavenato, existem **05 modelos** de **planejamento de gestão de pessoas**[42]:

---

[40] CHIAVENATO, Idalberto. ***Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações***, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.72
[41] CHIAVENATO, Idalberto. ***Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações***, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.69
[42] CHIAVENATO, Idalberto. ***Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações***, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. pp.76-82

Modelo baseado na procura estimada do produto ou serviço: Trata-se de um modelo **quantitativo**, baseado na ideia de que a **necessidade de pessoal** é uma variável que depende da "**procura estimada**" dos produtos ou serviços que os funcionários produzem para a organização.

Ou seja, busca-se estimar a "demanda futura" (através de estimativas e dados históricos) dos produtos e serviços para, depois, planejar qual será a necessidade de pessoal.

Esse modelo é influenciado por aspectos como **produtividade**, **tecnologia**, e **disponibilidade de recursos** (financeiros, humanos, etc.). Por exemplo: caso surja uma nova tecnologia que seja capaz de aumentar a produtividade dos indivíduos, e a "demanda" por produtos se mantenha a mesma, haverá necessidade de "redução de pessoal".

Esse modelo é voltado especialmente ao planejamento do **nível operacional** da organização.

É um modelo **bastante limitado**, pois se baseia apenas em fatores quantitativos e não leva em consideração fatores como: imprevistos, estratégias dos concorrentes, greves, faltas ao serviço, novas tendências do mercado de consumo, etc.

Modelo baseado em segmentos de cargos: Assim como o modelo anterior, o modelo baseado em segmento de cargos também está voltando ao **nível operacional** da organização.

Esse modelo é muito utilizado por empresas e grande porte, e é composto por 4 passos:

1 - Escolher um **fator estratégico** (**por exemplo**: nível de vendas)

2 - Estabelecer os **níveis históricos** (passado) e **futuros** para cada **fator estratégico** que foi escolhido (**por exemplo**: houve 1000 vendas no ano passado, 1200 vendas no ano atual, e a tendência é que haverá 1400 vendas no ano que vem).

3 - Determinar os **níveis históricos** da **força de trabalho** para cada unidade (**por exemplo**: no departamento de vendas havia 10 vendedores no ano passado, e 12 vendedores no ano atual).

4 - Projetar os **níveis futuros de força de trabalho** (para cada unidade), levando em consideração a **projeção dos níveis** (**históricos** e **futuros**) do **fator estratégico** correspondente. (por exemplo: no ano passado houve 1000 vendas e 10 vendedores; nesse ano houve 1200 vendas e 12 vendedores. A projeção é que no ano que vem ocorram 1400 vendas; logo, serão necessários 14 vendedores).

Conforme se observa, é bastante semelhante ao modelo anterior (modelo baseado na procura estimada do produto ou serviço). Portanto, tem as mesmas limitações daquele modelo.



Modelo de substituição de postos-chave: Trata-se de um modelo que utiliza espécies de "**organogramas de carreira**" (ou "**mapas de substituição**") para o planejamento dos funcionários.

Esses mapas consistem em uma **representação "visual"** de "**quem substitui quem**", caso surja alguma vaga futura na organização.

A construção desse organograma de carreira leva em consideração o **desempenho** de cada funcionário e a sua **capacidade de substituir outros funcionários** (através de **promoções**). Trata-se de um modelo bem **transparente**.

A "**promovabilidade**" de cada funcionário, ou seja, a "capacidade" do funcionário ser promovido (e substituir outra pessoa) pode ser classificada de três maneiras:

a) Funcionário pronto para **promoção imediata**.

b) Funcionário que requer **maior experiência no cargo atual**.

c) Funcionário com **substituto já preparado**.

Modelo baseado no fluxo de pessoal: Trata-se de um modelo que tem por objetivo **controlar o "fluxo de pessoas"** da organização (**entradas**, **saídas**, **promoções** e **transferências**).

Ou seja, esse modelo busca **contabilizar** a quantidade de pessoas que foram admitidas na organização (entrada), que foram desligadas da organização (saídas), que foram promovidas ou que foram transferidas para outros cargos/setores.

O que se busca é realizar uma **predição de curto prazo** das necessidades de pessoal (caso não ocorram mudanças no contexto). Em outras palavras, busca-se "prever" (no curto prazo) quais serão as necessidades de pessoal.

Trata-se de um modelo **quantitativo**, de natureza **contábil**. É um modelo "**vegetativo**" e **conservador**, indicado para organizações **estáveis** e que **não possuem planos de expansão**.

Modelo de planejamento operacional integrado: Trata-se de um modelo mais **amplo** e **abrangente** do que os demais. Esse modelo leva em consideração 04 variáveis:

-**Volume de produção planejado** pela organização.

-**Mudanças tecnológicas** internas da organização que **alterem a produtividade** dos funcionários.

-Condições de **oferta** e de **procura** no mercado **(comportamento dos clientes).**

-Planejamento de **carreiras** da organização.

Apesar de ser um modelo mais "**sistêmico**" e **abrangente**, também constitui um modelo **quantitativo** e **numérico**, que **não leva em consideração** aspectos qualitativos importantes como: **conhecimentos**, **habilidades**, etc.

9 – Equilíbrio Organizacional

A **Teoria do Equilíbrio Organizacional**, também chamada de **Reciprocidade Organizacional**, afirma que a organização é um sistema que **recebe "contribuições"** de diversos **participantes** e, em contrapartida, **oferece "incentivos"** a esses participantes.

Em outras palavras, a Teoria defende a ideia de que o **sucesso organizacional** depende de uma **adequada relação de troca** (relação de **reciprocidade**) entre a **organização** e seus **participantes**.

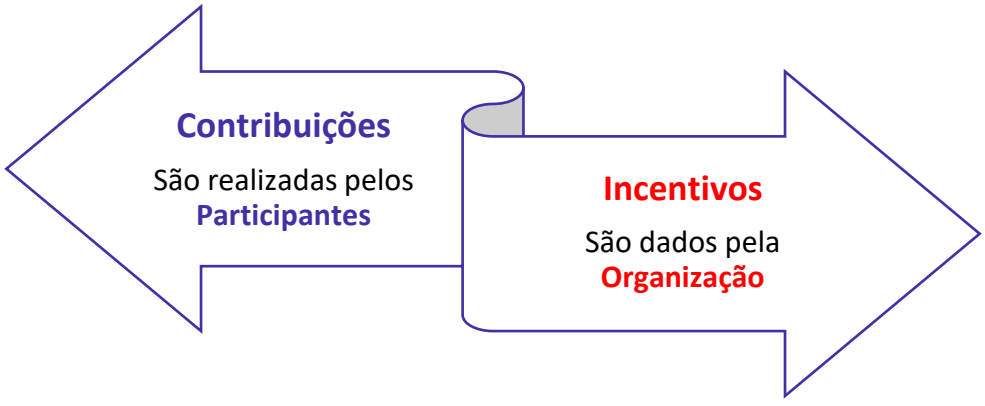
Vejamos alguns **conceitos básicos** relacionados ao Equilíbrio Organizacional:

Incentivos ou **alicientes**: são "**pagamentos**" que a **organização faz** aos seus participantes (como salários, benefícios, prêmios de produção, gratificações, elogios, oportunidades de crescimento e promoção, reconhecimento, etc.).

Utilidade dos incentivos: cada incentivo que a organização oferece, possui um "**valor de utilidade" diferente** para cada participante. Ou seja, a "utilidade" de cada incentivo varia de indivíduo para indivíduo. Em outras palavras, a utilidade de cada incentivo é **subjetiva** para cada indivíduo e depende de **suas necessidades pessoais**.

Contribuições: são os "**pagamentos**" que cada **participante efetua** para a organização (como trabalho, dedicação, esforço, desempenho, assiduidade, pontualidade, lealdade, reconhecimento, etc.).

Utilidade das contribuições: consiste no "**valor do esforço**" (**contribuição**) de cada participante para organização. Em outras palavras, trata-se do "**quanto**" as contribuições de cada participante **contribuem** para que a **organização alcance seus objetivos**.



9.1 – Postulados Básicos do Equilíbrio Organizacional (Princípios Básicos)

De acordo com Chiavenato, os **postulados básicos** (**princípios básicos**) da Teoria do Equilíbrio Organizacional são os seguintes[43]:

- A organização é um **sistema** de **relações inter-relacionadas** e **interdependentes** entre diversos **participantes**.

- Cada **participante** (ou grupo de participantes) **recebe incentivos** (**recompensas**) da organização e, em troca, **faz contribuições** à organização.

- O participante somente manterá sua participação na organização enquanto os **incentivos** (**recompensas**) que lhe são oferecidos pela organização **forem iguais** ou **maiores** (em termos dos valores que representam para o participante) **do que as contribuições** que lhe são exigidas pela organização. Em outras palavras, os incentivos devem ser "proporcionais" às "contribuições".

- As **contribuições** que os participantes trazem para a organização, são a "**fonte**" na qual a organização se "alimenta" para poder **oferecer incentivos** aos participantes.

- Portanto, a organização irá **manter seus "incentivos"** na medida em que as **contribuições forem suficientes** e adequadas à sua **sobrevivência**. Em outras palavras, a organização continuará existindo somente enquanto as **contribuições** trazidas pelos participantes forem suficientes para **proporcionar incentivos** em quantidade adequada para induzir os participantes a trazerem mais contribuições.

Vale dizer que a "**inserção da gestão de pessoas** no **planejamento**, na **formulação** e na **execução** da estratégia concorre para o alcance do **equilíbrio organizacional**, visto que o desenvolvimento das pessoas contribui para a mobilização eficiente e eficaz dos diferentes recursos das organizações".[44]

9.2 – Participantes

A decisão de **querer participar** da organização é **fundamental para o Equilíbrio Organizacional**.

Nesse sentido, Chiavenato explica que o **equilíbrio organizacional** reflete o êxito da organização em **remunerar seus participantes** (com incentivos, dinheiro ou satisfações não materiais) e

[43] CHIAVENATO, Idalberto. ***Introdução à teoria geral da administração***, 9ª edição. Barueri, Manole: 2014. P.348
[44] CESPE (2013)

motivá-los a continuarem fazendo parte da organização (ou seja, motivá-los a continuarem contribuindo com a organização), garantindo-se, assim, a **sobrevivência organizacional**.[45]

Os **participantes** são todos os "atores" que interagem com a organização de alguma maneira (funcionários, investidores/acionistas, fornecedores e clientes). Vejamos, de acordo com Chiavenato, como se dá a relação de troca (reciprocidade) entre cada um desses atores e a organização[46]:

Participantes (parceiros)	Contribuições (investimentos pessoais)	Incentivos (retorno esperado)
Funcionários	Contribuem com trabalho, dedicação, esforço pessoal, desempenho, lealdade e assiduidade	Motivados por salário, benefícios, prêmios, elogios, oportunidades, reconhecimento e segurança no trabalho
Investidores (acionistas)	Contribuem com dinheiro, na forma de ações, empréstimos e financiamentos	Motivados por rentabilidade, lucratividade, liquidez, dividendos e retorno do investimento
Fornecedores	Contribuem com materiais, matérias-primas, tecnologias e serviços especializados	Motivados por preço, condições de pagamento, faturamento e garantia de novos negócios
Clientes	Contribuem com dinheiro pela aquisição dos produtos/serviços e seu consumo ou utilização	Motivados pelo preço, qualidade, condições de pagamento e satisfação de necessidades

10 – Gestão de Pessoas no Setor Público

A Gestão de Pessoas no setor público deve observar o que a Lei determina. Ou seja, todas as **práticas de Recursos Humanos no setor público** devem **observar** o que está **previsto na Lei.**

O que acontece, é que a legislação que regula as relações de trabalho tem um **caráter protecionista** (protege o servidor) e **inibidor do espírito empreendedor**. Portanto, é uma Lei **inadequada** que traz **algumas dificuldades** para a implementação das políticas e práticas de Recursos Humanos no setor público.

Algumas das **dificuldades**/**desafios** encontrados nas políticas de recursos humanos do setor público são os seguintes[47]:

- **limitações** e **rigidez** impostas pela **legislação.**

- **aplicação indiscriminada** do instituto da **estabilidade** para o conjunto dos servidores públicos civis submetidos a regime de cargo público.

---

[45] CHIAVENATO, Idalberto. ***Introdução à teoria geral da administração***, 9ª edição. Barueri, Manole: 2014. P.348
[46] CHIAVENATO, Idalberto. ***Introdução à teoria geral da administração***, 9ª edição. Barueri, Manole: 2014. P.349
[47] Parte baseado em BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. ***Plano Diretor da Reforma do Estado***. Brasília, Presidência da República: 1995.

- **institucionalização do Regime Jurídico Único**, uniformizando o tratamento de todos os servidores da administração **direta** e **indireta.**

- **contratações limitadas ao concurso público**: **critérios rígidos de seleção** e contratação de pessoal que **impedem o recrutamento direto** no mercado, em detrimento do estímulo à competência.

- concursos públicos realizados sem qualquer regularidade e sem **avaliação** periódica da necessidade de quadros.

- falta de um sistema de incentivos para o profissional.

- os mecanismos de remuneração não vinculam a remuneração ao desempenho do indivíduo.

- dada a dificuldade de estabelecer gratificações por desempenho, e o fato de que a amplitude das carreiras (distância percentual entre a menor e a maior remuneração) é relativamente baixa, os administradores públicos ficam **sem instrumentos para motivar** seus funcionários.

- a **redução da amplitude de remuneração das carreiras** (diferença entre as remunerações do menor e do maior cargo) faz com que as carreiras **percam sua "importância"**.

Bresser Pereira conclui que "a **inexistência** tanto de uma **política de remuneração adequada** (dada a restrição fiscal do Estado) como de uma **estrutura de cargos e salários compatível** com as funções exercidas, e a **rigidez excessiva do processo de contratação e demissão** do servidor (agravada a partir da criação do Regime Jurídico Único), tidas como as características marcantes do mercado de trabalho do setor público, terminam por **inibir o desenvolvimento** de uma administração pública moderna, com ênfase nos aspectos gerenciais e na busca de resultados." [48]

10.1 – Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público

A gestão estratégica de pessoas é um tema que vem assumindo destaque na administração pública.

De acordo com Schikmann, os principais **instrumentos de gestão estratégica de pessoas no setor público** são[49]:

a) o **planejamento de recursos humanos**.

---

[48] BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. ***Plano Diretor da Reforma do Estado***. Brasília, Presidência da República: 1995.
[49] SCHIKMANN (2010) apud PORTO, Valéria. FONSECA, Diogo R. CAMÕES, Marizaura R. S. ***Estudos em Gestão de Pessoas no Serviço Público. ENAP***. Brasília, 2014.

b) a **gestão por competências**.

c) a **capacitação continuada** com base em **competências**.

d) a **avaliação de desempenho** fundada em **competências**.

10.2 – Tendências Gestão de Pessoas no Setor Público

Pode-se dizer que as **tendências** da gestão de pessoas no setor público são as seguintes:

- **Fortalecimento da avaliação de desempenho**.

- Criação de **incentivos** para **aumentar o desempenho** dos servidores (**Avalições de desempenho associadas a gratificações).**

- **Correção de distorções salariais** (através da **Redução dos "salários iniciais**", com o objetivo de **aumentar a "amplitude salarial**", no intuito de **aumentar a "importância" das carreiras).**

- Instituição de programas de **capacitação continuada**, com o objetivo de desenvolver, nos servidores, as competências necessárias ao desempenho de suas funções.

- **Participação** dos servidores nos **processos decisórios** organizacionais.

- Estabelecimento de **atribuições amplas** para os cargos e carreiras.

- **Flexibilidade às carreiras**, possibilitando que o servidor possa **atuar em diferentes órgãos**.

- **Transferência de "atividades-meio"** (como limpeza e segurança) para o setor privado, através de terceirizações.

- Planejamento para a **realização periódica/regular** de concursos públicos, com **avaliação periódica** da necessidade de quadros.

- **Redução dos "cadastros reservas"** em concursos públicos.

- avaliações do perfil comportamental dos aprovados em concursos, para que eles sejam melhor alocados em setores mais compatíveis com seus perfis.

RESUMO ESTRATÉGICO

O que é Gestão de Pessoas?

Gestão de Pessoas é um conjunto de **políticas** e **práticas**, que busca **conciliar as expectativas** entre a organização e as pessoas, bem como **orientar o comportamento** dos indivíduos, com o objetivo de que as pessoas colaborem de **maneira eficaz** com a organização, para gerar **vantagens competitivas,** no intuito que os **objetivos organizacionais** e **individuais** sejam alcançados.

Evolução Histórica da Gestão de Pessoas

VIsão de Gil

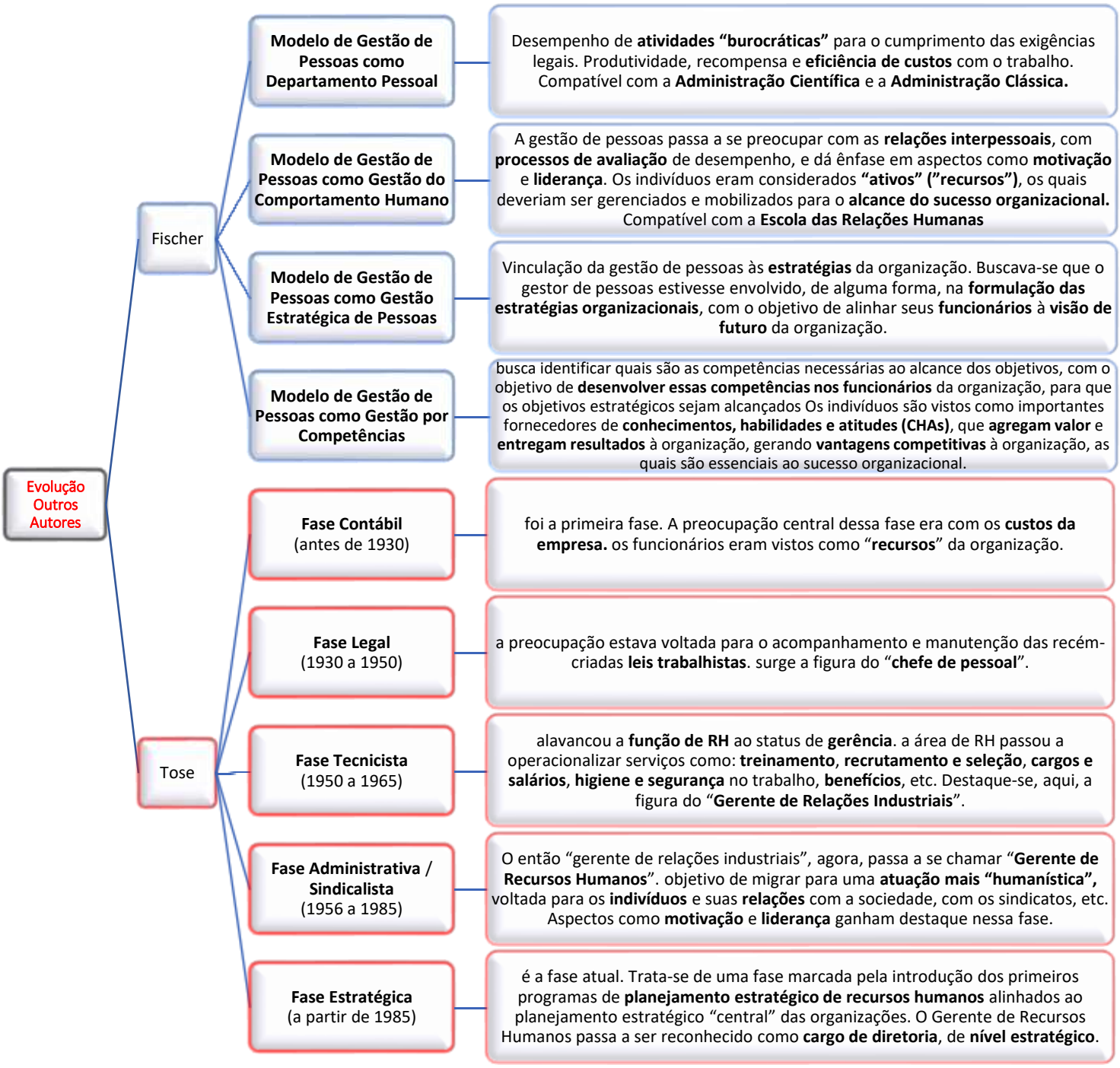
Administração Científica	Taylor. O foco estava no **trabalho** e na **produtividade**. Os **funcionários eram visto como** "**peças**" (ou como máquinas) que deveriam trabalhar com o máximo de **eficiência** possível.
Administração Científica	Fayol. Dentre os princípios da Administração Clássica de Fayol podem-se citar a **autoridade**, **responsabilidade**, **disciplina** e a **centralização**. Para ele, o trabalho deve ser **dividido** e deve haver a **especialização das tarefas** e das pessoas para aumentar a eficiência. Cada empregado deve receber ordens de apenas um superior (**unidade de comando**) e os **interesses gerais da empresa** devem **sobrepor-se aos interesses particulares** das pessoas. Ênfase na **estrutura organizacional.**
Escola das Relações Humanas	Foco nas pessoas. Aqueles conceitos da administração clássica (autoridade, racionalização do trabalho, etc.), foram perdendo força e dando espaço para outros, como: **liderança**, **motivação**, **organização informal**, **comunicação**, etc.
Relações Industriais	Em decorrência do **aumento do poder dos sindicatos de trabalhadores** nos Estados Unidos, as organizações passaram a se preocupar mais com as **condições de trabalho** e com a **concessão de benefícios** aos funcionários. Diante disso, a "Seção de Pessoal" deu origem ao "**Departamento de Relações Industriais**".
Administração de Recursos Humanos (ARH)	Passou-se a considerar que os **trabalhadores era recursos valiosos** para as empresas. As empresas passaram a denominar seus departamentos de pessoal como Departamentos de Recursos Humanos. O enfoque sistêmico (TS) na gestão de seus recursos humanos, evidenciam certas características, como: **interdependência** das partes; **ênfase no processo**, **multidisciplinariedade**; caráter multimotivacional: **participação**, **abertura**; **ênfase nos papéis.**
Administração Estratégica de Recursos Humanos	A **globalização** afetou fortemente a vida das organizações e deu início à Administração Estratégica de Recursos Humanos. A Administração de Recursos Humanos passa a estar mais inserida na **definição da estratégia** das empresas.
Gestão de Pessoas (GP)	Teconhecimento de que o **capital intelectual humano** constitui um dos mais importantes fatores para **determinar o sucesso** dos negócios de uma organização; portanto, as pessoas devem ser consideradas pessoas (e não "recursos"). os funcionários devem ser tratados como "**colaboradores**" (**patrimônio intelectual**) da empresa, e não como "recursos" (patrimônio físico).
Gestão Estratégica de Pessoas	Reconhecimento de que a Área de GEstão de Pessoas é responsável por desempenhar um papel estratégico no sucesso das organizações. É necessário que ela participe do processo de **formulação e implementação das estratégias** da organização.



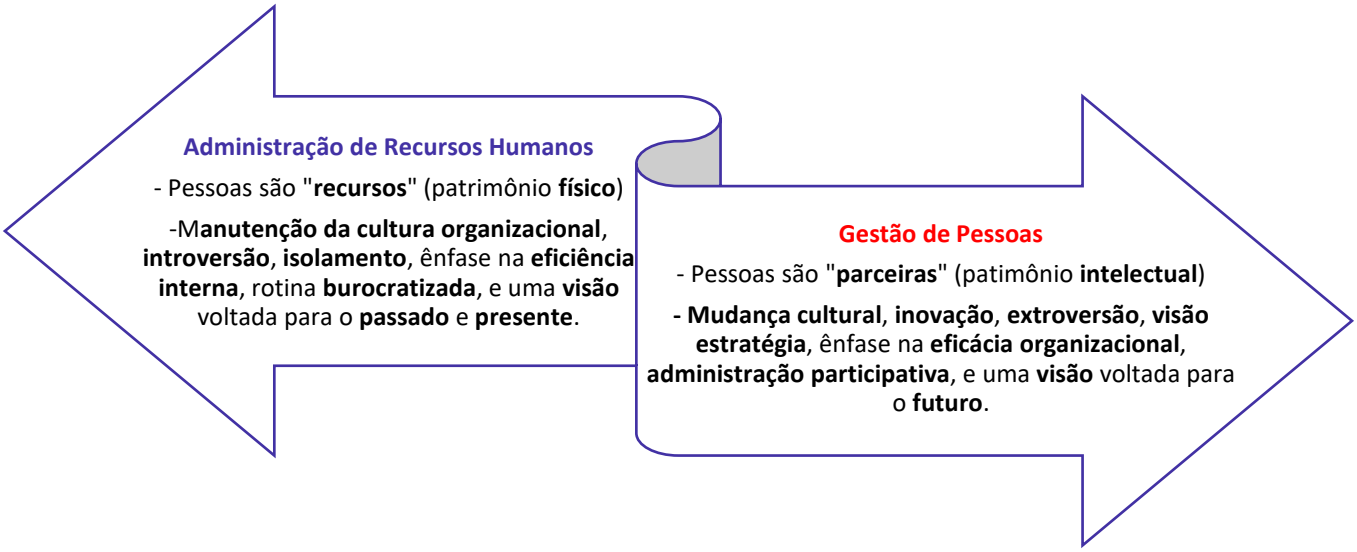
Chiavenato traz algumas informações de cada uma dessas três eras[50]:

	Era da Industrialização Clássica (1900 a 1950)	Era da Industrialização Neoclássica (1950 a 1990)	Era da Informação (após 1990)
Administração de Pessoas	Relações Industriais	Administração de recursos humanos	Gestão de pessoas
Estrutura organizacional predominante	Burocrática, funcional, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível. Ênfase nos órgãos	Mista, matricial, com ênfase na departamentalização por produto ou serviço ou unidade estratégica de negócios	Fluida, ágil e flexível, totalmente descentralizada. Ênfase nas redes de equipes multifuncionais
Cultura organizacional predominante	Teoria X. Foco no passado, nas tradições e nos valores conservadores. Ênfase na manutenção do status quo. Valor à tradição e à experiência	Transição. Foco no presente e no atual. Ênfase na adaptação ao ambiente. Valor à renovação e à revitalização	Teoria Y. Foco no futuro e no destino. Ênfase na mudança e na inovação. Valor ao conhecimento e à criatividade
Ambiente organizacional	Estático, previsível, poucas e gradativas mudanças. Poucos desafios ambientais	Intensificação e aceleração das mudanças ambientais	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças
Modos de lidar com as pessoas	Pessoas como fatores de produtos inertes e estáticos. Ênfase nas regras e nos controles rígidos para regular as pessoas	Pessoas como recursos organizacionais que devem ser administrados. Ênfase nos objetivos organizacionais para dirigir as pessoas	Pessoas como seres humanos proativos e inteligentes que devem ser impulsionados. Ênfase na liberdade e no comprometimento para motivar as pessoas

[50] Adaptado de CHIAVENATO, Idalberto. ***Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações***, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.38


Evolução Outros Autores
Fischer
Modelo de Gestão de Pessoas como Departamento Pessoal
Desempenho de atividades "burocráticas" para o cumprimento das exigências legais. Produtividade, recompensa e eficiência de custos com o trabalho. Compatível com a Administração Científica e a Administração Clássica.
Modelo de Gestão de Pessoas como Gestão do Comportamento Humano
A gestão de pessoas passa a se preocupar com as relações interpessoais, com processos de avaliação de desempenho, e dá ênfase em aspectos como motivação e liderança. Os indivíduos eram considerados "ativos" ("recursos"), os quais deveriam ser gerenciados e mobilizados para o alcance do sucesso organizacional. Compatível com a Escola das Relações Humanas
Modelo de Gestão de Pessoas como Gestão Estratégica de Pessoas
Vinculação da gestão de pessoas às estratégias da organização. Buscava-se que o gestor de pessoas estivesse envolvido, de alguma forma, na formulação das estratégias organizacionais, com o objetivo de alinhar seus funcionários à visão de futuro da organização.
Modelo de Gestão de Pessoas como Gestão por Competências
busca identificar quais são as competências necessárias ao alcance dos objetivos, com o objetivo de desenvolver essas competências nos funcionários da organização, para que os objetivos estratégicos sejam alcançados Os indivíduos são vistos como importantes fornecedores de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs), que agregam valor e entregam resultados à organização, gerando vantagens competitivas à organização, as quais são essenciais ao sucesso organizacional.
Tose
Fase Contábil (antes de 1930)
foi a primeira fase. A preocupação central dessa fase era com os custos da empresa. os funcionários eram vistos como "recursos" da organização.
Fase Legal (1930 a 1950)
a preocupação estava voltada para o acompanhamento e manutenção das recém-criadas leis trabalhistas. surge a figura do "chefe de pessoal".
Fase Tecnicista (1950 a 1965)
alavancou a função de RH ao status de gerência. a área de RH passou a operacionalizar serviços como: treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, benefícios, etc. Destaque-se, aqui, a figura do "Gerente de Relações Industriais".
Fase Administrativa / Sindicalista (1956 a 1985)
O então "gerente de relações industriais", agora, passa a se chamar "Gerente de Recursos Humanos". objetivo de migrar para uma atuação mais "humanística", voltada para os indivíduos e suas relações com a sociedade, com os sindicatos, etc. Aspectos como motivação e liderança ganham destaque nessa fase.
Fase Estratégica (a partir de 1985)
é a fase atual. Trata-se de uma fase marcada pela introdução dos primeiros programas de planejamento estratégico de recursos humanos alinhados ao planejamento estratégico "central" das organizações. O Gerente de Recursos Humanos passa a ser reconhecido como cargo de diretoria, de nível estratégico.

Administração de Recursos Humanos (ARH) x Gestão de Pessoas (GP)



Processos de Gestão de Pessoas



Responsabilidade de Linha x Função de *Staff*

"Gerir pessoas é uma **responsabilidade de linha** e uma **função de staff**."[51]

Em outras palavras, atualmente, grande parte da responsabilidade relacionada à gestão de pessoas é do **Gestor de Linha** (Chefe "imediato" que exerce a **Responsabilidade/Autoridade de Linha**). O **órgão de Gestão de Pessoas** (**Função de Staff**), por sua vez, funciona como uma espécie de "**assessoria interna**", de **natureza** "**normativa**", que tem por objetivo manter uma relativa "**uniformidade**" e "**consistência**" nas relações entre os gerentes de linha e os subordinados.

Ou seja, a tendência é a **descentralização das atividades** de Gestão de Pessoas.

Vejamos[52]:

Função de Staff da Gestão de Pessoas (Órgão de Recursos Humanos)	**Responsabilidade de Linha (Gestor de Linha / Gestor de Pessoas)**
Cuidar das políticas de RH	Cuidar da sua equipe de colaboradores
Prestar assessoria e suporte	Tomar decisões sobre subordinados
Dar consultoria interna de RH	Executar as ações de RH
Proporcionar serviços de RH	Cumprir metas de RH
Dar orientação de RH	Alcançar resultados de RH
Cuidar da estratégia de RH	Cuidar da tática e das operações

[51] CHIAVENATO, Idalberto. ***Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações***, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.19
[52] ibid p.25

Objetivos da Gestão de Pessoas

03 Objetivos Centrais (Sobral e Peci)

- **Identificar e atrair** recursos humanos **qualificados** e **competentes**
- **Adaptar** os funcionários à organização e **desenvolver** todo o seu **potencial**
- **Manter** os funcionários **comprometidos** e **satisfeitos** com a organização

Principais Objetivos da Gestão de Pessoas

- Auxiliar a organização a **alcançar seus objetivos**
- Ajudar a organização a **realizar a sua missão**
- Proporcionar **maior competitividade** à organização
- Proporcionar **competências** à organização
- Utilizar os **conhecimentos** e as **habilidades** dos indivíduos de maneira **eficiente**
- Aumentar a **satisfação e a motivação dos indivíduos** no trabalho
- Aumentar a **autorrealização** dos funcionários
- Desenvolver, elevar e manter a **qualidade de vida no trabalho** (QVT), fazendo com que se torne desejável querer trabalhar na organização
- Administrar e impulsionar a **mudança**
- **Comunicar as Políticas de RH** para toda a organização
- Ajudar a organização a manter **políticas éticas e transparentes** e um **comportamento socialmente responsável** (**responsabilidade social**)
- Construir a **equipes de excelência**
- Estimular a **criatividade** e a **flexibilidade** dos funcionários
- Construir a **melhor empresa**
- **Identificar**, **desenvolver** e **alocar** os funcionários de acordo com os seus "**talentos**"

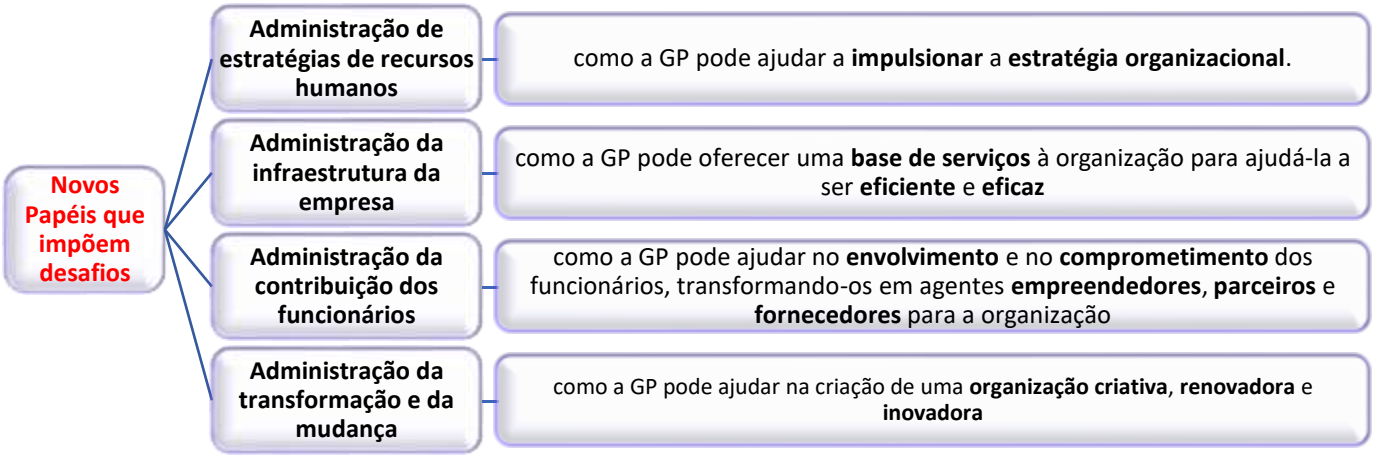
04 Objetivos básicos (Werther e Davis)

Objetivo societário	ser **socialmente responsável** perante as necessidades e desafios da sociedade
Objetivo organizacional	fazer da administração de recursos humanos um **prestador de serviços a toda a organização**
Objetivo funcional	manter a **contribuição** da administração de recursos humanos em um **nível apropriado**
Objetivo pessoal	dar **assistência aos empregados** na consecução de suas **metas pessoais** para que eles possam ser **mantidos e retidos, aumentando a contribuição** do indivíduo para a **organização**

Desafios da Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas sofreu grandes alterações e evoluções ao longo do tempo.

Todas essas mudanças trouxeram **novos desafios** aos **profissionais de Gestão de Pessoas**. Agora, esses profissionais devem realizar, além de funções operacionais, **papéis estratégicos** na organização. Ou seja, os papéis assumidos pelos profissionais de Gestão de Pessoas agora são mais múltiplos e complexos.



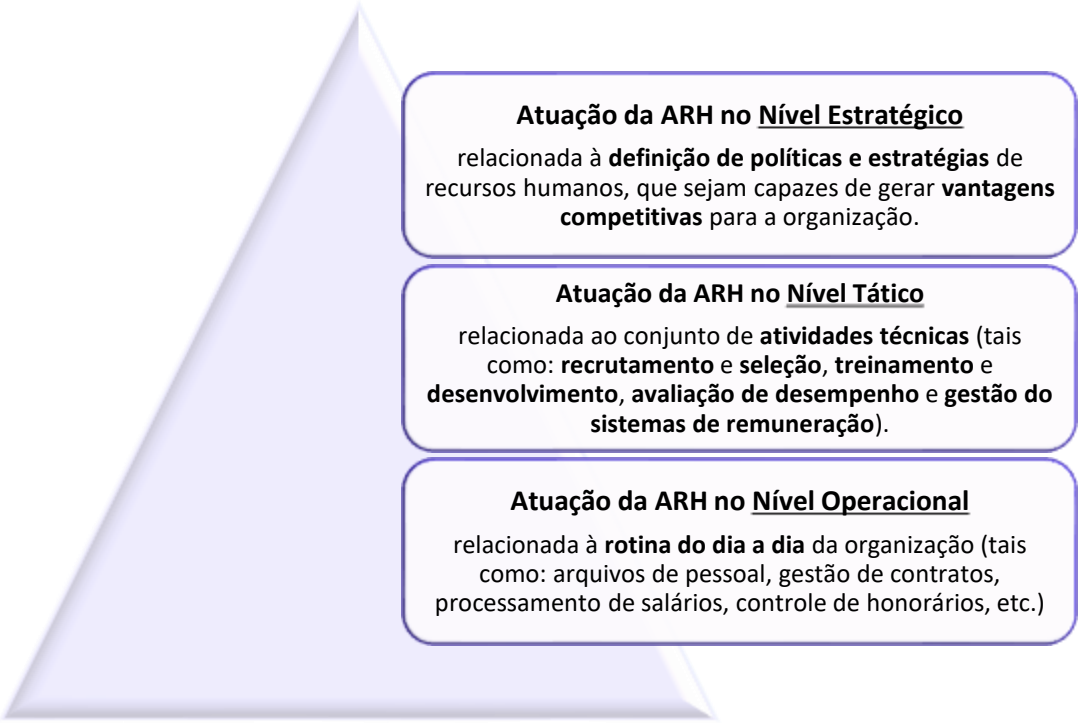
Vejamos[53]:

Antes	Agora (Novos Papéis da Função de Gestão de Pessoas)
Operacional e burocrático	Estratégico
Policiamento e controle	Parceria e compromisso
Curto prazo e imediatismo	Longo prazo
Administrativo	Consultivo
Foco na função	Foco no negócio
Foco interno e introvertido	Foco externo e no cliente
Reativo e solucionador de problemas	Proativo e preventivo
Foco na atividade e nos meios	Foco nos resultados e nos fins

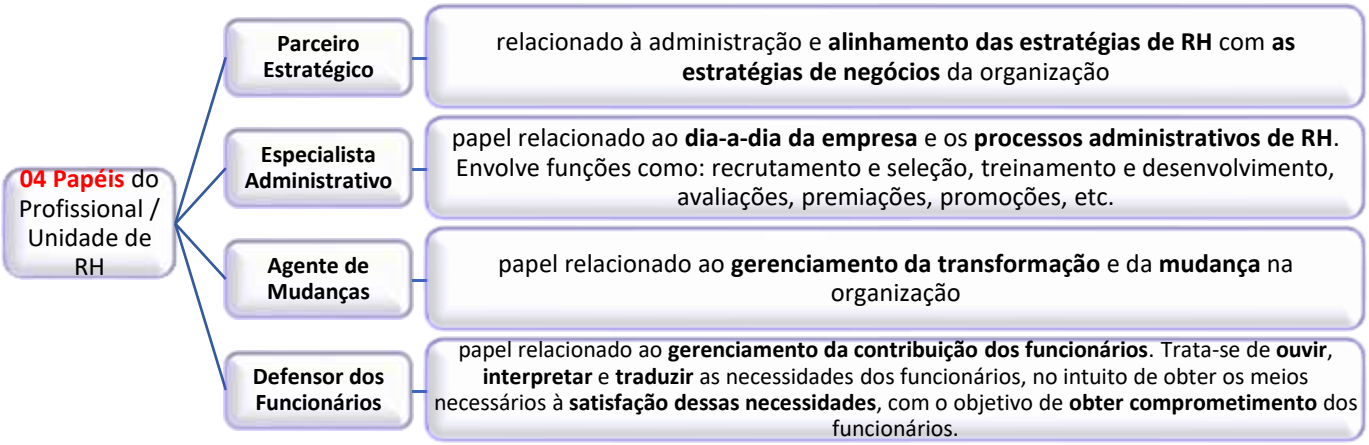
[53] Adaptado de CHIAVENATO, Idalberto. ***Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações***, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.41

Planejamento, Estratégias e Políticas de Gestão de Pessoas

Atuação da Gestão de Pessoas nos Níveis Organizacionais



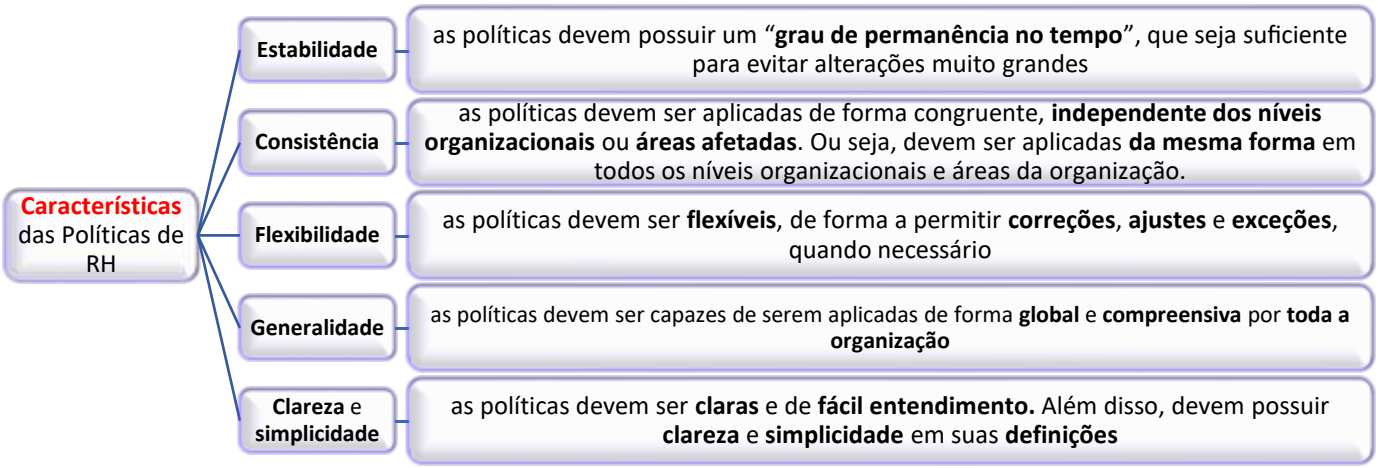
Papéis do Profissional / Unidade de Recursos Humanos



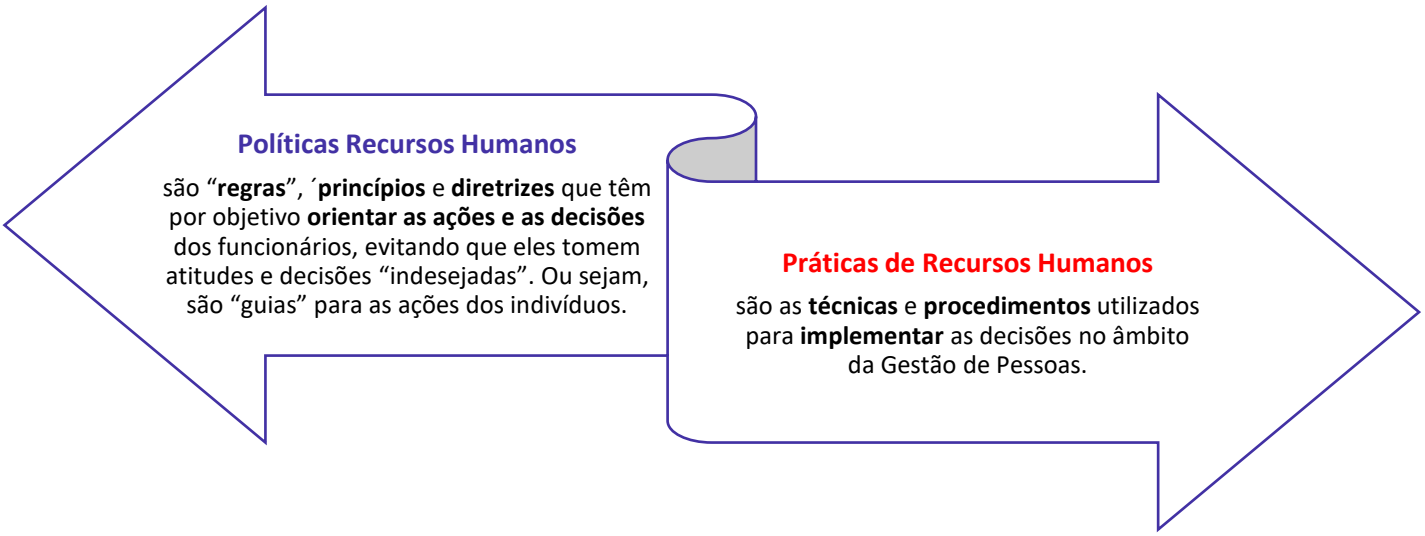
Políticas de Recursos Humanos

As **Políticas de Recursos Humanos** são "**regras**", **princípios** e **diretrizes** que têm por objetivo **orientar as ações e as decisões** dos funcionários, evitando que eles tomem atitudes e decisões "indesejadas".

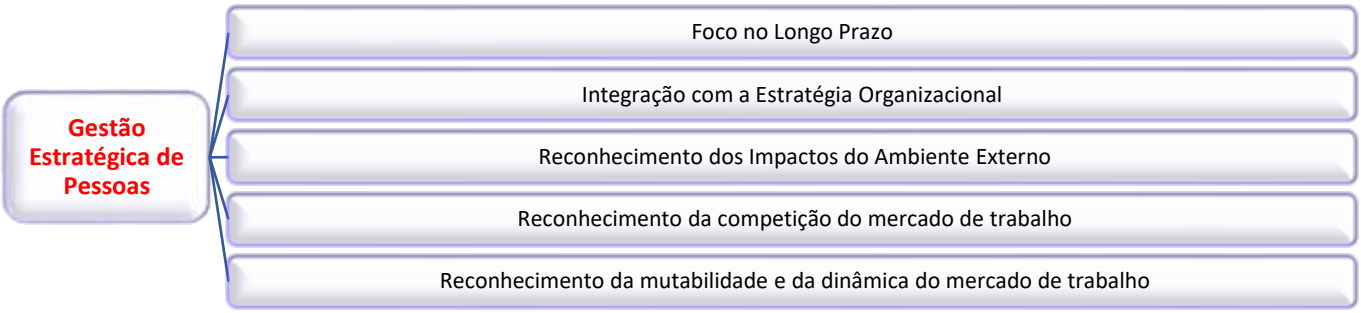
Cada organização deve desenvolver a sua própria política de RH, que seja adequada à sua filosofia e às suas necessidades. As políticas variam em decorrência do **contexto interno** da organização e do **ambiente externo**.



Políticas de Recursos Humanos x Práticas de Recursos Humanos



Estratégias de Recurso Humanos



Estratégia Conservadora x Estratégia Defensiva[54]

Área Estratégia de Gestão de Pessoas	Organização que adota uma Estratégia Conservadora e Defensiva	Organização que adota uma Estratégia Prospectiva e Ofensiva
Fluxos de trabalho	-Produção Eficiente -Ênfase no Controle -Descrições de cargos explícitas -Planejamento detalhado do cargo	-Inovação -Flexibilidade -Classes amplas de cargos -Planejamento superficial do cargo
Admissão	-Recrutamento interno -Departamento de Recursos Humanos decide sobre a seleção (centralização) -Ênfase nas qualificações técnicas -Processo formal de admissão e socialização	-Recrutamento Externo -Gerente decide sobre a seleção (descentralização) -Adequação da pessoa à cultura organizacional -Processo formal e informal de admissão e socialização
Desligamento de Funcionários	-Demissões voluntárias -"Congelamento" de admissões (Evita-se realizar admissões) -Apoio continuado aos demitidos -Política de preferência por "readmissões"	-Dispensas/demissões -Recrutamento sempre que se fizer necessário -Não existe apoio para demitidos -Nenhum tratamento "preferencial" (ou seja, não existe preferência por "readmissões")
Avaliação de Desempenho	-Avaliações padronizadas -Avaliação como forma de controle -Foco estreito -Dependência excessiva do superior (é o gestor que, praticamente, sozinho avalia o funcionário)	-Avaliações customizadas -Avaliação como forma de desenvolvimento -Avaliação multiproposital -Múltiplas entradas para avaliação (o funcionário é avaliado por diversos "atores" diferentes)
Treinamento	-Treinamento individual -Treinamento no cargo -Treinamento específico -Comprar habilidades	-Treinamento em equipe -Treinamento externo e interno -Treinamento genérico para flexibilidade -Construir habilidades
Recompensas	-Salário fixo -Salário baseado no cargo -Salário baseado na antiguidade -Decisões centralizadas sobre salário	-Salário variável -Salário baseado no indivíduo -Salário baseado no desempenho -Decisões descentralizadas sobre salário

[54] Adaptado de CHIAVENATO, Idalberto. ***Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações***, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. p. 70

Estratégia de Controle x Estratégia de Comprometimento[55]

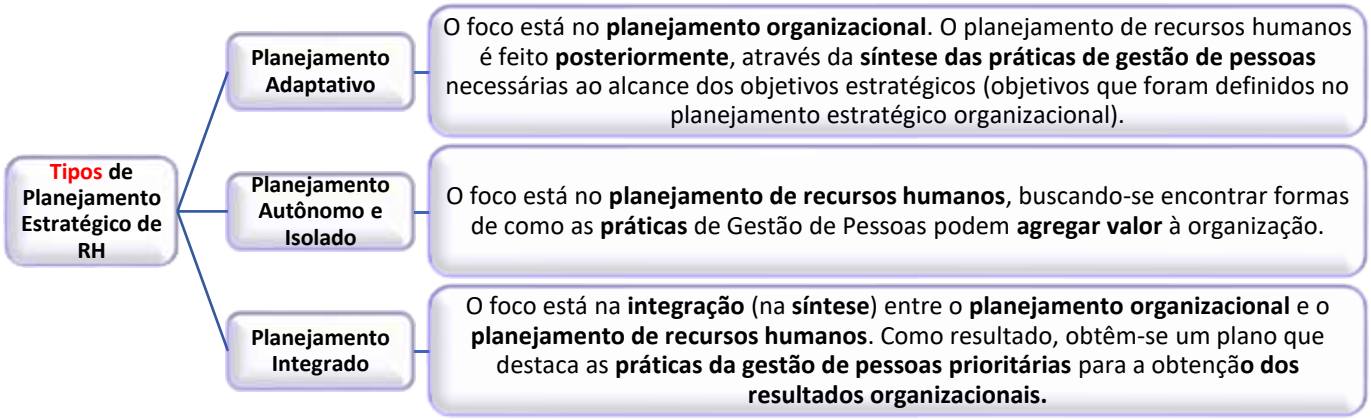
	Organização que adota uma **Estratégia de Controle**	Organização que adota uma **Estratégia de Comprometimento**
Estrutura Organizacional		
Estrutura Organizacional	Altamente hierarquizada (estrutura alta), separação "quem pensa" e "quem faz"	Redução de níveis hierárquicos e de chefias intermediárias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

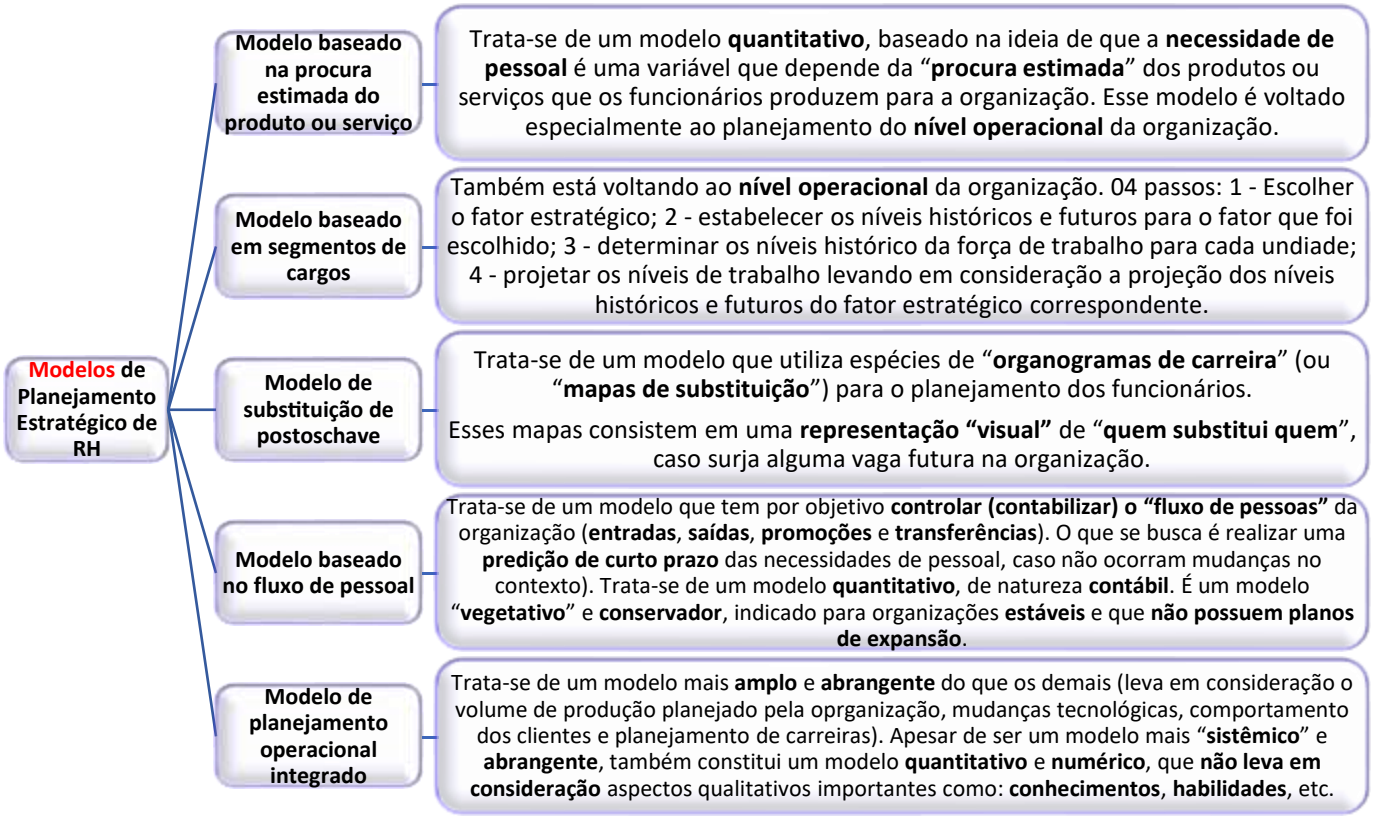
O que se percebe é que as organizações modernas estão cada vez mais **priorizando a adoção de uma Estratégia de Comprometimento**, no intuito de promover a **motivação** e o **comprometimento** dos funcionários, com o objetivo de que esses funcionários **gerem mais valor** para a organização e a organização detenha mais **vantagens competitivas**. Busca-se dar ênfase em conceitos como **Foco em Resultados**, **Gestão Participativa** e **Flexibilidade.**

[55] Fonte: ALBUQUERQUE (1999) ***apud*** FLEURY, M. T. L. (Coord.). ***As pessoas na organização***. São Paulo, Gente: 2002.

Planejamento Estratégico de Recursos Humanos / Gestão de Pessoas

O Planejamento Estratégico de Recursos Humanos (Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas) será baseado na **estratégia organizacional**. Sendo assim, o Planejamento Estratégico de Recursos Humanos deverá levar em consideração o **planejamento estratégico da organização** (como um todo). Ele deve considerar tanto o **contexto interno** da organização quanto o **ambiente externo**.

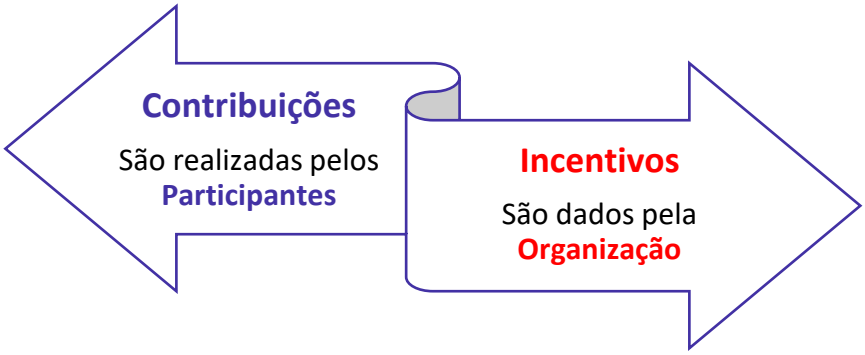




Equilíbrio Organizacional

A **Teoria do Equilíbrio Organizacional**, também chamada de **Reciprocidade Organizacional**, afirma que a organização é um sistema que **recebe "contribuições"** de diversos **participantes** e, em contrapartida, **oferece "incentivos"** a esses participantes.

Em outras palavras, a Teoria defende a ideia de que o **sucesso organizacional** depende de uma **adequada relação de troca** (relação de **reciprocidade**) entre a **organização** e seus **participantes**.

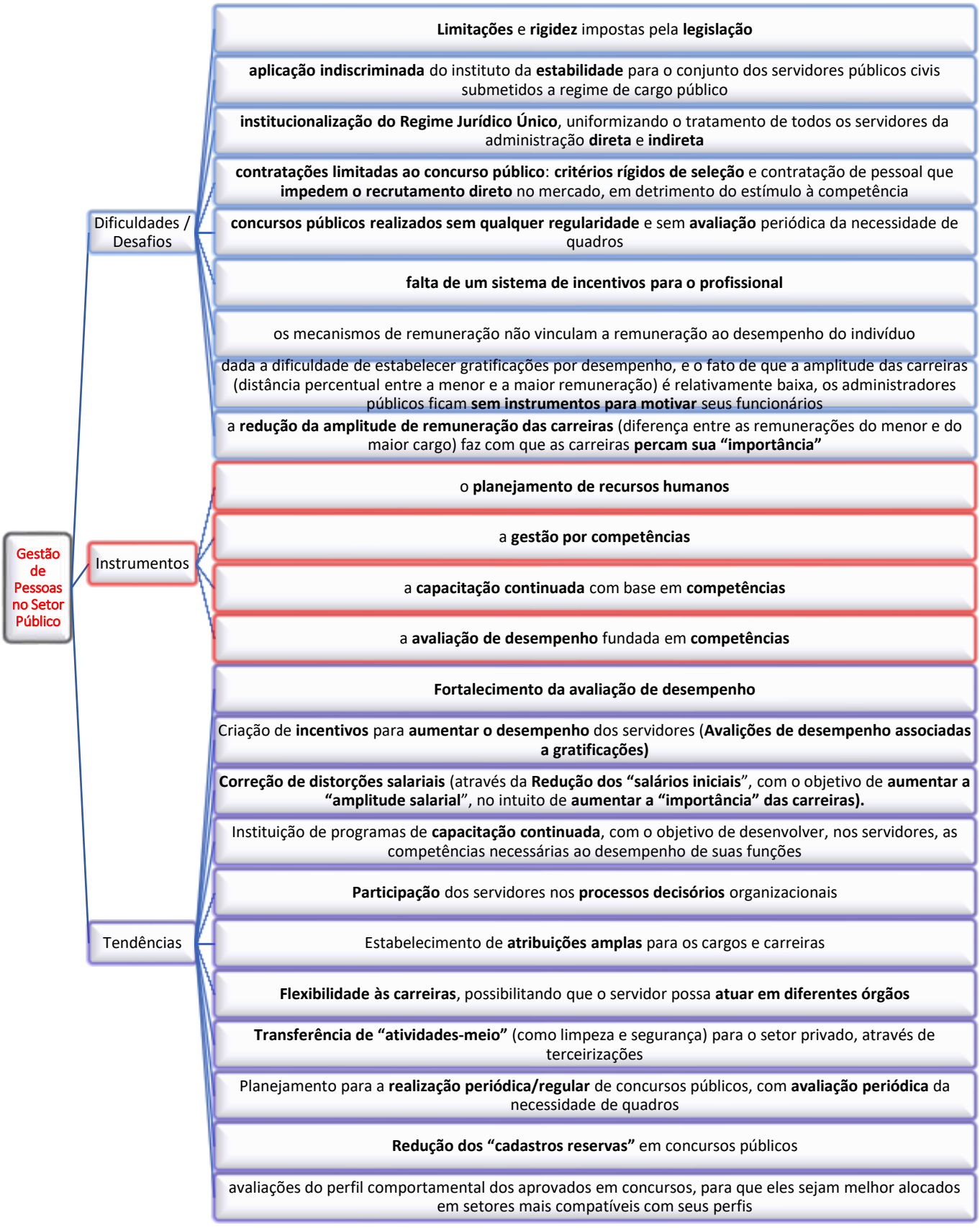


Postulados (Princípios Básicos) do Equilíbiro Organizacional

- A organização é um **sistema** de **relações inter-relacionadas** e **interdependentes** entre diversos **participantes.**
- Cada **participante** (ou grupo de participantes) **recebe incentivos** (**recompensas**) da organização e, em troca, **faz contribuições** à organização.
- O participante somente manterá sua participação na organização enquanto os **incentivos** (**recompensas**) que lhe são oferecidos pela organização **forem iguais** ou **maiores** (em termos dos valores que representam para o participante) **do que as contribuições** que lhe são exigidas pela organização. Em outras palavras, os incentivos devem ser "proporcionais" às "contribuições".
- As **contribuições** que os participantes trazem, são a "**fonte**" na qual a organização se "alimenta" para poder **oferecer incentivos** aos participantes.
- Portanto, a organização irá **manter seus "incentivos"** na medida em que as **contribuições forem suficientes** e adequadas à sua **sobrevivência**. Em outras palavras, a organização continuará existindo somente enquanto as **contribuições** trazidas pelos participantes forem suficientes para **proporcionar incentivos** em quantidade adequada para induzir os participantes a trazerem mais contribuições.

Chiavenato explica que o **equilíbrio organizacional** reflete o êxito da organização em **remunerar seus participantes** (com incentivos, dinheiro ou satisfações não materiais) e **motivá-los a continuarem fazendo parte da organização** (ou seja, motivá-los a continuarem contribuindo com a organização), garantindo-se, assim, a **sobrevivência organizacional**.

Gestão de Pessoas no Setor Público



QUESTÕES COMENTADAS

1. (CEBRASPE/CESPE – TJ-PA – Analista Judiciário – 2020)

Assinale a opção que apresenta o processo de gestão de pessoas que se fundamenta na criação de condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades nas organizações.

a) agregar pessoas

b) recompensar pessoas

c) desenvolver pessoas

d) manter pessoas

E) monitorar pessoas

Comentários:

É o processo de **manter pessoas** que é utilizado para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas.

O gabarito é a letra D.

---

2. (CEBRASPE/CESPE – TJ-PA – Analista Judiciário – 2019)

Em cada uma das opções a seguir são apresentadas duas atividades típicas da área de gestão de pessoas. Assinale a opção em que a primeira atividade é de desenvolvimento e a segunda, de monitoração.

a) treinamento de pessoal / auditoria de recursos humanos

b) seleção de pessoas / definição de benefícios

c) auditoria de recursos humanos / alocação interna de recursos humanos

d) definição de benefícios / planejamento da higiene no trabalho

e) alocação interna de recursos humanos / seleção de pessoas

Comentários:

A única assertiva que traz uma atividade do processo de **desenvolvimento**, e uma atividade do processo de **monitoração**, é a letra A.

Percebe-se que a banca se baseou na classificação de Chiavenato (“ 05 subsistemas”). Vejamos:

> Subsistema de **Desenvolvimento**: envolve o **treinamento** e o desenvolvimento do pessoal. O objetivo é responder à seguinte pergunta: como preparar e desenvolver as pessoas?
>
> Subsistema de **Monitoração** (Controle): envolve banco de dados, sistemas de informações de recursos humanos (coleta e tratamento de dados, estatísticas, registros, relatórios, mapas e demonstrativos) e **auditoria de recursos humanos**.

O gabarito é a letra A.

---

3. (CEBRASPE/CESPE – TJ-AM – Assistente Judiciário – 2019)

> No âmbito da gestão de pessoas, os empregados das organizações são considerados recursos humanos objetificados como parte do patrimônio físico da organização.

Comentários:

Perceba que a questão está exigindo do aluno a diferenciação entre os termos “Administração de Recursos Humanos” e “Gestão de Pessoas”.

Nesse sentido, a assertiva está errada. Isso, pois, no âmbito da gestão de pessoas, os empregados das organizações são considerados “**parceiros**” (“**colaboradores**”) da organização e constituem o **patrimônio intelectual** da organização.

Gabarito: errada.

---

4. (CEBRASPE/CESPE – PGE-PE – Analista Administrativo – 2019)

> Toda organização necessita de capital intelectual, embora seu capital econômico seja totalmente independente desse recurso.

Comentários:

De fato, toda organização necessita de capital intelectual (ou seja, de pessoas). Contudo, está errado dizer que o capital econômico é totalmente “independente” do capital intelectual.

Na verdade, há uma forte relação de **interdependência** entre o capital intelectual e o capital econômico da organização.

Gabarito: errada.

---

5. (CEBRASPE/CESPE – PGE-PE – Analista Administrativo – 2019)

Em uma organização que estabeleça como diretriz o princípio de que a administração de recursos humanos é uma responsabilidade de linha e uma função de staff, estará presente a descentralização das atividades de administração de recursos humanos — como seleção, capacitação e integração.

Comentários:

Isso mesmo! Assertiva perfeita!

Gabarito: correta.

---

6. (CEBRASPE/CESPE – PGE-PE – Analista Administrativo – 2019)

A definição de competências futuras a serem requeridas de um servidor público que exercerá atribuições em um órgão pelos próximos dez anos deve compor o pensamento estratégico do gestor de recursos humanos desse órgão.

Comentários:

Vamos por partes:

O planejamento estratégico é aquele voltado para o longo prazo (10 anos pode ser considerado longo prazo).

Nesse sentido, definir quais competências serão requeridas de um servidor que exercerá atribuições em um órgão pelos próximos 10 anos, de fato, é uma atividade que deve compor o pensamento estratégico do gestor de recursos humanos desse órgão.

Gabarito: correta.

---

7. (CESPE – FUB – Assistente em Administração – 2018)

No mundo contemporâneo, um dos desafios da gestão de pessoas é o gerenciamento de mudanças reativas e proativas nas organizações de trabalho.

Comentários:

Isso mesmo!

A Administração (gerenciamento) da transformação e da mudança é um dos desafios da gestão de pessoas no mundo contemporâneo.

Aprofundando: as mudanças reativas são aquelas que ocorrem “após” determinado evento (ou seja, elas ocorrem como reação a determinado acontecimento, com o objetivo de adaptar a organização a esse acontecimento). As mudanças proativas, por sua vez, são aquelas que ocorrem

"antes" de determinado evento (ou seja, elas ocorrem com o objetivo de "preparar" a organização para determinado acontecimento "futuro").

Gabarito: correta.

---

8. (CESPE – IPHAN – Analista – 2018)

Um dos desafios da gestão de pessoas é o gerenciamento do capital humano, o qual enfatiza o valor social que as competências e as capacidades humanas conferem às organizações.

Comentários:

Questão difícil, e muito bem elaborada.

Para responder essa questão, o aluno deveria saber que, de acordo com Fleury[56], **competência** é um "saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem **valor econômico** à **organização** e **valor social** ao **indivíduo**".

Dito isso, vamos analisar a assertiva.

A primeira parte da assertiva está correta. De fato, um dos desafios da gestão de pessoas é o gerenciamento do capital humano.

Contudo, a segunda parte da assertiva está errada. Isso, pois, o "**valor social**" está relacionado ao **indivíduo**. É o "**valor econômico**" que está relacionado à **organização**.

Portanto, vamos corrigir a assertiva: um dos desafios da gestão de pessoas é o gerenciamento do capital humano, o qual enfatiza o **valor econômico** que as competências e as capacidades humanas (individuais) conferem às organizações.

Gabarito: errada.

---

9. (CESPE – IPHAN – Cargos de Nível Superior – 2018)

Por ser uma atividade estratégica das organizações, a gestão de pessoas deve ser de responsabilidade exclusiva do órgão de administração de recursos humanos.

Comentários:

Nada disso! A tendência é a **descentralização** das atividades de gestão de pessoas aos "**gerentes de linha**".

---

[56] FLEURY, Maria Tereza Leme. FLEURY, Afonso. ***Construindo o Conceito de Competência***. RAC, Edição Especial, 2001.

Ou seja, atualmente, grande parte da **responsabilidade relacionada à gestão de pessoas é do Gestor de Linha** (Chefe "imediato" que exerce a Responsabilidade de Linha). O órgão de Gestão de Pessoas, por sua vez, funciona como uma espécie de "assessoria interna" (Função de Staff), que tem por objetivo manter uma relativa "uniformidade" e "consistência" nas relações entre os gerentes de linha e os subordinados.

Gabarito: errada.

---

10. (CESPE – EBSERH – Analista Administrativo – 2018)

No âmbito da gestão de pessoas, os funcionários de uma organização são vistos como talentos fornecedores de competências fundamentais para o sucesso da organização em questão.

Comentários:

Perceba que a questão está exigindo do aluno o conceito do termo contemporâneo "Gestão de Pessoas".

De fato, no âmbito da "gestão de pessoas", os indivíduos são vistos como "talentos" que fornecem competências fundamentais para o sucesso organizacional.

Gabarito: correta.

---

11. (CESPE – ABIN – Oficial Técnico de Inteligência – 2018)

Do ponto de vista de gestão de pessoas, os empregados vinculados à organização compõem o patrimônio físico da organização.

Comentários:

Nada disso!

Do ponto de vista de gestão de pessoas, os empregados vinculados à organização compõem o **patrimônio intelectual** da organização. Eles são considerados "parceiros" da organização.

Gabarito: errada.

---

12. (CESPE – ABIN – Oficial Técnico de Inteligência – 2018)

É recomendado que os órgãos responsáveis pela gestão de pessoas implementem políticas para aumentar a qualidade de vida no trabalho e garantir que as condições de trabalho sejam excelentes para os empregados.

Comentários:

Isso mesmo!

Aumentar a **satisfação e a motivação** dos indivíduos no trabalho, aumentar a **autorrealização** dos funcionários, bem como **desenvolver, elevar e manter a qualidade de vida no trabalho (QVT),** fazendo com que se torne desejável querer trabalhar na organização, são alguns dos objetivos da Gestão de Pessoas.

Gabarito: correta.

---

13. (CESPE – STM – Analista Judiciário – 2018)

> As políticas de gestão de pessoas, embora possam variar em razão do ambiente externo e do contexto interno do órgão, em suma deverão visar, entre outros aspectos, a oportunidade para que os servidores participem dos processos decisórios organizacionais e de programas de capacitação.

Comentários:

As políticas de recursos humanos podem variar em decorrência do ambiente externo e do contexto interno da organização. Cada organização deve ser a sua própria política de gestão de pessoas, ajustando-se às suas necessidades.

De fato, a Instituição de programas de capacitação continuada e a Participação dos servidores nos processos decisórios organizacionais, são tendências da gestão de pessoas no setor público.

Gabarito: correta.

---

14. (CESPE – TCE-PE – Analista de Gestão – 2017)

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

Comentários:

Isso mesmo!

Dada a **dificuldade de estabelecer gratificações** por desempenho, e o fato de que a amplitude das carreiras (distância percentual entre a menor e a maior remuneração) é relativamente baixa, os administradores públicos ficam **sem instrumentos para motivar** seus funcionários.

Portanto, “motivar os servidores” é uma das dificuldades/desafios da gestão de pessoas no setor público.

Gabarito: correta.

---

15. (CESPE – SEDF – Professor – 2017)

As unidades de gestão de pessoas contribuem para o futuro e para o presente das organizações ao atuarem, em relação às pessoas e aos processos de trabalho, no desempenho dos papéis de parceiros estratégicos, agentes de mudança, defensores dos funcionários e especialistas administrativos.

Comentários:

Isso mesmo!

Perceba que a assertiva se baseou nos 04 papéis assumidos pelas unidades de gestão de pessoas (profissionais de recursos humanos), de Ulrich. Quais sejam: **Parceiro Estratégico**; **Especialista Administrativo**; **Agente de Mudanças** e; **Defensor dos Funcionários**.

Gabarito: correta.

---

16. (CESPE – SEDF – Técnico – 2017)

A partir do início do século XXI, o propósito da gestão de pessoas nas organizações tem sido centrado em administrar as pessoas como recursos organizacionais sujeitos a regras e regulamentos.

Comentários:

Nada disso!

Atualmente, o propósito da gestão de pessoas é administrar os indivíduos como "**talentos**" ("**parceiros**" / "colaboradores" da organização) que fornecem **competências individuais** que são fundamentais ao alcance do **sucesso organizacional**.

Gabarito: errada.

---

17. (CESPE – SEDF – Técnico – 2017)

A área de recursos humanos (RH) deve articular-se com as demais áreas da organização para a elaboração de planos estratégicos.

Comentários:

Isso mesmo!

O Planejamento Estratégico de Recursos Humanos (Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas) será baseado na estratégia organizacional. Sendo assim, o Planejamento Estratégico de

Recursos Humanos deverá levar em consideração o **planejamento estratégico da organização (como um todo).**

Gabarito: correta.

---

18. (CESPE – SEDF – Técnico – 2017)

O equilíbrio organizacional de uma instituição pública é mensurado pela efetividade dos resultados alcançados em relação às metas estabelecidas pelo respectivo órgão controlador.

Comentários:

Nada disso!

O equilíbrio organizacional (ou Reciprocidade Organizacional), afirma que a organização é um sistema que recebe "**contribuições**" de diversos participantes e, em contrapartida, oferece "**incentivos**" a esses participantes.

Em outras palavras, a Teoria do Equilíbrio Organizacional defende a ideia de que o sucesso organizacional depende de uma adequada relação de troca (relação de reciprocidade) entre a organização e seus participantes.

Gabarito: errada.

---

19. (CESPE – FUB – Assistente em Administração – 2016)

A noção de administração de recursos humanos remete à operação das funções tradicionais de seleção, treinamento, avaliação e remuneração por setores especializados; já a gestão de pessoas, por sua vez, implica o compartilhamento dessas funções com os demais gestores.

Comentários:

Isso mesmo! Veja que a banca busca que o aluno conheça a diferença entre ARH e GP.

Nesse sentido, a **Administração de Recursos Humanos** funciona como um **órgão prestador de "serviços especializados"** (recrutamento, treinamento, seleção, avaliação, remuneração, etc.). A ARH vê o indivíduo como um "**recurso**" (**patrimônio físico** da organização).

Por sua vez, a **Gestão de Pessoas** busca a **descentralização** das atividades de gestão de pessoas aos demais gestores (**gestores de linh**a). A GP vê os indivíduos como "**talentos**" (**parceiros / patrimônio intelectual**) que fornecem competências fundamentais para o **sucesso organizacional**.

Gabarito: correta.

---

20. (CESPE – ANVISA – Técnico Administrativo – 2016)

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

Comentários:

Isso mesmo! A Gestão de Pessoas é um conjunto de políticas e práticas, que busca conciliar as expectativas entre a organização e as pessoas, bem como orientar o comportamento dos indivíduos, com o objetivo de que as pessoas colaborem de maneira eficaz com a organização, para gerar **vantagens competitivas**, e para que os objetivos organizacionais e **individuais** sejam alcançados.

Gabarito: correta.

---

21. (CESPE – ANVISA – Técnico Administrativo – 2016)

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

Comentários:

Nada disso!

O equilíbrio organizacional (ou Reciprocidade Organizacional), afirma que a organização é um sistema que recebe "**contribuições**" de diversos participantes e, em contrapartida, oferece "**incentivos**" a esses participantes.

Em outras palavras, a Teoria defende a ideia de que o sucesso organizacional depende de uma adequada relação de troca (relação de reciprocidade) entre a organização e seus participantes.

Gabarito: errada.

---

22. (CESPE – TCE-SC – Auditor Fiscal de Controle Externo – 2016)

Em uma situação de equilíbrio organizacional, a organização caracteriza-se como um sistema ao qual seus participantes concedem contribuições enquanto recebem incentivos proporcionais aos seus esforços de contribuição.

Comentários:

Isso mesmo!

O equilíbrio organizacional consiste na ideia de que a organização é um sistema que recebe "**contribuições**" de diversos participantes e, em contrapartida, oferece "**incentivos**" a esses participantes (os incentivos são proporcionais às "contribuições"/esforços dos participantes).

Gabarito: correta.

---

23. (CESPE – FUNPRESP-JUD – Assistente Administrativo – 2016)

Em razão da sua importância estratégica para as instituições, a gestão de pessoas atualmente exerce um papel relevante na estrutura organizacional da maioria das grandes empresas, com uma extensa e complexa área de atuação.

Comentários:

Isso mesmo!

Atualmente, a gestão de pessoas exerce grande **importância estratégia** para as organizações, motivo pelo qual exerce um papel bastante relevante na estrutura organizacional das grandes empresas.

Gabarito: correta.

---

24. (CESPE – FUNPRESP-JUD – Assistente Administrativo – 2016)

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

Comentários:

Isso mesmo!

A assertiva trouxe, corretamente, alguns dos objetivos da gestão de pessoas.

Gabarito: correta.

---

25. (CESPE – TCE-PA – Auditor de Controle Externo – 2016)

O RH deve primar pela visão sistêmica e capacidade analítica, competências imprescindíveis para a realização do planejamento estratégico e para a observação das variáveis externas que podem afetar a organização.

Comentários:

De fato, a área de Recursos Humanos (Gestão de Pessoas), ao realizar o planejamento estratégico de recursos humanos, deve ter uma visão sistêmica e analítica, inclusive observando as variáveis externas que podem afetar a organização.

O planejamento estratégico de RH deve considerar tanto o contexto interno da organização quanto o ambiente externo.

Gabarito: correta.

---

26. (CESPE – DPU – Agente Administrativo – 2016)

A gestão de pessoas pode ser conceituada como uma estratégia de levar as pessoas a contribuírem para o aumento da competitividade e a capacidade de aprendizagem nas organizações.

Comentários:

Isso mesmo! Questão correta!

Gabarito: correta.

---

27. (CESPE – DPU – Agente Administrativo – 2016)

A percepção de que os indivíduos são investimentos e fonte de valor e a gestão de pessoas como parceiras estratégicas das organizações são exemplos de premissas da visão tradicional ainda presentes na área de gestão de pessoas.

Comentários:

Nada disso! Essas características estão relacionadas à **visão "moderna"** (**visão atual**) de gestão de pessoas (e não à visão "tradicional"/"antiga", conforme afirmou a assertiva).

Gabarito: errada.

---

28. (CESPE – DPU – Agente Administrativo – 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:

Isso mesmo! A assertiva trouxe um conceito correto de equilíbrio organizacional.

Gabarito: correta.

---

29. (CESPE – FUNPRESP-JUD – Assistente Administrativo – 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:

Isso mesmo! O órgão de gestão de pessoas tem dentre seus objetivos auxiliar o Gestor de Linha a desempenhar suas funções de "planejar, organizar, dirigir e controlar".

Gabarito: correta.

---

30. (CESPE – DPU – Agente Administrativo – 2016)

Os processos, as políticas e as práticas de gestão de pessoas alicerçam as decisões de organizações contemporâneas no desenvolvimento da aprendizagem contínua das pessoas a fim de contribuir para o alcance da estratégia organizacional.

Comentários:

De fato, os processos, políticas e práticas de gestão de pessoas servem de base para a tomada de decisões sobre o desenvolvimento das pessoas na organização, com o objetivo de contribuir para o alcance da estratégia organizacional.

Gabarito: correta.

---

31. (CESPE – FUB – Tecnólogo – 2015)

De acordo com o panorama atual, as transformações na área de RH são pouco expressivas e necessitam, ainda, reconhecer o capital humano e intelectual como aspectos fundamentais para se atingir o sucesso das empresas.

Comentários:

Nada disso!

Atualmente, a área de gestão de pessoas já reconhece sim o capital humano como um patrimônio intelectual fornecedor de competências fundamentais para o alcance do sucesso organizacional.

Gabarito: errada.

---

32. (CESPE – FUB – Assistente em Administração – 2015)

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

Comentários:

Nada disso!

O Planejamento de Recursos Humanos deve considerar tanto o **contexto interno** da organização quanto o **ambiente externo**.

Gabarito: errada.

---

33. (CESPE – FUB – Tecnólogo – 2015)

> A GP está evoluindo com os novos desafios e as constantes mudanças ambientais, deixando de ter foco introspectivo e conservador, para tornar-se uma área projetada para o futuro, para o destino da empresa.

Comentários:

Isso mesmo! A Gestão de Pessoas (de agora) está relacionada a aspectos como **mudança** cultural, inovação, **extroversão**, visão estratégia, ênfase na eficácia organizacional, e uma visão voltada para o **futuro.**

Gabarito: correta.



LISTA DE QUESTÕES

LISTA DE QUESTÕES

1. (CEBRASPE/CESPE – TJ-PA – Analista Judiciário – 2020)

Assinale a opção que apresenta o processo de gestão de pessoas que se fundamenta na criação de condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades nas organizações.

a) agregar pessoas

b) recompensar pessoas

c) desenvolver pessoas

d) manter pessoas

E) monitorar pessoas

2. (CEBRASPE/CESPE – TJ-PA – Analista Judiciário – 2019)

Em cada uma das opções a seguir são apresentadas duas atividades típicas da área de gestão de pessoas. Assinale a opção em que a primeira atividade é de desenvolvimento e a segunda, de monitoração.

a) treinamento de pessoal / auditoria de recursos humanos

b) seleção de pessoas / definição de benefícios

c) auditoria de recursos humanos / alocação interna de recursos humanos

d) definição de benefícios / planejamento da higiene no trabalho

e) alocação interna de recursos humanos / seleção de pessoas

3. (CEBRASPE/CESPE – TJ-AM – Assistente Judiciário – 2019)

No âmbito da gestão de pessoas, os empregados das organizações são considerados recursos humanos objetificados como parte do patrimônio físico da organização.

4. (CEBRASPE/CESPE – PGE-PE – Analista Administrativo – 2019)

Toda organização necessita de capital intelectual, embora seu capital econômico seja totalmente independente desse recurso.

5. (CEBRASPE/CESPE – PGE-PE – Analista Administrativo – 2019)

Em uma organização que estabeleça como diretriz o princípio de que a administração de recursos humanos é uma responsabilidade de linha e uma função de staff, estará presente a descentralização das atividades de administração de recursos humanos — como seleção, capacitação e integração.

6. (CEBRASPE/CESPE – PGE-PE – Analista Administrativo – 2019)

A definição de competências futuras a serem requeridas de um servidor público que exercerá atribuições em um órgão pelos próximos dez anos deve compor o pensamento estratégico do gestor de recursos humanos desse órgão.

7. (CESPE – FUB – Assistente em Administração – 2018)

No mundo contemporâneo, um dos desafios da gestão de pessoas é o gerenciamento de mudanças reativas e proativas nas organizações de trabalho.

8. (CESPE – IPHAN – Analista – 2018)

Um dos desafios da gestão de pessoas é o gerenciamento do capital humano, o qual enfatiza o valor social que as competências e as capacidades humanas conferem às organizações.

9. (CESPE – IPHAN – Cargos de Nível Superior – 2018)

Por ser uma atividade estratégica das organizações, a gestão de pessoas deve ser de responsabilidade exclusiva do órgão de administração de recursos humanos.

10. (CESPE – EBSERH – Analista Administrativo – 2018)

No âmbito da gestão de pessoas, os funcionários de uma organização são vistos como talentos fornecedores de competências fundamentais para o sucesso da organização em questão.

11. (CESPE – ABIN – Oficial Técnico de Inteligência – 2018)

Do ponto de vista de gestão de pessoas, os empregados vinculados à organização compõem o patrimônio físico da organização.

12. (CESPE – ABIN – Oficial Técnico de Inteligência – 2018)

É recomendado que os órgãos responsáveis pela gestão de pessoas implementem políticas para aumentar a qualidade de vida no trabalho e garantir que as condições de trabalho sejam excelentes para os empregados.

13. (CESPE – STM – Analista Judiciário – 2018)

As políticas de gestão de pessoas, embora possam variar em razão do ambiente externo e do contexto interno do órgão, em suma deverão visar, entre outros aspectos, a oportunidade para que os servidores participem dos processos decisórios organizacionais e de programas de capacitação.

14. (CESPE – TCE-PE – Analista de Gestão – 2017)

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

15. (CESPE – SEDF – Professor – 2017)

As unidades de gestão de pessoas contribuem para o futuro e para o presente das organizações ao atuarem, em relação às pessoas e aos processos de trabalho, no desempenho dos papéis de parceiros estratégicos, agentes de mudança, defensores dos funcionários e especialistas administrativos.

16. (CESPE – SEDF – Técnico – 2017)

A partir do início do século XXI, o propósito da gestão de pessoas nas organizações tem sido centrado em administrar as pessoas como recursos organizacionais sujeitos a regras e regulamentos.

17. (CESPE – SEDF – Técnico – 2017)

A área de recursos humanos (RH) deve articular-se com as demais áreas da organização para a elaboração de planos estratégicos.

18. (CESPE – SEDF – Técnico – 2017)

O equilíbrio organizacional de uma instituição pública é mensurado pela efetividade dos resultados alcançados em relação às metas estabelecidas pelo respectivo órgão controlador.

19. (CESPE – FUB – Assistente em Administração – 2016)

A noção de administração de recursos humanos remete à operação das funções tradicionais de seleção, treinamento, avaliação e remuneração por setores especializados; já a gestão de pessoas, por sua vez, implica o compartilhamento dessas funções com os demais gestores.

20. (CESPE – ANVISA – Técnico Administrativo – 2016)

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

21. (CESPE – ANVISA – Técnico Administrativo – 2016)

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

22. (CESPE – TCE-SC – Auditor Fiscal de Controle Externo – 2016)

Em uma situação de equilíbrio organizacional, a organização caracteriza-se como um sistema ao qual seus participantes concedem contribuições enquanto recebem incentivos proporcionais aos seus esforços de contribuição.

23. (CESPE – FUNPRESP-JUD – Assistente Administrativo – 2016)

Em razão da sua importância estratégica para as instituições, a gestão de pessoas atualmente exerce um papel relevante na estrutura organizacional da maioria das grandes empresas, com uma extensa e complexa área de atuação.

24. (CESPE – FUNPRESP-JUD – Assistente Administrativo – 2016)

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

25. (CESPE – TCE-PA – Auditor de Controle Externo – 2016)

O RH deve primar pela visão sistêmica e capacidade analítica, competências imprescindíveis para a realização do planejamento estratégico e para a observação das variáveis externas que podem afetar a organização.

26. (CESPE – DPU – Agente Administrativo – 2016)

A gestão de pessoas pode ser conceituada como uma estratégia de levar as pessoas a contribuírem para o aumento da competitividade e a capacidade de aprendizagem nas organizações.

27. (CESPE – DPU – Agente Administrativo – 2016)

A percepção de que os indivíduos são investimentos e fonte de valor e a gestão de pessoas como parceiras estratégicas das organizações são exemplos de premissas da visão tradicional ainda presentes na área de gestão de pessoas.

28. (CESPE – DPU – Agente Administrativo – 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.

29. (CESPE – FUNPRESP-JUD – Assistente Administrativo – 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.

30. (CESPE – DPU – Agente Administrativo – 2016)

Os processos, as políticas e as práticas de gestão de pessoas alicerçam as decisões de organizações contemporâneas no desenvolvimento da aprendizagem contínua das pessoas a fim de contribuir para o alcance da estratégia organizacional.

31. (CESPE – FUB – Tecnólogo – 2015)

De acordo com o panorama atual, as transformações na área de RH são pouco expressivas e necessitam, ainda, reconhecer o capital humano e intelectual como aspectos fundamentais para se atingir o sucesso das empresas.

32. (CESPE – FUB – Assistente em Administração – 2015)

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

33. (CESPE – FUB – Tecnólogo – 2015)

A GP está evoluindo com os novos desafios e as constantes mudanças ambientais, deixando de ter foco introspectivo e conservador, para tornar-se uma área projetada para o futuro, para o destino da empresa.



GABARITO

GABARITO

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

Referências Bibliográficas

BORGES, Lívia de Oliveira. MOURÃO, Luciana. ***O Trabalho e as Organizações: Atuações a partir da Psicologia***. Porto Alegre, Artmed: 2013.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. ***Plano Diretor da Reforma do Estado***. Brasília, Presidência da República: 1995.

CASACA, Sara Falcão. ***Flexibilidade, trabalho e emprego: ensaio de conceptualização***. n° 10/2005, Novembro de 2005. SOCIUS - Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações. Universidade Técnica de Lisboa.

Cançado, Vera L. Coutinho, Paulo Trajano. Almeida, Maria das Graças Reggiani. Sant'anna, Anderson de Souza. ***Novos papéis de Recursos Humanos: Velhas fórmulas em novas embalagens?***. ANPAD, 2005. Disponível em: *http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2005-gpra-0467.pdf*

CHIAVENATO, Idalberto. ***Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos***, 8ª edição. Barueri, Manole: 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. ***Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações***, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. ***Introdução à teoria geral da administração***, 9ª edição. Barueri, Manole: 2014.

DECENZO, David A. ROBBINS, Stephen P. Administração de Recursos Humanos. Rio de Janeiro, LTC: 2001.

DUTRA, Joel Souza. ***Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas***. 2ª edição. São Paulo, Atlas: 2016.

FLEURY, M. T. L. (Coord.). ***As pessoas na organização***. São Paulo, Gente: 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme. FLEURY, Afonso. ***Construindo o Conceito de Competência***. RAC, Edição Especial, 2001.

GIL, Antonio Carlos. ***Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos***, 2ª edição. São Paulo, Atlas: 2019.

Leonardo, Jefferson M. A. A guerra do sucesso pelos talentos Humanos. Universidade Federal de Santa Maria.

MARRAS, jean Pierre. ***Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico***. 15ª edição. São Paulo, Saraiva: 2016.

PINTO, Márcia F. F. QUELHAS, Osvaldo L. G. ***Funcionários terceirizados: estudo da sua relevância para a organização brasileira***. Revista FAE, Curitiba, v.11, n.2, p.51-58, jul./dez. 2008.

PORTO, Valéria. FONSECA, Diogo R. CAMÕES, Marizaura R. S. ***Estudos em Gestão de Pessoas no Serviço Público. ENAP***. Brasília, 2014.

SOBRAL, Filipe, PECI, Alketa. ***Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*** / São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

VILAS BOAS, Ana Alice. ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. ***Gestão estratégica de pessoas***. Rio de Janeiro, Elsevier: 2009.

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.