Estratégia Concursos

# Aula 00

*Adm de Recursos Humanos p/ TRT 18ª Região (Analista Jud-Área Administrativa) 2021 Pré-Edital*

Autor:
**Rodrigo Rennó**

18 de Fevereiro de 2021

Sumário

**Formas de Contato e Acesso à Dicas e Conteúdos Gratuitos ..... 2**
*Fórum de Dúvidas ..... 2*
*Canal no Telegram – www.t.me/rodrigorenno ..... 2*
**Gestão de Pessoas ..... 4**
*Atribuições básicas e objetivos ..... 4*
*A função do órgão de gestão de pessoas ..... 6*
*Gestão Estratégica de Pessoas ..... 7*
*Evolução dos modelos de gestão de pessoas ..... 8*
Evolução de acordo com Fischer ..... 11
*Possibilidades e limites da gestão de pessoas no setor público ..... 13*
*Processos de Gestão de Pessoas ..... 14*
*Modelos de Planejamento de Recursos Humanos ..... 16*
Modelo Baseado na Procura Estimada do Produto ou Serviço ..... 16
Modelo Baseado em Segmentos de Cargos ..... 16
Modelo de Substituição de Postos-chave ..... 16
Modelo Baseado no Fluxo de Pessoal ..... 17
Modelo de Planejamento Integrado ..... 17
*Relações Indivíduo-Organização ..... 18*
*Equilíbrio organizacional ..... 19*
**Resumo ..... 21**
**Bibliografia ..... 28**

# FORMAS DE CONTATO E ACESSO À DICAS E CONTEÚDOS GRATUITOS

## Fórum de Dúvidas

Nós estaremos à sua disposição no fórum de dúvidas para tirar qualquer dúvida que possa surgir.

Desta forma, fique à vontade para entrar lá e tirar suas dúvidas. Iremos respondê-las o mais rápido possível.



## Canal no Telegram – www.t.me/rodrigorenno

Gostaria agora de te convidar para participar do meu canal do Telegram.

O Telegram é um aplicativo muito semelhante ao "whatsapp". Contudo, o Telegram possui várias vantagens em relação ao "whatsapp". As principais são as seguintes:

1. No Telegram, as dicas e os materiais ficam sempre salvos no canal, independente do momento que você ingressar no grupo. Assim, você vai ter acesso a tudo o que for postado no canal;
2. No Telegram, posso mandar questões interativas e pesquisas. Muitas vezes escolho os temas e tópicos que irei trabalhar depois de perguntar aos alunos do canal;

3. Somente eu (dono do canal), posso mandar mensagens nele. Portanto, você não ficará recebendo mensagens aleatórias de "bom dia", "boa tarde" e "boa noite". Você receberá apenas conteúdos focados, diretos e objetivos.
4. "Mas e se eu quiser participar?" - Se você quiser conversar e trocar ideias comigo ou outros alunos, você poderá participar também do grupo interno do canal, onde as mensagens são liberadas. Assim, só entra no debate interno quem quiser...

Criei esse canal no Telegram com o objetivo principal de poder estreitar a comunicação com você. Nele eu disponibilizo muitas dicas, vídeos novos, comento questões e envio conteúdos gratuitos, através de arquivos em texto, em áudio e em vídeo!



O link de acesso ao meu canal do Telegram é esse: http://t.me/rodrigorenno

O canal foi feito especialmente para você! Vai ser muito bom te ver por lá! ☺

Vamos para a aula?

Um grande abraço,

Rodrigo Rennó

# GESTÃO DE PESSOAS

## Atribuições básicas e objetivos

Atualmente, os gestores públicos e privados reconhecem que uma gestão eficiente de pessoas é fundamental para que as organizações atinjam seus objetivos.

Através da capacidade e do empenho dos indivíduos, as empresas podem ganhar ou perder competitividade. O aprendizado de como devemos lidar com os funcionários e colaboradores, portanto, atingiu status de processo crítico no mundo corporativo.

Durante seu trabalho como gestor, podemos necessitar fazer várias tarefas que são atribuições da área de Recursos Humanos: contratar algum funcionário, selecionar um membro de uma equipe para fazer parte de um projeto, treinar um grupo de pessoas, motivar um profissional, dentre várias outras.

Fazer bem este trabalho pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso para um administrador. A não ser que seu trabalho dependa somente de você, a gestão de pessoas será importante na sua vida!

De acordo com Dessler[1], a gestão de pessoas é importante para todos os gestores, mesmo os que não trabalham diretamente no setor de Recursos Humanos.

Um gestor que não tenha habilidade na gestão de pessoas poderá: contratar um profissional sem perfil para o cargo desejado, perceber que sua equipe está desmotivada, ver seus melhores profissionais saindo do seu departamento ou empresa, etc.

Por isso, a área de Gestão de Pessoas é tão importante – porque lida com as pessoas que "fazem acontecer". Mas este setor tem muitos outros objetivos.

Existem diversos objetivos que a Gestão de Pessoas busca alcançar. Iremos ver abaixo os mais cobrados em concursos:

| Objetivos da Gestão de Pessoas | |
|---|---|
| **Chiavenato** | **Ivancevich** |
| Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão; | Ajudar a organização a alcançar seus objetivos; |

[1] (Dessler, 2008)

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

Assim, a gestão de pessoas consiste de diversos processos que permitem a empresa captar, manter, motivar e desenvolver as pessoas necessárias para que esta consiga seus objetivos.

Como Dessler afirma[2], *o trabalho de um gestor é conseguir resultados,* ***e você deve conseguir estes resultados através das pessoas***.

O próprio nome da matéria tem evoluído. O nome "Administração de Recursos Humanos" indica uma visão dos trabalhadores como "recursos" (como sujeitos passivos), ao passo que o nome "Gestão de Pessoas", mais atual, indica uma visão dos trabalhadores como parceiros (sujeitos ativos).

Por este motivo, muitos autores preferem atualmente utilizar o nome Gestão de Pessoas.

[2] (Dessler, 2008)

# A função do órgão de gestão de pessoas

Antes de qualquer coisa, cabe aqui fazermos uma diferenciação entre os dois principais "atores" nesta área: os gerentes de linha e o órgão de RH.

O gerente de linha é o profissional que lida diretamente com os funcionários. É o chefe direto dos seus subordinados. Já o órgão de Recursos Humanos engloba os profissionais especializados nos processos de gestão de pessoas: recrutamento e seleção de pessoas, treinamento e desenvolvimento, motivação, etc.

Antigamente, a grande maioria dos processos de gestão de pessoas ficava centralizada no departamento de Recursos Humanos. Muitas das decisões relativas aos funcionários ficavam nas "mãos" do gerente de Recursos Humanos, como: quem deve ser treinado, quem deve ser promovido, quem deve ser contratado, etc.

Entretanto, hoje em dia a moderna gestão de pessoas "entregou" maior poder e responsabilidade ao gerente de linha (que atua nas áreas finalísticas da organização) para que ele possa gerir seu próprio pessoal.

Atualmente, consideramos que a **responsabilidade final da gestão de pessoas está ao cargo de gerente de linha**.

Com isso, a área de Recursos Humanos passou a cumprir uma função de staff, ou seja, de assessoramento, de consultoria interna. Esta mudança acarretou certos conflitos entre os gerentes de linha e de RH, pois nem sempre fica claro quem deve ter o poder de tomar as decisões sobre os empregados.

Portanto, ambos os profissionais estão envolvidos pelos processos de RH. De acordo com Chiavenato[3],

> *"Há um princípio básico em ARH: gerir pessoas é uma responsabilidade de linha e uma função de staff".*

Assim sendo, se um gerente de operações (de linha) precisa treinar sua equipe, por exemplo, pedirá a ajuda da equipe de RH para que eles possam assessorá-lo neste processo de treinamento.

De acordo com Chiavenato[4], as principais funções de staff e de linha são as seguintes:

[3] (Chiavenato, Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 2004)

[4] (Chiavenato, Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 2004)

| Função de Staff - Òrgão de RH | Responsabilidade de Linha - Gestor de Linha |
|---|---|
| • Cuidar das políticas de RH<br>• Prestar assessoria e suporte<br>• Dar consultoria interna de RH<br>• Dar orientação de RH<br>• Cuidar da estratégia de RH | • Cuidar da sua equipe de pessoas<br>• Tomar decisões sobre subordinados<br>• Executar as ações de RH<br>• Cumprir metas de RH<br>• Alcançar resultados de RH<br>• Cuidar da tática e operações |

**Figura 1 - Função de Staff e Responsabilidade de Linha. Adaptado de: (Chiavenato, Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 2004)**

Assim, Chiavenato define o processo de gestão de pessoas como um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos[5] e refere-se às políticas e atividades que são utilizadas para gerir as pessoas no contexto da organização.

Atualmente, os órgãos de gestão de pessoas estão buscando atuar mais como consultorias internas, ou seja, de modo a assessorar os gerentes de linha (que estão diretamente ligados à execução dos processos principais da organização).

Desta forma, a tendência é a de que os profissionais de Recursos Humanos deixem de estar em um órgão "separado" ou especialista (como uma Gerência de Recursos Humanos), normalmente envolvido somente com questões burocráticas, para poder auxiliar os diversos setores da organização em sua missão estratégica. Resumindo, a tendência é a descentralização das funções de Gestão de Pessoas.

## Gestão Estratégica de Pessoas

Todas as organizações necessitam de pessoas para existir. Aprender a lidar com estas pessoas sempre foi uma das atividades importantes para um gestor. Entretanto, na Era do Conhecimento este processo ficou ainda mais estratégico para que uma empresa tenha sucesso e se destaque.

[5] (Chiavenato, Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 2004)

Isto ocorre, pois atualmente as pessoas demandam mais de seus empregos do que antigamente. Além disso, as atividades pedem cada vez menos trabalho "braçal" e mais capacidade de inovação e o intelecto. Atualmente, é muito mais necessário e importante ter criatividade e conhecimento.

Desta maneira, um novo tipo de profissional está sendo demandado pelo mercado. E este profissional mais capacitado tem outras necessidades e desejos. Portanto, estas pessoas acabam preferindo trabalhar em empresas que mostram mais cuidado com seus empregados e que lhes fornecem mais oportunidades e controle sobre suas vidas[6].

Assim, as pessoas hoje em dia são muito mais exigentes do que antigamente com relação ao contexto do trabalho! Somente suprir suas necessidades materiais não é mais suficiente.

A organização moderna deve procurar suprir também suas demandas psicológicas, sua necessidade por um trabalho desafiador e gratificante, por um clima organizacional acolhedor[7].

Atualmente, os empregados buscam atingir seus objetivos profissionais em conjunto com seus objetivos pessoais, mantendo uma boa qualidade de vida. E isto não é possível com um antigo departamento de Recursos Humanos - preocupado apenas com tarefas burocráticas.

Dentre as principais medidas e ferramentas que costumam ser associadas à Gestão Estratégia de Pessoas, temos:

- Foco em resultados;
- Alinhamento estratégico (através da Gestão por Competências);
- Estruturas organizacionais mais flexíveis, como a matricial;
- Gestão participativa.

## Evolução dos modelos de gestão de pessoas

Desta forma, estamos vendo a transformação da área de Recursos Humanos sair de uma posição reativa e preocupada com aspectos de controle e papelada (o departamento de pessoal), passando por um setor de RH mais preocupado com a motivação, com o clima organizacional e os aspectos de liderança (gestão de pessoas) até chegar a um setor de recursos humanos preocupado com o atingimento dos objetivos estratégicos da organização (gestão estratégica de pessoas)[8].

---

[6] (Ivancevich, 1998)

[7] (Marras, 2011)

[8] (Schikmann, 2010)

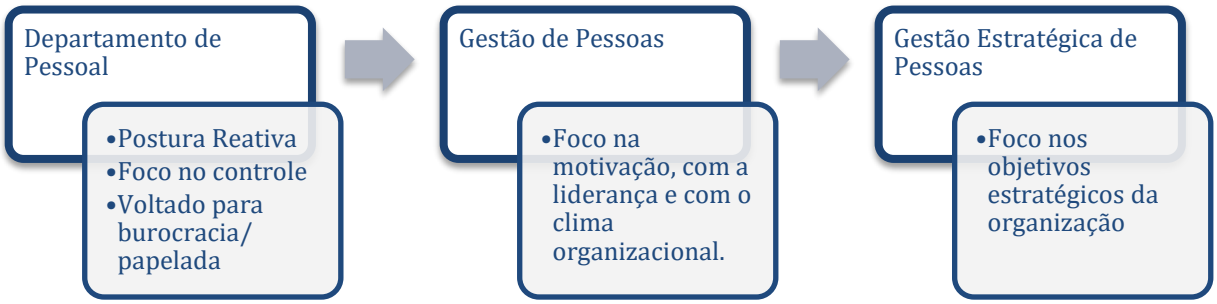



Figura 2 - Evolução da Área de Gestão de Pessoas

Outra classificação da evolução dos modelos de gestão de pessoas foi descrita por Tose[9]. De acordo com a autora, as fases seriam as seguintes: contábil, legal, tecnicista, administrativa e estratégica.

A primeira fase, chamada de **contábil**, seria mais preocupada com os custos da empresa. A ideia era de se contabilizar os trabalhadores como recursos e os custos de contratação e manutenção deveriam ser controlados.

Os funcionários deveriam ser tratados como um "estoque" necessário para o funcionamento da organização, como um recurso qualquer.

Com o advento das novas leis trabalhistas, uma nova fase surgiu. Passou a ser necessário um maior acompanhamento das obrigações das empresas perante os trabalhadores, além do preenchimento de diversas "papeladas" burocráticas.

Esta fase foi chamada de **legal** por Tose. De acordo com ela, o poder de controle dos empregados deixou de estar concentrado nos supervisores ou feitores para deslocar-se para o chefe de pessoal, encarregado de obedecer à nova CLT – Consolidação das Leis do Trabalho.

Porém, a preocupação apenas com os aspectos normativos não poderia durar muito. Nos anos 50, o país ampliou um processo de industrialização mais acelerado. Com esse cenário, as grandes empresas que aqui se instalaram trouxeram o modelo americano de gerenciamento de pessoal[10].

A fase **tecnicista** foi, então, a etapa em que a área de pessoal ganhou status de gerência e maior importância dentro das empresas. Dentre os principais avanços, tivemos a implementação e melhoria dos processos de treinamento e desenvolvimento, de recrutamento e seleção, de higiene e segurança, etc. Deste modo, diz-se que a relação entre o capital e o trabalho ganhou maior qualidade nesta época.

[9] (Tose, 1997) apud (Marras, 2011)

[10] (Marras, 2011)

Outra etapa citada por Tose foi a fase **administrativa, ou sindicalista**. Esse momento foi caracterizado por uma ascensão de um novo tipo de sindicalismo nas empresas e uma necessidade destas de atuar de forma mais atuante nas demandas dos empregados.

Assim, o papel mais burocrático da atuação dos gestores passou a ser suplantado por uma atuação mais focada nos aspectos "humanos", como o papel de liderança dos gestores, a motivação, a qualidade de vida, dentre outros.

Finalmente, tivemos a fase **estratégica**. De acordo com Tose, essa nova etapa caracterizou-se pelo início do reconhecimento de que a gestão de pessoas é um dos aspectos fundamentais na estratégia de qualquer organização.

Deste modo, a área passou a ser mais valorizada e ganhou status de diretoria na maioria das empresas. Além disso, o planejamento da gestão de pessoas passou a ser integrado no planejamento estratégico da organização.

Com isso, os processos de gerenciamento de pessoas passaram a ser vistos como fundamentais para que as organizações consigam atingir seus objetivos estratégicos e obter sucesso. Esta é a fase mais moderna.

Portanto, a gestão de pessoas tem como função estratégica alinhar objetivos organizacionais e individuais por meio de políticas e práticas de administração de recursos humanos.

De acordo com Schikmann[11], os principais mecanismos e instrumentos da gestão estratégica de pessoas são:

- Planejamento de recursos humanos;
- Gestão de competências;
- Capacitação continuada com base em competências;
- Avaliação de desempenho e de competências.

[11] (Schikmann, 2010)

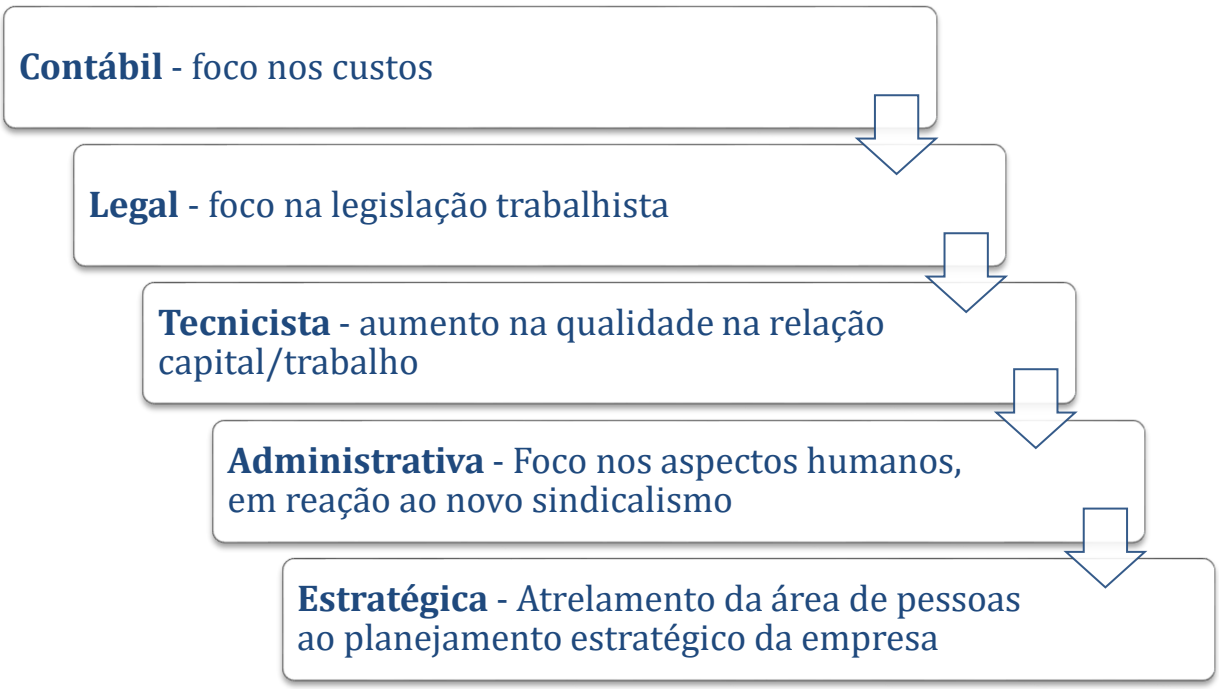



Figura 3 - Evolução dos Modelos de GP. Fonte: Tose, 1997

## Evolução de acordo com Fischer

Outra classificação histórica dos modelos de Gestão de Pessoas que costuma ser cobrado pelas bancas é trazido por Fischer[12]. De acordo com ele, os modelos podem ser divididos em:

- ✓ *Modelo de Gestão de Pessoas articulado como Departamento de Pessoal;*
- ✓ *Modelo de Gestão de Pessoas como Gestão do Comportamento Humano;*
- ✓ *Modelo Estratégico de Gestão de Pessoas;*
- ✓ *Modelo de Gestão de Pessoas articulado por Competências.*

O primeiro modelo, o Modelo de Gestão de Pessoas articulado como Departamento de Pessoal, seria um modelo mais focado no cumprimento de formalidades e os trâmites burocráticos.

Seria, assim, um modelo mais tradicional, mais identificado com a ideia de "Departamento de Pessoal" antiga, mais preocupada com os processos formais, com as tarefas, com os custos dos funcionários e com os resultados produtivos imediatos do que com uma visão mais moderna de Gestão de Pessoas.

O segundo modelo, o Modelo de Gestão de Pessoas como Gestão do Comportamento Humano, já trouxe o impacto da entrada da psicologia nos estudos da Administração (com a abordagem humanista), com autores conhecidos como Maslow, Herzberg, McGregor etc.

[12] (Fischer, 1998)

O foco neste modelo é a transição de uma preocupação com os custos dos trabalhadores para uma preocupação em valorizá-los como ativos da organização. Ter trabalhadores motivados passa a ser visto como fundamental para o futuro das instituições.

Desse modo, aspectos como a motivação e a liderança são realçados. Esse modelo viveu seu auge no mundo entre os anos 60 e 70 do século passado.

O seguinte modelo foi o **Modelo Estratégico de Gestão de Pessoas**, que passou a evidenciar a importância estratégica da gestão de pessoas no alcance dos resultados das empresas. Neste modelo, a gestão de pessoas deveria estar sempre alinhada à gestão estratégica.

A busca pela efetividade de pessoal, por meio de um elo entre o perfil dos colaboradores atuais e a visão de futuro da organização é uma característica desse modelo.

E, finalmente, teríamos o **Modelo de Gestão de Pessoas articulado por Competências**, que é uma evolução do modelo anterior incluindo uma visão de gestão por competências e uma preocupação maior com as vantagens competitivas geradas pela gestão de pessoas.

A questão aqui será como as organizações podem desenvolver as competências necessárias em seus colaboradores para atingir seus resultados estratégicos e sobreviver no seu mercado. Naturalmente, deve existir um modelo mais flexível, orgânico e adaptativo.

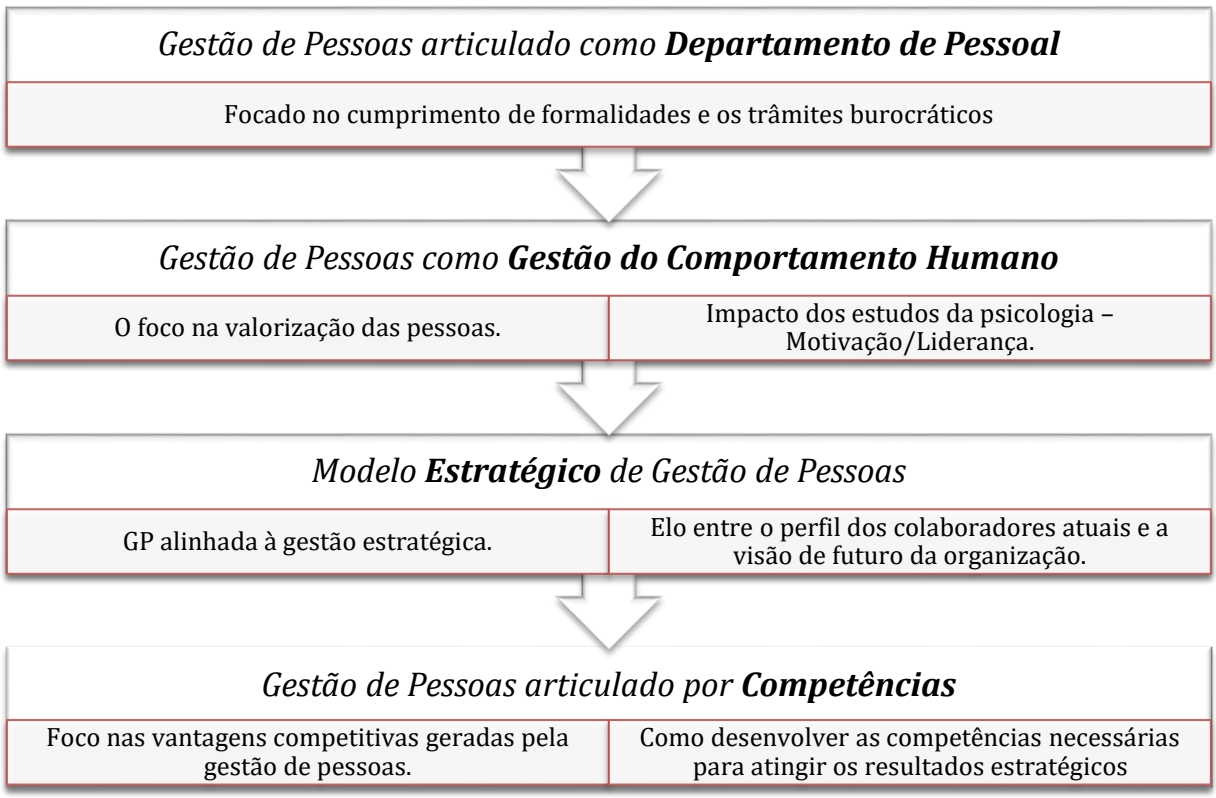



**Figura 4 - Evolução dos Modelos de Gestão de Pessoas. Fonte: (Fischer, 1998)**

## Possibilidades e limites da gestão de pessoas no setor público

Infelizmente, grande parte das organizações públicas ainda se enquadra em uma visão antiquada da gestão de pessoas. Assim, temos uma área de RH voltada principalmente para cumprir normas e leis relativas aos quadros de pessoal. Seria o estágio de departamento de pessoal, como já vimos.

De acordo com Pires et al[13], os órgãos de RH das organizações governamentais perderam ainda mais flexibilidade após a Constituição Federal de 1988. Esta carta magna instituiu o Regime Jurídico Único (RJU) para todos os servidores públicos, igualando o tratamento da Administração Indireta ao da Administração Direta.

Boa parte do trabalho destes órgãos públicos de pessoal, de acordo com Schikmann[14], se limita ao controle da folha de pagamento, ao monitoramento dos processos de aposentadoria e a proposição de leis e afins. Além disso, estes órgãos acabam desenvolvendo ações reativas e emergenciais de treinamento e capacitação.

Desta forma, estes órgãos não efetuam um planejamento das necessidades tanto de número de pessoas necessárias, quanto dos perfis e competências necessários para a organização.

O desempenho dos servidores e das organizações não são medidos, nem tomados em consideração para a remuneração ou progressão na carreira. Com isso, não há uma maior preocupação com a capacitação por parte dos empregados, nem uma motivação para produzir mais.

Pense bem, se sua remuneração não depende de seu esforço, nem será considerada para uma promoção, você acabará não ficando muito motivado para trabalhar mais, não é verdade?

Além disso, como não existe uma avaliação de desempenho efetiva (pois esta é feita é apenas "proforma", ou seja, para constar), os servidores não recebem este "feedback" ou retorno do seu desempenho, tão necessário para que este saiba onde precisa evoluir.

Como não existe este "link" (ligação) entre a área de Gestão de Pessoas e o planejamento estratégico da instituição, não existe também uma preocupação com as competências necessárias para que estas atinjam seus objetivos estratégicos.

A gestão estratégica de pessoas demanda então que o sistema de RH entenda perfeitamente como a organização funciona, quais são seus principais processos e seus objetivos e metas.

Com isso, esta área pode planejar uma política de Recursos Humanos que leve em consideração estes planejamentos e metas para o curto, médio e longo prazo.

---

[13] (Pires & al., 2005)

[14] (Schikmann, 2010)

# Processos de Gestão de Pessoas

Continuando nossa aula, para podermos atingir os objetivos da organização e da área de Gestão de Pessoas, necessitamos atuar em diversos processos e necessidades – tanto da organização quanto dos funcionários.

Abaixo podemos ver os principais processos de Gestão de Pessoas, de acordo com Chiavenato[15]:

**Tabela 1 - Processos de Gestão de Pessoas. Adaptado de: (Chiavenato, Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 2004)**

| Processos de Gestão de Pessoas | |
|---|---|
| **Agregar pessoas** | São os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Incluem **recrutamento** e **seleção** de pessoas |
| **Aplicar pessoas** | São os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar 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 desempenho profissional e pessoal das pessoas. Incluem **treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento** e **gestão de competências,** programas de **mudanças e desenvolvimento de carreiras** e |

[15] (Chiavenato, Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 2004)

| | |
|---|---|
| | programas de **comunicação** 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 das **relações sindicais**. |
| **Monitorar pessoas** | Utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem **banco de dados e sistemas de informações gerenciais**. |

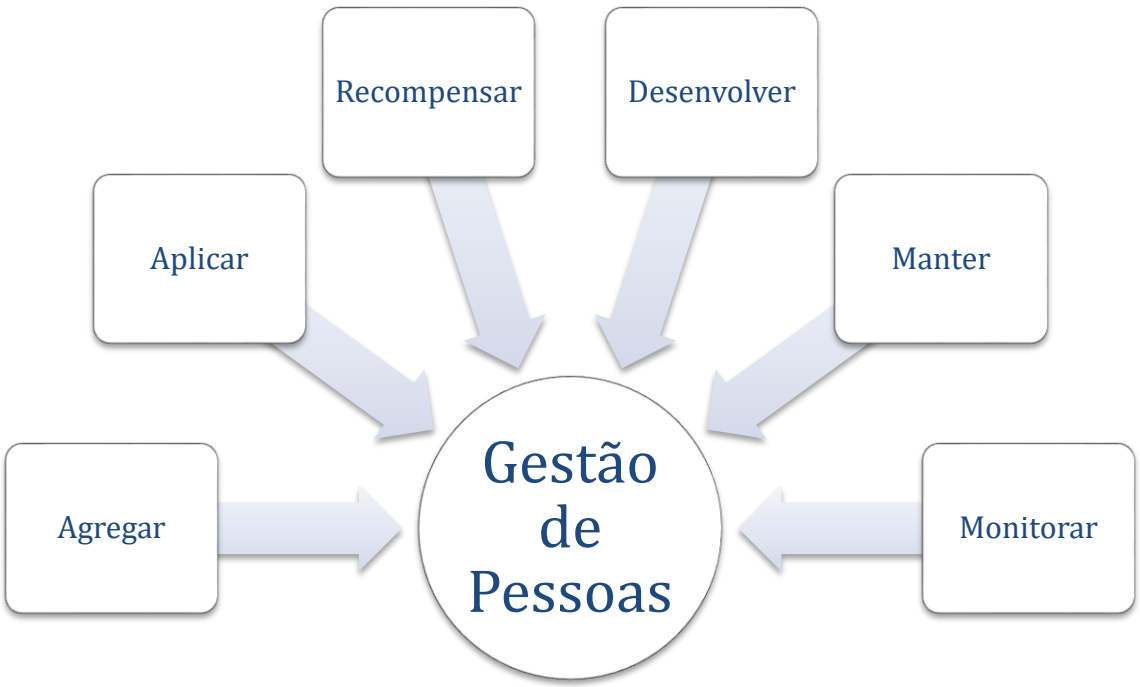



Figura 5 - Processos de Gestão de Pessoas

# Modelos de Planejamento de Recursos Humanos

## Modelo Baseado na Procura Estimada do Produto ou Serviço

Este modelo está baseado na noção de que o número de pessoas é uma variável dependente da procura estimada pelo produto ou serviço da empresa. Assim, deveríamos estimar a demanda futura para os produtos fornecidos pela organização, através de métodos estatísticos / históricos, de modo a calcular o número de profissionais necessários[16].

Naturalmente, este é um modelo limitado, pois não são levados em consideração fatores como: estratégias de empresas concorrentes, novas tendências de consumo, greves, dentre outros fatores.

É um modelo quantitativo, pois busca calcular quantas pessoas são necessárias a cada nível de demanda esperada. Com isso, tem um foco muito operacional.

## Modelo Baseado em Segmentos de Cargos

Este também é um modelo operacional. É bastante utilizado por organizações de grande porte. O conceito básico é o de se escolher certos fatores "estratégicos" (como vendas, números de pedidos antecipados, etc.) e estabelecer os valores históricos e futuros de pessoal para cada setor.

Deste modo, poderíamos analisar a variação destes fatores estratégicos (como a volume de vendas, por exemplo) e calcular qual deve ser o nível de pessoal necessário.

É, portanto, muito semelhante ao modelo anterior e caracteriza-se por conter muitas das imperfeições do mesmo.

## Modelo de Substituição de Postos-chave

Este modelo já é mais avançado e utiliza-se de um tipo de "organograma" com cada cargo da empresa, seu atual ocupante e seus respectivos "potenciais substitutos".

Com este organograma, a empresa apresenta um plano de carreira e as possibilidades de crescimento profissional dentro da estrutura atual. Facilita também o planejamento das operações

[16] (Marinho & Vasconcellos, 2007)

de treinamento e desenvolvimento, além de dar transparência ao processo de evolução interna dos funcionários.

## Modelo Baseado no Fluxo de Pessoal

Este é um modelo que busca controlar o fluxo (daí o seu nome) de pessoas entrando na organização, sendo transferidas/promovias dentro da organização e saindo da organização.

É, basicamente, um controle contábil ou quantitativo do número de pessoas em cada nível hierárquico ou tipo de cargo em um determinado momento. Dentre suas principais vantagens, possibilita uma análise da variação do *turnover* (percentual de entrada e saída de pessoas na organização) e das necessidades futuras de pessoal na organização[17].

O problema é que este modelo só funciona corretamente em organizações estáveis, em que a demanda e o tipo de produtos/serviços não mudam muito com o tempo, ou em empresas conservadoras, que buscam uma estratégia de manutenção de suas atividades.

Em setores mais dinâmicos, ou em empresas que gostariam de crescer rapidamente, o fluxo atual de pessoas pode não ser um referencial correto das necessidades de pessoal.

## Modelo de Planejamento Integrado

Caracteriza-se por ser um modelo mais abrangente, pois leva em consideração mais variáveis ou aspectos no processo de planejamento. São analisados quatro aspectos principais[18]:

- Volume de produção planejado pela organização;
- Mudanças tecnológicas dentro da organização que alterem a produtividade do pessoal;
- Condições de oferta e de procura no mercado e comportamento da clientela;
- Planejamento de carreiras dentro da organização.

De certa forma, não deixa de ser um modelo mais quantitativo e operacional, pois se baseia em número de pessoas e não nas suas habilidades, experiências, conhecimentos, etc.

Mas é uma evolução dos outros modelos elencados anteriormente porque agrega mais dados e perspectivas aos gestores de recursos humanos, possibilitando um planejamento mais adequado e um nível de informação maior para que o gestor da área possa tomar uma melhor decisão.

---

[17] (Marinho & Vasconcellos, 2007)

[18] (Chiavenato, Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 2004)

# Relações Indivíduo-Organização

As relações entre os indivíduos e as organizações são marcadas pelos interesses de cada parte. Ambos desejam atingir seus objetivos. Mas estes objetivos nem sempre são os mesmos. Melhor dizendo, quase nunca são os mesmos.

Assim, ambos devem conseguir atingir seus objetivos dentro deste "acordo". Este é o grande "x" da questão na gestão de pessoas: fazer com que a relação entre as pessoas e as organizações seja mutuamente positiva.

Os indivíduos desejam ganhar seu dinheiro, aprender novas habilidades, conhecer pessoas interessantes, trabalhar em ambientes acolhedores, dentre outros fatores.

Já as empresas necessitam também alcançar seus objetivos: gerar uma maior lucratividade, melhorar o atendimento aos seus clientes, ampliar sua participação de mercado, reduzir seus problemas na produção de seus produtos, produzir produtos com maior qualidade, etc.

Para que estas empresas possam atingir seus objetivos, elas buscam contratar e manter pessoas com os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que possam atingir estas metas. E para manter estas pessoas precisam oferecer o que as pessoas desejam, naturalmente.

Ao mesmo tempo, as pessoas sabem que devem oferecer seu comprometimento, ideias e esforço físico para que a organização tenha um desempenho desejado. Isto é o que elas "oferecem" em troca.

Obviamente, as pessoas "entregam" mais aos seus empregadores quando percebem que esta organização está preocupada com seus objetivos individuais.

Assim, a satisfação no trabalho e o comprometimento são maiores quando existe uma percepção de que a organização é parceira dos seus empregados.

Isto costuma trazer um desempenho superior, beneficiando ambos (trabalhadores e empregadores). Assim, as empresas precisam dos seus funcionários, bem como estes necessitam das organizações para atingir seus objetivos.

# Equilíbrio organizacional

A Teoria do Equilíbrio Organizacional tenta explicar como ocorre, ou não, a cooperação dos indivíduos em uma organização[19]. O que ela postula é que todas as organizações necessitam de diversos atores ou participantes para poder desempenhar suas funções.

Estes participantes podem ser os próprios empregados da empresa, bem como fornecedores, clientes, acionistas, dentre os diversos grupos de indivíduos que interagem com a organização.

**Mas como funcionaria este equilíbrio?**

O que a teoria do equilíbrio tenta mostrar é que todas as pessoas devem receber certos incentivos para que possam contribuir para o sucesso da instituição. Elas desejam receber salários, benefícios, pagamentos pelos seus serviços, dentre outros incentivos fornecidos pela empresa ou órgão público.

Mas a organização também quer algo em troca, naturalmente. Ela precisa do trabalho, dos serviços prestados, do comprometimento, das ideias, dentre outras contribuições fornecidas pelos indivíduos ou grupos de pessoas com quem tem relação.

Desta forma, as pessoas esperam receber incentivos da organização em troca das suas contribuições e o mesmo ocorre por parte da instituição. **O equilíbrio ocorre quando esta relação de "troca" é vista como adequada!**

Assim, as pessoas irão "entregar" mais aos seus empregadores sempre que perceberem uma recompensa justa por parte da organização aos seus esforços. Quando existe equilíbrio, as pessoas buscam continuar a interagir com a empresa, dando sustentação, segurança e continuidade à instituição.

Se não existir equilíbrio na relação (a oferta da organização ser inferior ao que é ofertado pelas pessoas) a empresa terá uma constante perda de pessoal, ou seja, as pessoas buscarão outros empregadores, os fornecedores não venderão mais para a empresa, os acionistas venderão suas ações, dentre outras perdas.

De acordo com Chiavenato[20], *"O equilíbrio organizacional reflete o êxito da organização em remunerar seus participantes (com dinheiro ou satisfações não-materiais) e motivá-los a continuarem fazendo parte da organização, garantindo com isso sua sobrevivência. "*

De acordo com Chiavenato, os princípios básicos desta teoria são[21]:

---

[19] (Rennó, 2013)

[20] (Chiavenato, Introdução à teoria geral da administração, 2011)

[21] (Chiavenato, Introdução à teoria geral da administração, 2011)

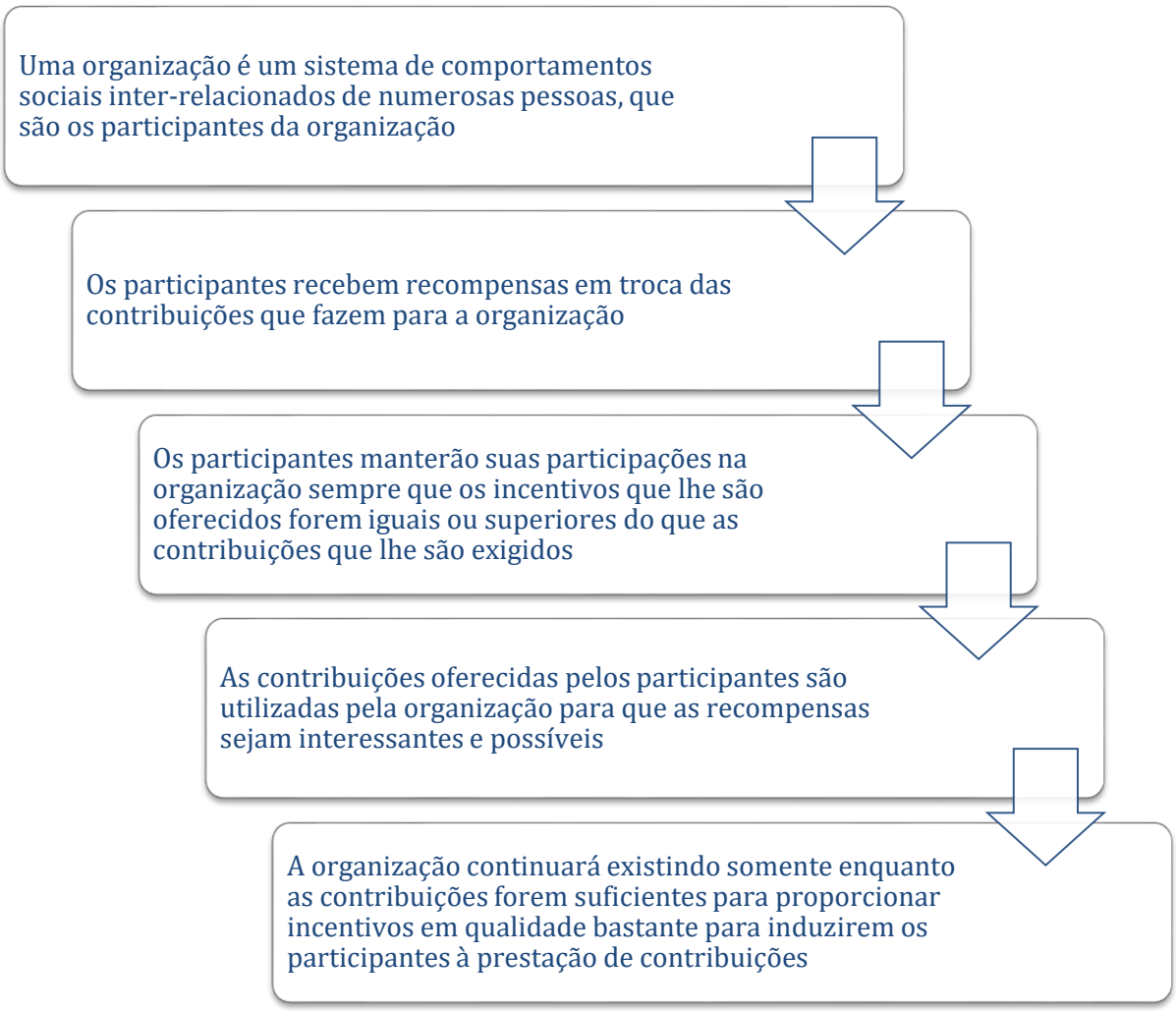



**Figura 6 - Princípios do Equilíbrio Organizacional**

# RESUMO

| Gestão de Pessoas | |
|---|---|
| **Atribuições Básicas e Objetivos** | |
| Atualmente, os gestores públicos e privados reconhecem que uma gestão eficiente de pessoas é fundamental para que as organizações atinjam seus objetivos.<br>Um gestor que não tenha habilidade na gestão de pessoas poderá: contratar um profissional sem perfil para o cargo desejado, perceber que sua equipe está desmotivada, ver seus melhores profissionais saindo do seu departamento ou empresa, etc. | |
| **Objetivos da Gestão de Pessoas** | |
| **De Acordo com Chiavenato** | **De Acordo com Ivancevich** |
| Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão; | Ajudar a organização a alcançar seus objetivos; |
| Proporcionar competitividade à organização; | Empregar as habilidades e conhecimentos dos trabalhadores de maneira eficiente; |
| Proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas; | Prover a organização com profissionais bem treinados e motivados; |
| Aumentar a auto atualização e a satisfação das pessoas no trabalho; | Aumentar ao máximo a satisfação do trabalhador no trabalho e sua atualização profissional; |
| Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho; | Desenvolver e manter uma qualidade de vida no trabalho que torne desejável trabalhar na organização; |
| Administrar e impulsionar a mudança; | Comunicar as políticas de Recursos Humanos para toda a organização; |
| Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável; | Ajudar a manter políticas éticas e um comportamento socialmente responsável; |
| | Gerenciar a mudança de modo que seja vantajoso tanto para os indivíduos quanto |

| | |
|---|---|
| | para os grupos, a empresa e o público em geral. |

**A Função do Órgão de Gestão de Pessoas**

O gerente de linha é o profissional que lida diretamente com os funcionários. É o chefe direto dos seus subordinados. Já o órgão de Recursos Humanos engloba os profissionais especializados nos processos de gestão de pessoas: recrutamento e seleção de pessoas, treinamento e desenvolvimento, motivação, etc. **A tendência é a descentralização das funções de Gestão de Pessoas**.

| Função de Staff - Órgão de RH: | Responsabilidade de Linha - Gestor de Linha |
|---|---|
| • Cuidar das políticas de RH<br>• Prestar assessoria e suporte<br>• Dar consultoria interna de RH<br>• Dar orientação de RH<br>• Cuidar da estratégia de RH | • Cuidar da sua equipe de pessoas<br>• Tomar decisões sobre subordinados<br>• Executar as ações de RH<br>• Cumprir metas de RH<br>• Alcançar resultados de RH<br>• Cuidar da tática e operações |

**Gestão Estratégica de Pessoas**

Um novo tipo de profissional está sendo demandado pelo mercado. E este profissional mais capacitado tem outras necessidades e desejos. Portanto, estas pessoas acabam preferindo trabalhar em empresas que mostram mais cuidado com seus empregados e que lhes fornecem mais oportunidades e controle sobre suas vidas.

A organização moderna deve procurar suprir também suas demandas psicológicas, sua necessidade por um trabalho desafiador e gratificante, por um clima organizacional acolhedor

Dentre as principais medidas e ferramentas que costumam ser associadas à Gestão Estratégia de Pessoas, temos:

- Foco em resultados;
- Alinhamento estratégico (através da Gestão por Competências);
- Estruturas organizacionais mais flexíveis, como a matricial;
- Gestão participativa.

**Evolução dos Modelos de Gestão de Pessoas**

Estamos vendo a transformação da área de Recursos Humanos sair de uma posição reativa e preocupada com aspectos de controle e papelada (o departamento de pessoal), passando por um setor de RH mais preocupado com a motivação, com o clima organizacional e os aspectos de liderança (gestão de pessoas) até chegar a um setor de recursos humanos preocupado com o atingimento dos objetivos estratégicos da organização (gestão estratégica de pessoas)

Outra classificação da evolução dos modelos de gestão de pessoas foi descrita por Tose:

- **Fase Contábil**: seria mais preocupada com os custos da empresa. A ideia era de se contabilizar os trabalhadores como recursos e os custos de contratação e manutenção deveriam ser controlados.

- **Fase Legal:** o poder de controle dos empregados deixou de estar concentrado nos supervisores ou feitores para deslocar-se para o chefe de pessoal, encarregado de obedecer à nova CLT – Consolidação das Leis do Trabalho.

- **Fase Tecnicista:** etapa em que a área de pessoal ganhou status de gerência e maior importância dentro das empresas. Dentre os principais avanços, tivemos a implementação e melhoria dos processos de treinamento e desenvolvimento, de recrutamento e seleção, de higiene e segurança, etc. Deste modo, diz-se que a relação entre o capital e o trabalho ganhou maior qualidade nesta época.

- **Fase Administrativa, ou Sindicalista**: esse momento foi caracterizado por uma ascensão de um novo tipo de sindicalismo nas empresas e uma necessidade destas de atuar de forma mais atuante nas demandas dos empregados.

- **Fase Estratégica**: essa nova etapa caracterizou-se pelo início do reconhecimento de que a gestão de pessoas é um dos aspectos fundamentais na estratégia de qualquer organização. Com isso, os processos de gerenciamento de pessoas passaram a ser vistos como fundamentais para que as organizações consigam atingir seus objetivos estratégicos e obter sucesso. Esta é a fase mais moderna.

Portanto, **a gestão de pessoas tem como função estratégica alinhar objetivos organizacionais e individuais por meio de políticas e práticas de administração de recursos humanos**.

De acordo com Schikmann, os principais mecanismos e instrumentos da gestão estratégica de pessoas são:

- Planejamento de recursos humanos;
- Gestão de competências;
- Capacitação continuada com base em competências;
- Avaliação de desempenho e de competências.

**Evolução de Acordo com Fischer**

**Modelo de Gestão de Pessoas articulado como Departamento de Pessoal:** seria um modelo mais focado no cumprimento de formalidades e os trâmites burocráticos.

**Modelo de Gestão de Pessoas como Gestão do Comportamento Humano:** é a transição de uma preocupação com os custos dos trabalhadores para uma preocupação em valorizá-los como ativos da organização.

**Modelo Estratégico de Gestão de Pessoas:** passou a evidenciar a importância estratégica da gestão de pessoas no alcance dos resultados das empresas. Neste modelo, a gestão de pessoas deveria estar sempre alinhada à gestão estratégica.

**Modelo de Gestão de Pessoas articulado por Competências**: é uma evolução do modelo anterior incluindo uma visão de gestão por competências e uma preocupação maior com as vantagens competitivas geradas pela gestão de pessoas.

| Possibilidades e Limites da Gestão de Pessoas no Setor Público |
|---|
| Grande parte das organizações públicas ainda se enquadra em uma visão antiquada da gestão de pessoas. Assim, temos uma área de RH voltada principalmente para cumprir normas e leis relativas aos quadros de pessoal. Seria o estágio de departamento de pessoal<br><br>Os órgãos de RH das organizações governamentais perderam ainda mais flexibilidade após a Constituição Federal de 1988. Esta carta magna instituiu o Regime Jurídico Único (RJU) para todos os servidores públicos, igualando o tratamento da Administração Indireta ao da Administração Direta. Desta forma, estes órgãos não efetuam um planejamento das necessidades tanto de número de pessoas necessárias, quanto dos perfis e competências necessários para a organização.<br><br>O desempenho dos servidores e das organizações não são medidos, nem tomados em consideração para a remuneração ou progressão na carreira. |

| Processos de Gestão de Pessoas | |
|---|---|
| **Agregar pessoas** | São os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Incluem **recrutamento** e **seleção** de pessoas |
| **Aplicar pessoas** | São os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar 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 desempenho profissional e pessoal das pessoas. Incluem **treinamento e desenvolvimento**, **gestão do conhecimento** e **gestão de competências,** programas de **mudanças e desenvolvimento de carreiras** e programas de **comunicação** 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 das **relações sindicais**. |
| **Monitorar pessoas** | Utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem **banco de dados e sistemas de informações gerenciais**. |

**Modelos de Planejamento de Recursos Humanos**

**Modelo Baseado na Procura Estimada do Produto ou Serviço**

Este modelo está baseado na noção de que o número de pessoas é uma variável dependente da procura estimada pelo produto ou serviço da empresa. Assim, deveríamos estimar a demanda futura para os produtos fornecidos pela organização, através de métodos estatísticos / históricos, de modo a calcular o número de profissionais necessários

Este é um modelo limitado, pois não são levados em consideração fatores como: estratégias de empresas concorrentes, novas tendências de consumo, greves, dentre outros fatores.

**Modelo Baseado em Segmentos de Cargos**

O conceito básico é o de se escolher certos fatores "estratégicos" (como vendas, números de pedidos antecipados, etc.) e estabelecer os valores históricos e futuros de pessoal para cada setor. Deste modo, poderíamos analisar a variação destes fatores estratégicos (como a volume de vendas, por exemplo) e calcular qual deve ser o nível de pessoal necessário.

**Modelo de Substituição de Postos-chave**

Utiliza-se de um tipo de "organograma" com cada cargo da empresa, seu atual ocupante e seus respectivos "potenciais substitutos". Com este organograma, a empresa apresenta um plano de carreira e as possibilidades de crescimento profissional dentro da estrutura atual. Facilita também o planejamento das operações de treinamento e desenvolvimento, além de dar transparência ao processo de evolução interna dos funcionários.

**Modelo Baseado no Fluxo de Pessoal**

É um modelo que busca controlar o fluxo de pessoas entrando na organização, sendo transferidas/promovidas dentro da organização e saindo da organização.

É, basicamente, um controle contábil ou quantitativo do número de pessoas em cada nível hierárquico ou tipo de cargo em um determinado momento. Dentre suas principais vantagens, possibilita uma análise da variação do turnover (percentual de entrada e saída de pessoas na organização) e das necessidades futuras de pessoal.

O problema é que este modelo só funciona corretamente em organizações estáveis ou em empresas conservadoras, que buscam uma estratégia de manutenção de suas atividades.

**Modelo de Planejamento Integrado**

Modelo mais abrangente, pois leva em consideração mais variáveis ou aspectos no processo de planejamento. São analisados quatro aspectos principais:

- Volume de produção planejado pela organização;
- Mudanças tecnológicas dentro da organização que alterem a produtividade do pessoal;
- Condições de oferta e de procura no mercado e comportamento da clientela;
- Planejamento de carreiras dentro da organização.

Agrega mais dados e perspectivas aos gestores de recursos humanos, possibilitando um planejamento mais adequado e um nível de informação maior para que o gestor da área possa tomar uma melhor decisão.

**Relações Indivíduo-Organização**

As relações entre os indivíduos e as organizações são marcadas pelos interesses de cada parte. Ambos desejam atingir seus objetivos, mas eles nem sempre são os mesmos.

Na gestão de pessoas deve-se fazer com que a relação entre as pessoas e as organizações seja mutuamente positiva.

- Para que estas empresas possam atingir seus objetivos, elas buscam contratar e manter pessoas com os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que possam atingir estas metas. E para manter estas pessoas precisam oferecer o que as pessoas desejam, naturalmente.
- Ao mesmo tempo, as pessoas sabem que devem oferecer seu comprometimento, ideias e esforço físico para que a organização tenha um desempenho desejado. Isto é o que elas "oferecem" em troca. A satisfação no trabalho e o comprometimento são maiores quando existe uma percepção de que a organização é parceira dos seus empregados.

**Equilíbrio Organizacional**

A Teoria do Equilíbrio Organizacional tenta explicar como ocorre, ou não, a cooperação dos indivíduos em uma organização. O que ela postula é que todas as organizações necessitam de diversos atores ou participantes para poder desempenhar suas funções.

O que a teoria do equilíbrio tenta mostrar é que todas as pessoas devem receber certos incentivos para que possam contribuir para o sucesso da instituição.

As pessoas esperam receber incentivos da organização em troca das suas contribuições e o mesmo ocorre por parte da instituição. O equilíbrio ocorre quando esta relação de "troca" é vista como adequada.

De acordo com Chiavenato, os princípios básicos desta teoria são:

- Uma organização é um sistema de comportamentos sociais inter-relacionados de numerosas pessoas, que são os participantes da organização
- Os participantes recebem recompensas em troca das contribuições que fazem para a organização

- Os participantes manterão suas participações na organização sempre que os incentivos que lhe são oferecidos forem iguais ou superiores do que as contribuições que lhe são exigidos
- As contribuições oferecidas pelos participantes são utilizadas pela organização para que as recompensas sejam interessantes e possíveis
- A organização continuará existindo somente enquanto as contribuições forem suficientes para proporcionar incentivos em qualidade bastante para induzirem os participantes à prestação de contribuições

# BIBLIOGRAFIA

Borges, L., & Mourão, L. (2013). *O Trabalho e as Organizações: Atuações a partir da Psicologia.* Porto Alegre: Artmed.

Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (2° Ed. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (2011). *Introdução à teoria geral da administração* (8° ed. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Dessler, G. (2008). *Human Resource Management* (11° ed.). Upper Saddle River: Ed .Pearson Prentice-Hall.

Fischer, A. (1998). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. Em M. Fleury, *As pessoas na organização.* São Paulo: Gente.

Ivancevich, J. M. (1998). *Human Resource Management* (7° Ed. ed.). Boston: Irvin/McGraw Hill.

Marinho, B. d., & Vasconcellos, E. P. (abril/junho de 2007). Dimensionamento de Recursos Humanos: desenvolvimento de um modelo conceitual e sua aplicação. *Revista de Gestão USP, v. 14*(n. 2), 61-76.

Marras, J. P. (2011). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico* (14° Ed. ed.). São Paulo: Saraiva.

Pinto, M. F., & Quelhas, O. G. (jul/dez de 2008). Funcionários terceirizados: um estudo da sua relevância para a organização brasileira. *Revista FAE, V. 11*(n. 2), 51-58.

Pires, A. K., & al., E. (2005). *Gestão por competências em organizações de governo.* Brasília: Enap.

Rennó, R. (2013). *Administração Geral para Concursos.* Rio de Janeiro: Campus Elsevier.

Schikmann, R. (2010). Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. Em M. R. Camões, M. J. Pantoja, & S. T. Bergue, *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público* (pp. 9-29). Brasília: ENAP.

Por hoje é só pessoal! Estarei disponível no e-mail abaixo para qualquer dúvida.

 rodrigorenno99@hotmail.com

 https://www.facebook.com/profrodrigorenno/

 http://twitter.com/rrenno99

 https://www.youtube.com/user/rodrigorenno99/

Bons estudos e sucesso!

Rodrigo Rennó

**Conheça meus outros cursos atualmente no site!**

Acesse http://estrategiaconcursos.com.br/cursos-professor/2800/rodrigo-renno

# 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.**