

Eletrônico



Estratégia
CONCURSOS

Aul

Gestão de Pessoas p/ ABIN (Oficial Técnico de Inteligência - Área 1) Com videoaulas - Pós-Edital

Professor: Larissa Emerick Gois, Rodrigo Rennó

Aula Demonstrativa: Conceitos de Gestão de Pessoas

Olá pessoal, tudo bem?

Meu nome é Rodrigo Rennó e tenho o grande prazer de iniciar com vocês um curso de **Gestão de Pessoas** para o concurso de Oficial Técnico de Inteligência (Área 1) **da Abin**.

O edital acabou de sair. A Banca será o CESPE e teremos as provas em 11 de março. Temos tempo suficiente para te preparar para encarar esse desafio.

Nosso objetivo é lhe preparar para conseguir uma das vagas desse concurso!

Irei trabalhar a teoria necessária e comentar centenas de questões para que você chegue pronto para o que “der e vier” no dia da prova!

Não se preocupe, sei que você não tem apenas essa matéria para estudar. Minha proposta é trabalhar os tópicos na abrangência e profundidade necessárias, sem mais nem menos. Vamos fazer um estudo direcionado, **focando apenas no que a banca costuma cobrar!**

Tenho o hábito de escrever como se estivesse conversando com o aluno, portanto não estranhem o estilo “leve”, pois acredito que fica mais fácil de passar o conteúdo, e, principalmente, mais agradável para você dominar essa matéria.

Estarei junto a você, comentando os principais temas e as “pegadinhas” da banca, de modo que você, em pouco tempo, esteja preparado para dominar essa matéria.

Além disso, temos um fórum de dúvidas que você poderá interagir conosco e ver não só as suas, mas também as dúvidas dos colegas respondidas. **Tenho certeza de que esse curso fará a diferença na sua preparação!**

Antes de qualquer coisa, vou dizer um pouquinho sobre mim: como você, já fui concursado e dispuetei diversos concursos da área de Administração e sei como é encarar esse desafio.

Quando eu estudava para concursos, eu trabalhava durante o dia e tinha somente poucas horas para me dedicar aos estudos. Raramente, conseguia estudar mais de 3 horas por dia (só nos meus finais de semana conseguia dar um “gás” maior em algumas matérias).

Sei o que é chegar em casa cansado e enfrentar duras horas de estudo, abrindo mão do lazer e do convívio com a família. Por isso mesmo,

tento montar um material mais leve e focado, sem “firulas” e temas que não costumam ser cobrados.

Sou professor de Administração especializado em concursos há muitos anos e tive o prazer de ajudar milhares de candidatos a atingir seu sonho: alcançar o objetivo de ser aprovado!

Atualmente, sou Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental no Ministério do Planejamento, tendo sido também Auditor de Controle Interno na Secretaria de Fazenda do Governo do Distrito Federal. Sou carioca e formado em Administração pela PUC do RJ, com Pós-Graduação em Gestão Administrativa.

Além disso, sou autor de três livros na área:



Administração Geral para Concursos – 2º Edição

Teoria e mais de 800 questões

Administração Geral e Pública – Cespe/UnB

Mais de 900 questões comentadas



Administração de Recursos Materiais para Concursos - Teoria e mais de 370 questões comentadas

Tenho certeza de que esse material fará a diferença na sua preparação, e, além disso, estarei presente no fórum do curso, que vocês terão acesso exclusivo!

Se aparecer uma dúvida qualquer estarei disponível para esclarecer de modo direto e individualizado.

Os tópicos cobrados pela banca serão disponibilizados de acordo o cronograma abaixo:

Aula 0: Conceitos, importância, relação com os outros sistemas de organização. A função do órgão de Gestão de Pessoas: atribuições básicas e objetivos, políticas e sistemas de informações gerenciais. Relações indivíduo/organização.

Aula 1: Clima e cultura organizacional.

Aula 2: Comportamento organizacional: motivação, desempenho.

Aula 3: Liderança.

Aula 4: Quadro de Lotação de Pessoal. Análise de Cargos. Planejamento de carreira. Planejamento de sucessão. Recrutamento e Seleção: técnicas e processo decisório.

Aula 5: Avaliação de Desempenho: objetivos, métodos, vantagens e desvantagens. Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010.

Aula 6: Gestão por Competências.

Aula 7: Lei nº 8.112/90 e suas alterações.

Vamos então para o que interessa, não é mesmo?

Quer receber **dicas de estudo e conteúdo gratuito de Administração** em seu **e-mail**?

Cadastre-se na nossa **lista exclusiva**, no link a seguir:

<http://goo.gl/EUKHHS>



Sumário

Gestão de Pessoas.....	5
Atribuições básicas e objetivos.....	5
A função do órgão de gestão de pessoas.....	6
Gestão Estratégica de Pessoas.....	9
Evolução dos modelos de gestão de pessoas.....	10
Evolução de acordo com Fischer.....	12
Modelo Instrumental, Político e Estratégico de Gestão de Pessoas.....	14
Possibilidades e limites da gestão de pessoas no setor público.....	15
Processos de Gestão de Pessoas.....	16
Modelos de Planejamento de Recursos Humanos.....	18
Modelo Baseado na Procura Estimada do Produto ou Serviço.....	18
Modelo Baseado em Segmentos de Cargos.....	19
Modelo de Substituição de Postos-chave.....	19
Modelo Baseado no Fluxo de Pessoal.....	19
Modelo de Planejamento Integrado.....	20
Relações Indivíduo-Organização.....	20
Equilíbrio organizacional.....	21
Gestão do Pessoal Terceirizado.....	23
Resumo.....	26
Questões Comentadas.....	32
Lista de Questões Trabalhadas na Aula.....	46
Gabarito.....	52
Bibliografia.....	52

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 Dessler¹, 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 afirma², *o trabalho de um gestor é conseguir resultados, e você deve conseguir estes resultados através das pessoas.*

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.

² (Dessler, 2008)

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 Chiavenato³,

*"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 Chiavenato⁴, 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 - Órgão de RH	Responsabilidade de Linha - Gestor de Linha
<ul style="list-style-type: none">• Cuidar das políticas de RH• Prestar assessoria e suporte• Dar consultoria interna de RH• Dar orientação de RH• Cuidar da estratégia de RH	<ul style="list-style-type: none">• Cuidar da sua equipe de pessoas• Tomar decisões sobre subordinados• Executar as ações de RH• Cumprir metas de RH• Alcançar resultados de RH• 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 interativos⁵ 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.**

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

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.

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 vidas⁶.

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 acolhedor⁷.

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 Estratégica de Pessoas, temos:

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

⁶ (Ivancevich, 1998)

⁷ (Marras, 2011)

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.

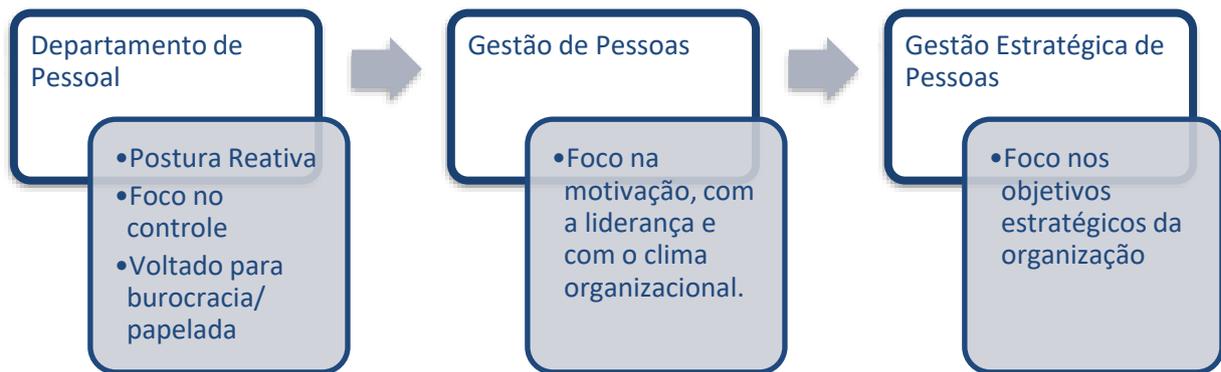


Figura 2 - Evolução da Área de Gestão de Pessoas

Outra classificação da evolução dos modelos de gestão de pessoas foi descrita por Tose⁹. 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.

⁸ (Schikmann, 2010)

⁹ (Tose, 1997) apud (Marras, 2011)

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 pessoal¹⁰.

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.

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 Schikmann¹¹, os principais mecanismos e instrumentos da gestão estratégica de pessoas são:

- Planejamento de recursos humanos;
- Gestão de competências;
- Capacitação continuada com base em competências;

¹⁰ (Marras, 2011)

¹¹ (Schikmann, 2010)

- Avaliação de desempenho e de competências.

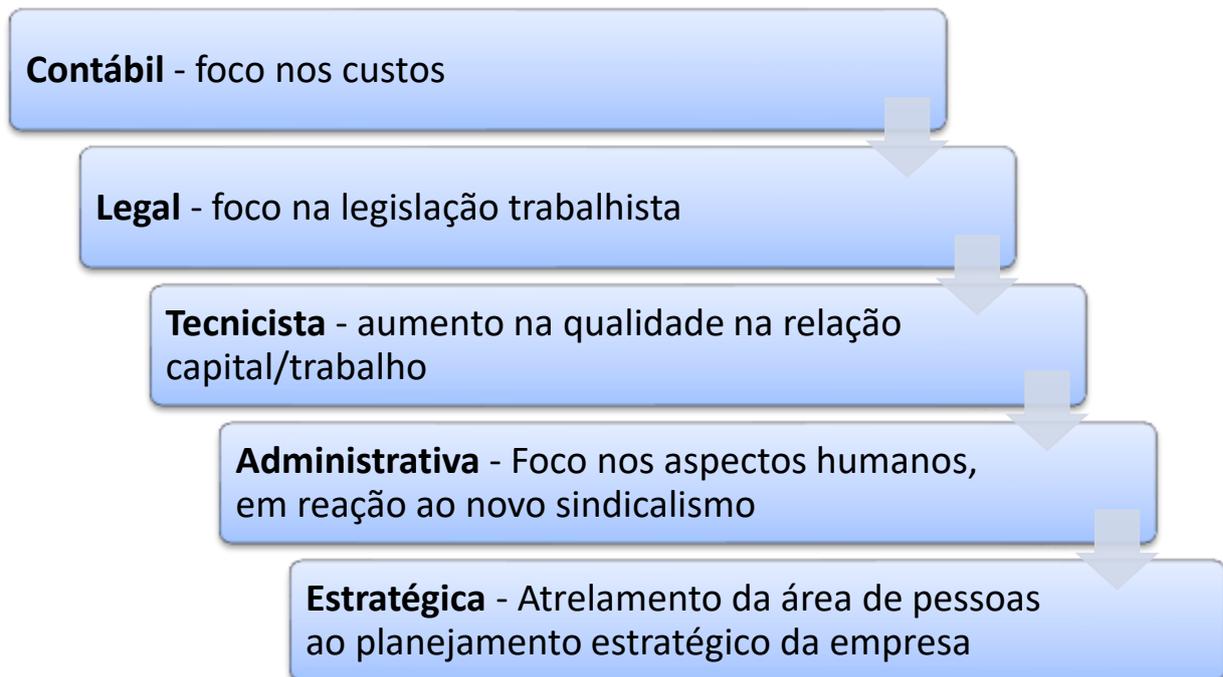


Figura 3 - Evolução dos Modelos de GP. Fonte: Tose, 1997

Evolução de acordo com Fischer

Outra classificação histórica dos modelos de Gestão de Pessoas que costuma ser cobrado pelas bancas é trazido por Fischer¹². 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.

¹² (Fischer, 1998)

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.

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.

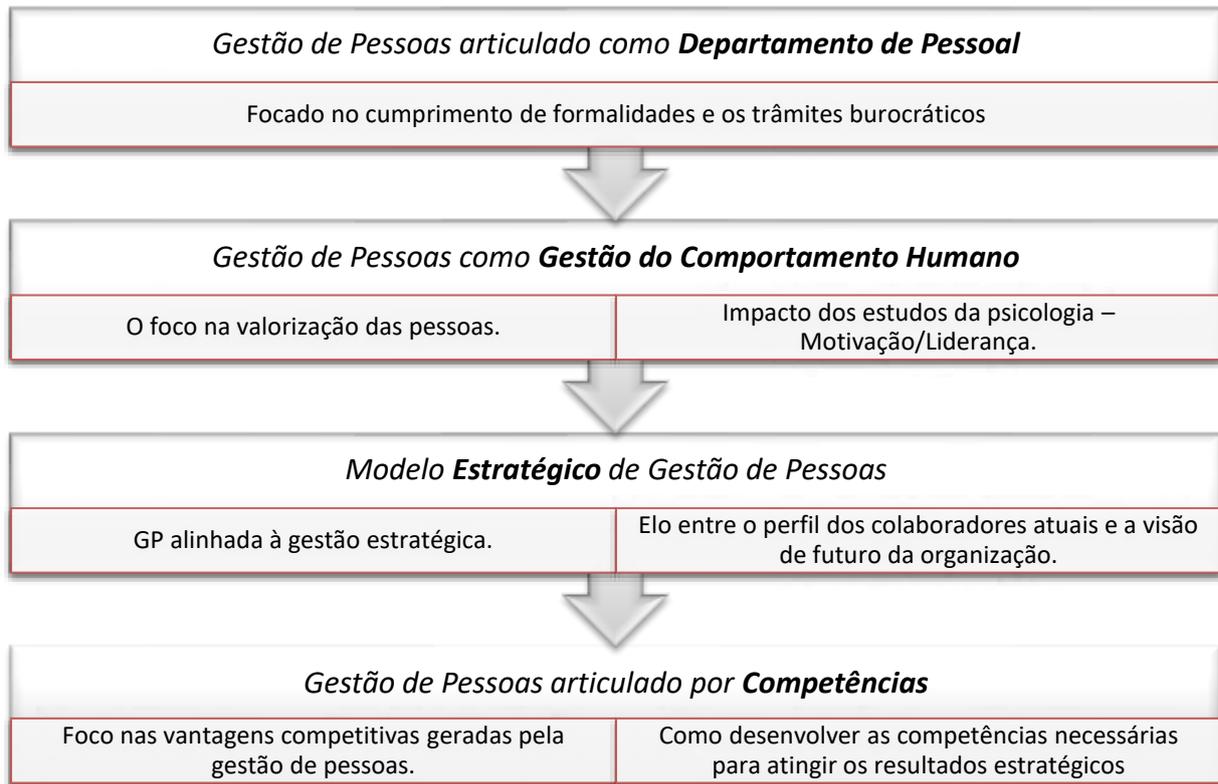


Figura 4 - Evolução dos Modelos de Gestão de Pessoas. Fonte: (Fischer, 1998)

Modelo Instrumental, Político e Estratégico de Gestão de Pessoas

Outra tipologia dos modelos de Gestão de Pessoas cobrada ultimamente em concursos públicos é a que classifica os modelos em: **instrumental, político e estratégico**.

O **modelo instrumental** é o mais tradicional e concebe a gestão de pessoas como uma questão técnica, sustentada na racionalidade de meios e fins¹³.

Dentre seus principais avanços, estabeleceu os instrumentos técnicos que conhecemos hoje, como as atividades de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e gestão da remuneração.

O modelo advoga o alinhamento entre os objetivos individuais, organizacionais e da sociedade. Busca assim ajustar o desempenho individual e do grupo às expectativas e objetivos da organização.

Neste modelo o conflito é visto como disfuncional e deveria ser evitado. Já as decisões são tomadas nos níveis elevados da organização,

¹³ (Borges & Mourão, 2013)

na alta cúpula. Vê os empregados como recursos necessários para atingir seus objetivos e busca a conformidade no comportamento deles.

Já o **modelo político** encara o conflito como fundamental na gestão de pessoas e deixa de ser evitado. As pessoas são vistas como atores que buscam a concretização de seus interesses e nem sempre tem necessidades alinhadas com as da organização.

Há a necessidade de integrar os interesses de cada um dos grupos sociais para encontrar uma solução negociada que resultará em um pacto político.

Em resumo, existe uma visão da organização como um processo de construção social, o reconhecimento do conflito existe e a noção de participação e flexibilidade são vistas como importantes.

Finalmente, o **modelo estratégico** busca o alinhamento entre as práticas e as funções da área de Gestão de Pessoas aos objetivos estratégicos da organização.

De acordo com o modelo estratégico, a missão, a visão, os valores, os objetivos e as metas são elementos que devem nortear e basear as políticas e práticas de gestão de pessoas.

O modelo apresenta a ideia de que os profissionais devem ter uma formação ampla e que a responsabilidade pelos processos de Gestão de Pessoas não pode estar a cargo somente dos profissionais técnicos especializados.

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 al¹⁴, 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 Schikmann¹⁵, se limita ao controle da folha de pagamento, ao

¹⁴ (Pires & al., 2005)

¹⁵ (Schikmann, 2010)

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.

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 Chiavenato¹⁶:

¹⁶ (Chiavenato, Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 2004)

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 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 necessários¹⁷.

¹⁷ (Marinho & Vasconcellos, 2007)

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.

È 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. È 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.

È, 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 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.

È, 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 organização¹⁸.

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 principais¹⁹:

- 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.

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

¹⁸ (Marinho & Vasconcellos, 2007)

¹⁹ (Chiavenato, *Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 2004)

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 organização²⁰. O que ela postula é que todas as organizações necessitam de diversos atores ou participantes para poder desempenhar suas funções.

²⁰ (Rennó, 2013)

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 Chiavenato²¹, *“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 são²²:

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

²² (Chiavenato, Introdução à teoria geral da administração, 2011)

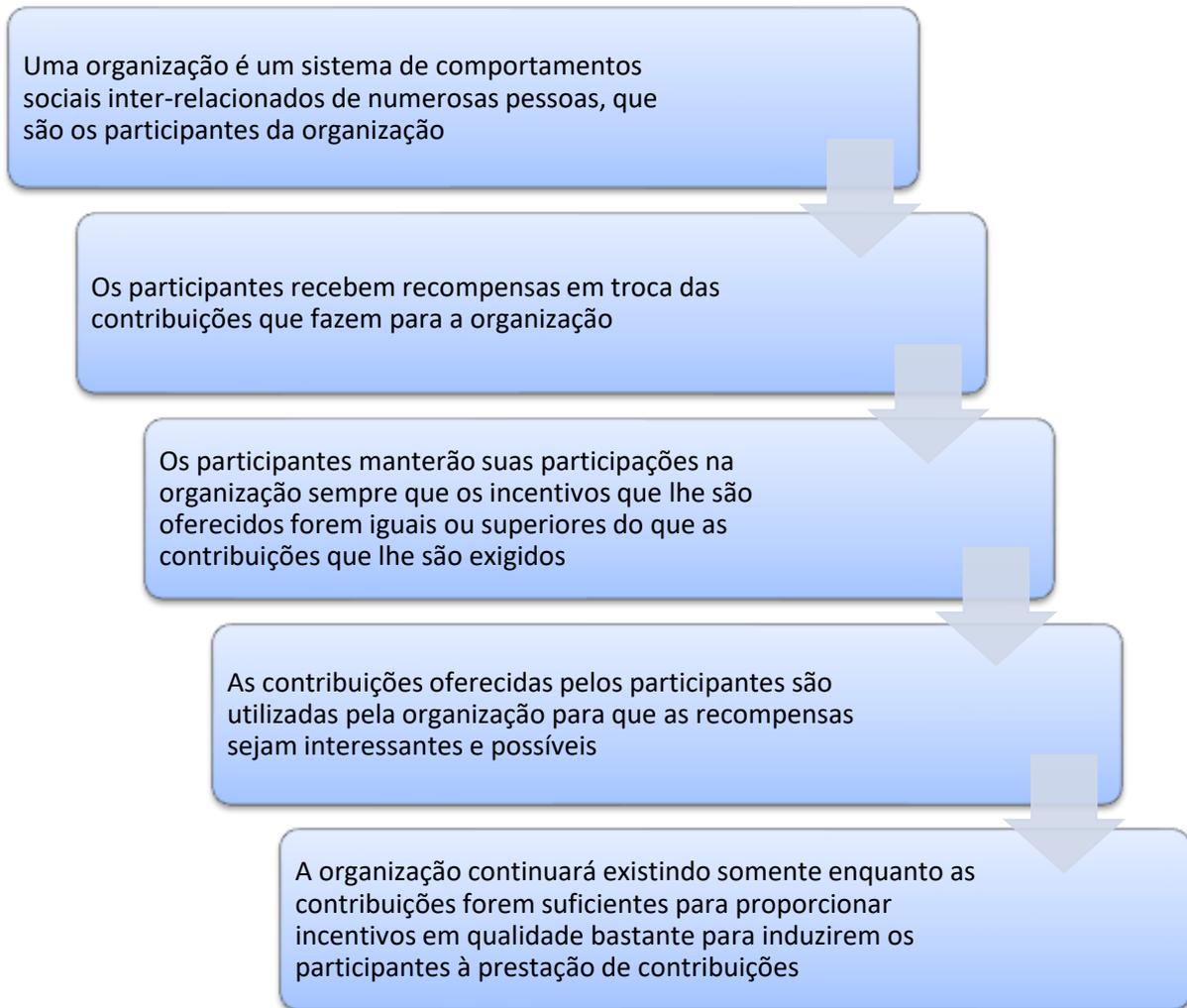


Figura 6 - Princípios do Equilíbrio Organizacional

Gestão do Pessoal Terceirizado

A terceirização é um processo que está relacionado com o aumento da competição no mundo globalizado. Com uma disputa por clientes cada vez mais “feroz”, as empresas precisam focar nas atividades e processos que geram mais valor ao cliente.

Com isso, a atividade principal da organização deve receber toda a atenção. O objetivo é que a empresa ganhe competitividade com isso. Assim, as atividades secundárias seriam “terceirizadas”, ou seja, redirecionadas para empresas parceiras – as contratadas ou terceiras.

De acordo com Silva²³, a terceirização é:

“Transferência de atividades para fornecedores especializados, detentores de tecnologia própria e moderna, que tenha esta atividade terceirizada com sua atividade-fim, liberando a tomadora para concentrar seus esforços gerenciais em seu negócio principal, preservando e evoluindo em qualidade e produtividade, reduzindo custos e ganhando em competitividade”.

E como isso funciona na prática? Vamos imaginar uma montadora de automóveis. Quais seriam suas atividades principais? Provavelmente, classificaríamos como principais as atividades de design, soldagem, pintura, montagem, dentre outras envolvidas diretamente com a produção de um automóvel.

Estas atividades acima seriam executadas com funcionários da empresa. Já atividades que não estivessem diretamente relacionadas com o “negócio” da empresa poderiam ser terceirizadas, como: limpeza, segurança, etc.

Esta prática da terceirização foi disseminada em todo o mundo, pois gerou grande flexibilidade nas empresas e possibilitou ganhos de eficiência e de custo. Grande parte das principais organizações brasileiras trabalha com a terceirização, inclusive no setor público.

Este fato gerou uma situação inusitada: muitas instituições contam com dois tipos de profissional em suas instalações: os funcionários “normais” e os “terceirizados” – que são vinculados legalmente à uma empresa contratada, mas efetivamente trabalham no mesmo local dos outros.

Assim sendo, muitas empresas acabam criando uma discriminação entre seus funcionários e os funcionários da terceirizada. Os primeiros recebem todo o treinamento, benefícios e valorização.

Já os funcionários da empresa terceirizada são deixados “de escanteio”. Muitas vezes, não podem nem mesmo frequentar as mesmas áreas dos outros funcionários e não recebem a mesma atenção da empresa – que de fato não se preocupa com sua motivação e suas necessidades. Isto cria uma grande desmotivação entre estes funcionários e acaba influenciando negativamente seus níveis de produtividade.

De acordo com Pinto e Quelhas²⁴,

“Os terceirizados, apesar de não serem empregados, são pessoas e profissionais que necessitam e requerem uma gestão que considere

²³ (Silva, 1997) apud (Pinto & Quelhas, 2008)

²⁴ (Pinto & Quelhas, 2008)

*fatores básicos de motivação para que possam executar suas atividades dentro do padrão esperado e exigido, **não só pela empresa contratante, como pela empresa terceirizadora**".*

Portanto, ambas as empresas devem buscar atuar de modo a motivar estes funcionários e gerar um ambiente de trabalho que possibilite a estes profissionais atingir seu potencial.

Dentre as práticas recomendadas para a gestão de terceirizados, teríamos como principais²⁵:

- A participação nas ideias e decisões;
- Avaliação periódica;
- Reconhecimento do trabalho;
- Treinamento;
- Não discriminação

Além disso, temos dois tipos ou critérios de terceirização. A terceirização pode ser classificada de acordo com **a natureza do trabalho** ou **a maneira como a terceirização é executada**.

O primeiro tipo aborda quais são as atividades que são terceirizadas, como: o serviço de limpeza, o atendimento telefônico aos clientes, o apoio de TI, etc. Já o segundo tipo aborda se a terceirização ocorre de modo parcial ou integral.

²⁵ (Pinto & Quelhas, 2008)

Resumo

Gestão de Pessoas	
Atribuições Básicas e Objetivos	
<p>Atualmente, os gestores públicos e privados reconhecem que uma gestão eficiente de pessoas é fundamental para que as organizações atinjam seus objetivos.</p> <p>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.</p>	
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	
<p>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,</p>	

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
<ul style="list-style-type: none">• Cuidar das políticas de RH• Prestar assessoria e suporte• Dar consultoria interna de RH• Dar orientação de RH• Cuidar da estratégia de RH	<ul style="list-style-type: none">• Cuidar da sua equipe de pessoas• Tomar decisões sobre subordinados• Executar as ações de RH• Cumprir metas de RH• Alcançar resultados de RH• 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 Estratégica 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 Tecnista:** 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

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.

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	
<p>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</p> <p>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.</p>	
Modelo Baseado em Segmentos de Cargos	
<p>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.</p>	
Modelo de Substituição de Postos-chave	
<p>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.</p>	

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

Gestão do Pessoal Terceirizado

De acordo com Silva, a terceirização é “Transferência de atividades para fornecedores especializados, detentores de tecnologia própria e moderna, que tenha esta atividade terceirizada com sua atividade-fim, liberando a tomadora para concentrar seus esforços gerenciais em seu negócio principal, preservando e evoluindo em qualidade e produtividade, reduzindo custos e ganhando em competitividade”.

Esta prática da terceirização foi disseminada em todo o mundo, pois gerou grande flexibilidade nas empresas e possibilitou ganhos de eficiência e de custo. Grande parte das principais organizações brasileiras trabalha com a terceirização, inclusive no setor público.

Dentre as práticas recomendadas para a gestão de terceirizados, teríamos como principais:

- A participação nas ideias e decisões;
- Avaliação periódica;
- Reconhecimento do trabalho;
- Treinamento;
- Não discriminação

Além disso, temos dois tipos ou critérios de terceirização. A terceirização pode ser classificada de acordo com **a natureza do trabalho** ou **a maneira como a terceirização é executada**. O primeiro tipo aborda quais são as atividades que são terceirizadas, como: o serviço de limpeza, o atendimento telefônico aos clientes, o apoio de TI, etc. Já o segundo tipo aborda se a terceirização ocorre de modo parcial ou integral.

Questões Comentadas

- 1. (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.**

Negativo. A gestão de pessoas moderna enfatiza uma preocupação em tratar as pessoas como parceiras, como fator estratégico de sucesso da organização.

O conceito de pessoas como recursos sujeitos a regras e regulamentos está associado ao antigo “departamento de pessoal”. O gabarito é questão errada.

- 2. (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.**

A frase não está associada corretamente ao que diz a teoria do equilíbrio organizacional. De acordo com essa teoria, as pessoas só continuam a trabalhar em uma organização quando percebem que seus esforços (tempo, comprometimento, energia, etc.) estão sendo recompensados de forma equivalente (por meio de bons salários, boa condição de trabalho, etc.).

Sem isso, as pessoas procurarão outra ocupação ou outra empresa para trabalhar. E as empresas terão de arrumar outros funcionários. Deste modo, o gabarito é questão errada.

- 3. (CESPE – TRT-8 – ANALISTA – 2016) Acerca dos modelos de gestão de pessoas e da gestão estratégica de pessoas, assinale a opção correta.**

A) De acordo com o modelo estratégico, a missão, a visão, os valores, os objetivos, as metas e os processos de trabalho são elementos norteadores das políticas e práticas de gestão de pessoas.

B) A característica distintiva do modelo político de gestão de pessoas refere-se à ideia de que as práticas da área devem ser projetadas para influenciarem o comportamento dos trabalhadores em prol dos objetivos das organizações.

C) Conflitos de trabalho tendem a ser compreendidos como funcionais no modelo estratégico de gestão de pessoas, de modo que compete aos profissionais da área e das demais unidades organizacionais administrá-los com vista à aprendizagem organizacional.

D) Atividades de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e gestão da remuneração compõem o leque de atuação de uma área de gestão de pessoas orientada pelo modelo político.

E) O modelo instrumental comporta uma série de prescrições sobre como vincular os métodos e as técnicas de gestão de pessoas com os objetivos das organizações e seus respectivos trabalhadores.

A letra A está perfeita. O modelo estratégico busca o alinhamento entre as práticas e as funções da área de Gestão de Pessoas aos objetivos estratégicos da organização.

Assim, de acordo com esse modelo a missão, a visão, os valores, os objetivos e as metas são elementos que devem nortear e basear as políticas e práticas de gestão de pessoas.

A letra B está errada. No modelo político, as pessoas são vistas como atores que buscam a concretização de seus interesses e nem sempre tem necessidades alinhadas com as da organização. Há a necessidade de integrar os interesses de cada um dos grupos sociais para encontrar uma solução negociada que resultará em um pacto político. O conceito da questão está mais alinhado ao modelo instrumental.

Na letra C, o erro está no fato de que é o modelo político que vê o conflito como funcional, não o modelo estratégico. Na letra D, o erro está na confusão do modelo instrumental com o modelo político. A afirmativa está relacionada com o modelo instrumental.

Finalmente, a letra E está errada, pois a afirmativa está associada ao modelo estratégico, não ao instrumental. O gabarito é mesmo a letra A.

4. (CESPE – ANVISA – TÉCNICO – 2016) O equilíbrio organizacional reflete a manutenção de um quadro de pessoas adequado para cumprir o volume de demandas da organização.

O fato do quadro de pessoal ser ou não adequado ao volume da demanda de trabalho não é relacionado com o equilíbrio organizacional. 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. Assim, o equilíbrio ocorre quando esta relação de “troca” é vista como adequada! O gabarito é questão errada.

5. (CESPE – ANVISA – TÉCNICO – 2016) A gestão de pessoas visa assegurar a vantagem competitiva das organizações e promover o alcance dos objetivos individuais vinculados ao trabalho.

A questão trata da vantagem competitiva e dos objetivos da gestão de pessoas. A questão é bem capciosa. Antes vamos lembrar que os objetivos da gestão de pessoas são: alcançar os objetivos organizacionais e, ao mesmo tempo, alcançar os objetivos dos seus colaboradores – os funcionários.

A banca é bem explícita ao mencionar o alcance dos objetivos individuais, mas diz que esses objetivos devem ser alcançados ao mesmo tempo em que é assegurada a vantagem competitiva da organização.

Desse modo, menciona implicitamente que, ao assegurarmos a vantagem competitiva, estaríamos alcançando os objetivos organizacionais. Cabe lembrar que o conceito de vantagem competitiva está associado à diferenciação perante seus concorrentes e à entrega de valor aos clientes. Desse modo, o gabarito é mesmo questão correta.

6. (CESPE - FUNPRESP-EXE – ANALISTA – 2016) As atuais abordagens na área de gestão de pessoas compreendem o indivíduo como um ser complexo com diversas necessidades ligadas ao ego, como o desenvolvimento pessoal, a autorrealização e a autonomia de pensamento.

Atualmente, as pessoas demandam cada mais de seus empregadores. Além disso, as atividades pedem cada vez menos trabalho “braçal” e mais capacidade de inovação e o intelecto. 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. Somente suprir suas necessidades materiais não é mais suficiente. Portanto, o gabarito é questão certa.

- 7. (CESPE - DPU - AGENTE - 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.**

Essa visão de que os indivíduos são investimentos e fonte de valor não está associada a visão tradicional, mas sim à visão moderna da gestão de pessoas. O gabarito é questão errada.

- 8. (CESPE - TCE-SC - AUDITOR - 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.**

Perfeito. 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!** O gabarito é, portanto, questão certa.

- 9. (CESPE - STJ - TÉCNICO - 2015) A gestão estratégica organizacional, por incorporar o planejamento como mecanismo de ação, diverge da gestão estratégica de pessoas.**

A gestão estratégica de pessoas deriva da gestão estratégica organizacional. O queremos dizer com isso? Que a gestão estratégica de pessoas está associada ao planejamento estratégico da instituição.

É através da gestão estratégica, da definição da missão, da visão de futuro e dos objetivos estratégicos, que teremos as diretrizes da GP. Assim, a gestão de pessoas irá direcionar os processos de gestão de pessoas para alcançar os objetivos estratégicos da organização. Afinal, sem pessoas não temos como atingir os resultados necessários.

Concluindo, a gestão estratégica não “diverge” da gestão estratégica, mas sim está alinhada à esta. O gabarito é questão errada.

10. (CESPE - MPOG – TÉCNICO – 2015) Os principais mecanismos e instrumentos da gestão estratégica de pessoas são os seguintes: planejamento de gastos com serviços; gestão de competências básicas; capacitação continuada de pessoal terceirizado; e avaliação de desempenho após estágio probatório.

De acordo com Schikmann²⁶, 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.

Desta forma, podemos ver que a frase está totalmente equivocada. O gabarito é mesmo questão errada.

11. (CESPE - FUB – PSICÓLOGO – 2015) O planejamento estratégico, na gestão de pessoas, deve incluir o diagnóstico de aspectos intrínsecos e extrínsecos à organização.

O planejamento estratégico deve mesmo fazer o diagnóstico tanto do ambiente externo, quanto do ambiente interno da organização. Fatores como o momento econômico do país, a situação do mercado de trabalho, a qualificação dos seus trabalhadores, dentre outros fatores, devem ser levados em consideração ao montar o planejamento estratégico. O gabarito é questão certa.

12. (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

²⁶ (Schikmann, 2010)

como aspectos fundamentais para se atingir o sucesso das empresas

A frase está incorreta, pois as transformações no setor de Recursos Humanos não são pouco expressivas, mas sim importantes. Além disso, já reconhecemos a importância do capital humano e intelectual como um elemento fundamental para que a organização alcance seus objetivos estratégicos. O gabarito é, assim, questão errada.

13. (CESPE - DEPEN - AGENTE - 2015) Foco em resultados, alinhamento estratégico, estruturas organizacionais matriciais e gestão participativa são elementos que caracterizam a moderna gestão de pessoas, diferenciando-a do modelo de administração de recursos humanos.

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.

Deste modo, o gabarito é mesmo questão certa.

14. (CESPE - FUB - TÉCNICO - 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.

A “pegadinha” da questão é que devemos considerar não apenas o contexto interno, mas também o contexto externo, como a situação do mercado de trabalho, a existência de profissionais capacitados (ou não) na região em que atuamos, bem como outros fatores externos importantes. O gabarito é questão errada.

15. (CESPE - FUB - PSICÓLOGO - 2015) O maior desafio para a gestão de pessoas é a expectativa do trabalhador em relação à maior dedicação do seu tempo ao trabalho, que é uma tendência da sociedade atual.

A tendência atual não é essa. Atualmente, os empregados buscam atingir seus objetivos profissionais em conjunto com seus objetivos pessoais, mantendo uma boa qualidade de vida. Não desejam, portanto, aumentar o tempo de trabalho na empresa.

As empresas devem, portanto, enfrentar o desafio de alinhar os objetivos empresariais com os objetivos pessoais dos seus colaboradores. O gabarito é questão errada.

16. (CESPE - FUB – PSICÓLOGO – 2015) Com relação à gestão de pessoas nas organizações, julgue o item seguinte.

Diante do cenário atual, a área de gestão de pessoas deve privilegiar a preparação de uma nova geração de trabalhadores e sua transição para a aposentadoria.

A frase não faz sentido, pois ao mesmo tempo que fala da "preparação de uma nova geração de trabalhadores", complementa a frase com uma suposta "transição para a aposentadoria".

Ora, a moderna gestão de pessoas busca alinhar suas práticas ao planejamento estratégico da organização para atingir os seus objetivos estratégicos. O gabarito é questão errada.

17. (CESPE - FUB – TECNÓLOGO – 2015) Com relação à gestão de pessoas (GP) na contemporaneidade, julgue o item a seguir.

É correto afirmar que algumas das novas características da GP são: concentração na função de RH, especialização das funções, preservação da cultura organizacional, ênfase nos meios e procedimentos, e busca da eficiência interna.

Negativo. Essas não são características da visão moderna da Gestão de Pessoas, mas sim da sua visão tradicional. Atualmente, o setor busca a descentralização das funções de RH.

Além disso, o órgão não dá mais ênfase nos "meios e procedimentos", pois essa é uma preocupação mais "burocrática", de dar mais atenção aos meios do que aos fins. O gabarito é questão errada.

18. (CESPE - MPOG – TÉCNICO – 2015) A propósito da gestão de pessoas no setor público, julgue o item subsequente.

A gestão estratégica é um tipo de gestão voltada para os objetivos e as metas da organização em longo prazo.

A banca considerou a frase incorreta, mas ao meu ver a banca está equivocada. Naturalmente, a gestão de pessoas busca alcançar objetivos de longo prazo, bem como objetivos de curto e médio prazos.

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

Se pensarmos na gestão estratégica de gestão de pessoas, ela também está voltada para os objetivos de longo prazo. Como a frase não é restritiva (não temos termos como: "apenas", "exclusivamente", etc.), não vejo o erro da questão.

Muitos recursos foram feitos, mas a banca não alterou seu entendimento, infelizmente. Desta forma, o gabarito foi mesmo questão errada.

19. (CESPE - FUB – TECNÓLOGO – 2015) Os papéis assumidos atualmente pelos profissionais de recursos humanos (RH) envolvem atividades estratégicas, mas não operacionais.

A questão estava indo bem, mas no final da questão a banca inseriu uma "pegadinha" que a tornou incorreta. Naturalmente, os papéis assumidos pela equipe da área de Recursos Humanos não envolvem somente atividades estratégicas, mas também atividades operacionais. O gabarito é questão errada.

20. (CESPE - DEPEN – AGENTE – 2015) Na moderna gestão de pessoas, para evitar a recorrência de conflitos entre os gerentes de recursos humanos e os gerentes de linha, as atividades e as decisões devem ser centralizadas em uma unidade organizacional especializada.

Os conflitos existentes entre a equipe de Staff (o pessoal especializado em Recursos Humanos) e o gerente de linha não são resolvidos com a centralização das decisões em uma unidade, como o próprio setor de RH.

De certa 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), para poder ajudar os gerentes de linha. Resumindo, a tendência é a descentralização das funções de Gestão de Pessoas. O gabarito é questão errada.

21. (CESPE - DEPEN – AGENTE – 2015) As unidades de gestão de pessoas contribuem diretamente para que as organizações alcancem suas metas econômico-financeiras.

A questão nos apresenta uma “pegadinha” básica: o setor de Recursos Humanos não contribui diretamente para o resultado das organizações, pois é considerado como área-meio, ou seja, é um setor de suporte aos setores de “linha”. Não é, portanto, um setor que atua na atividade fim da instituição. O gabarito é questão errada.

22. (CESPE - DEPEN – AGENTE – 2015) Os dois principais focos de intervenção das políticas e das práticas de gestão de pessoas são os trabalhadores e seus contextos de trabalho.

O setor de Recursos Humanos tem, realmente, como interferir funcionamento do ambiente de trabalho e atuar perante o próprio trabalhador. Assim, a frase está certa. Vejam que a área de Gestão de Pessoas deve buscar atingir tanto os objetivos organizacionais, quanto os objetivos pessoais (fazer essa conciliação de objetivos).

Para isso, pode atuar para melhorar o ambiente de trabalho e preparar melhor os próprios trabalhadores. O gabarito é questão certa.

23. (CESPE - FUB – PSICÓLOGO – 2015) Para a definição de políticas e práticas de gestão de pessoas, devem ser consideradas não somente a estratégia empresarial mas também as características da equipe e os demais recursos da organização.

A frase está correta. De nada adianta termos uma estratégia empresarial que guarde relação com os recursos disponíveis pela mesma, bem como esteja fora da realidade ou do alcance dos seus colaboradores. O gabarito é mesmo questão certa.

24. (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.

Perfeitamente. A visão atual da Gestão de Pessoas entende que deve ter uma visão mais ampla da participação do setor nos resultados da organização e dar suporte aos demais setores na busca dos objetivos

estratégicos. A fase em que esse setor estava mais preocupado com trâmites burocráticos ficou para trás. O gabarito é questão certa.

- 25. (CESPE - MDIC – AGENTE – 2014) *Necessariamente, uma unidade de gestão de pessoas deve atuar proativamente como defensora dos empregados de uma empresa, quando for solicitada por gerente ou chefia imediata para dirimir conflitos interpessoais no ambiente de trabalho.***

A função da unidade de Gestão de Pessoas não é defender os trabalhadores em casos de conflitos, mas sim auxiliar os gerentes de linha na gestão dos conflitos. Além disso, a frase menciona os trechos “necessariamente” e “atuar proativamente”. A atuação pode ser reativa também. O gabarito é questão errada.

- 26. (CESPE - MDIC – AGENTE – 2014) *Os departamentos de gestão de pessoas, na atualidade, procuram manter relações estreitas ou parcerias com outras unidades, a fim de que suas políticas e práticas de gestão possam ser formuladas e implementadas de modo adequado nas organizações.***

A frase descreve corretamente o tipo de relacionamento que o órgão de Gestão de Pessoas deve ter com os demais órgãos ou departamentos da instituição. Como atua como suporte das demais, deve ter uma postura de parceria para que os processos de gestão de pessoas sejam adequadamente geridos. O gabarito é questão certa.

- 27. (CESPE - SUFRAMA – ADMINISTRADOR – 2014) *A gestão de pessoas tem como função estratégica alinhar objetivos organizacionais e individuais por meio de políticas e práticas de administração de recursos humanos.***

Perfeito. 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.

Portanto, a moderna gestão de pessoas tem o desafio de alinhar os objetivos organizacionais das empresas com os objetivos individuais por meio dos processos de Gestão de Pessoas. O gabarito é questão certa.

28. (CESPE - MDIC – AGENTE – 2014) Nas organizações modernas, os departamentos de gestão de pessoas têm centralizado serviços tais como recrutamento, seleção e treinamento, de modo a garantir mais efetividade em suas práticas e resultados para as demais unidades de uma organização.

A tendência atual 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.

Desta maneira, **a tendência é a descentralização das funções de Gestão de Pessoas**. Os profissionais de RH auxiliam os gerentes de linha a gerir os processos de gestão de pessoas. O gabarito é questão errada.

29. (CESPE – POLÍCIA FEDERAL – ADMINISTRADOR - 2014) A gestão de pessoas é concebida como um conjunto de processos básicos de provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração de pessoas, os quais geram impactos sobre pessoas e organizações.

A banca apresenta alguns dos principais processos de gestão de pessoas. De acordo com Chiavenato, os principais processos são²⁷:

- Agregar
- Aplicar
- Recompensar
- Desenvolver
- Manter
- Monitorar

Dessa forma, o gabarito é questão certa.

30. (CESPE - MDIC – AGENTE – 2014) Quando a gestão de pessoas apresenta caráter contingencial, as diferentes técnicas de análise do ambiente e as principais decisões relativas às pessoas se dão de modo a contar com certa previsibilidade.

²⁷ (Chiavenato, Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 2004)

Questão interessante, pois combina os temas de gestão de pessoas com as teorias da Administração. A Teoria Contingencial é uma teoria atual que diz que não existe um caminho único para que a instituição alcance seus objetivos, ou seja, a escolha do caminho dependeria de uma análise das contingências (do seu tamanho, da tecnologia envolvida, dentre outros fatores).

Portanto, uma organização que adote a teoria contingencial busca se estruturar para atender rapidamente às demandas geradas pelo ambiente externo. Essa ideia, assim, vai totalmente contra qualquer noção de “previsibilidade”, não é mesmo? Por isso, o gabarito só pode mesmo ser questão errada.

31. (CESPE – TRT-10 – ANALISTA – 2013) A gestão de pessoas na atualidade tem adotado formas organizacionais com base na confiança, rompendo com a filosofia tradicional que privilegia apenas os aspectos econômicos da relação entre o indivíduo e o trabalho.

Atualmente, os modelos de gestão de pessoas enfatizam uma preocupação em tratar os profissionais como parceiros, como um fator estratégico de sucesso da organização. Deste modo, não podemos como gestores ficar preocupados somente com o relacionamento econômico (salário, benefícios etc.) com o trabalhador.

Um relacionamento pautado pela confiança deve existir entre a empresa e seu profissional, para que ambos alcancem seus objetivos. O gabarito é questão certa.

32. (CESPE – TRT-10 – TÉCNICO – 2013) Uma das principais expectativas da gestão de pessoas nas organizações modernas é garantir que o trabalho a ser realizado seja simples e as pessoas, bem gerenciadas, para que os objetivos sejam alcançados.

A questão tem um erro evidente: não é função da gestão de pessoas garantir que o trabalho seja simples. Se a avaliação de desempenho indicar que o funcionário não está capacitado para executar uma tarefa complexa, ele deve ser treinado e desenvolvido para poder adquirir as competências necessárias para isso. O gabarito é questão errada.

33. (CESPE – MPE-PI – TÉCNICO – 2012) O equilíbrio organizacional pode ser alcançado mediante a troca de contribuições e incentivos na relação entre as pessoas e as empresas. Nessa troca, as pessoas colaboram para facilitar o alcance dos objetivos organizacionais, e as empresas fornecem para esses

colaboradores os incentivos que proporcionam a realização de seus objetivos pessoais.

Exato. A banca descreveu de forma adequada o princípio básico da Teoria do Equilíbrio Organizacional. Sem uma compensação adequada, as pessoas buscarão outras organizações para interagir.

Desta maneira, os incentivos oferecidos pelas organizações devem ser no mínimo semelhantes às contribuições oferecidos pelos empregados, fornecedores, acionistas, etc. O gabarito é questão certa.

34. (CESPE – STM – ANALISTA – 2011) A fim de se evitar a emergência de conflitos entre os trabalhadores de uma organização, recomenda-se que a gestão do pessoal terceirizado constitua responsabilidade exclusiva da empresa contratada.

A questão está errada, pois ambas as empresas devem gerenciar a motivação destes profissionais, de modo que estejam motivados para o trabalho e tenham um bom desempenho. A empresa contratante deve discriminar o mínimo possível entre os empregados efetivos e os terceirizados. O gabarito é questão errada.

35. (CESPE – ABIN – OFICIAL – 2010) A administração de pessoal, uma das fases do processo de evolução da gestão de pessoas, tinha por finalidade conferir qualidade à relação entre capital e trabalho e operacionalizar os serviços de recursos humanos.

Esta questão está errada, pois o estágio de Administração de Pessoal (ou do “departamento de Pessoal”) não buscava a qualidade da relação entre capital e trabalho. Estava mais preocupada com aspectos formais desta relação. O gabarito é questão incorreta.

36. (CESPE – AGU – ADMINISTRADOR – 2010) O gerente consegue o equilíbrio organizacional, no que tange à gestão de pessoas, quando existe proporcionalidade entre os benefícios ofertados pela organização e os custos pessoais desembolsados.

Exato. Naturalmente, as pessoas só continuam a trabalhar em uma organização quando percebem que seus esforços (tempo, comprometimento, energia, etc.) estão sendo recompensados de forma equivalente (por meio de bons salários, boa condição de trabalho, etc.).

Sem isso, as pessoas procurarão outra ocupação, não é mesmo? E as empresas terão de arrumar outros funcionários. Esta teoria do equilíbrio organizacional é mesmo bem intuitiva. O gabarito é questão correta.

37. (CESPE – TCU – ACE – 2007) Quanto à evolução da função de recursos humanos no Brasil, julgue o item seguinte.

O processo de gestão de pessoas no Brasil é marcado por aspectos legais e pelo referencial humanista.

Naturalmente, o processo de evolução dos modelos de gestão de pessoas contou, com aspectos tanto legais quanto humanistas. Entretanto, no seu início, os modelos de gestão de pessoas não tinham o referencial humanista como foco.

Isto foi mudando com o passar do tempo. As organizações, ao gerenciar seu capital humano, devem cumprir as diversas legislações que tocam na relação capital/trabalho.

Mas isto não é mais considerado suficiente para atrair e manter pessoas qualificadas e motivadas. A preocupação com um ambiente de qualidade e uma parceria entre a organização e seus membros são aspectos fundamentais no sucesso de qualquer empresa.

Entretanto, a banca considerou que o referencial humanista não esteve presente em todos os modelos. Portanto, seria marcada apenas pelos aspectos legais. Acredito que a banca não foi muito feliz com esta frase, pois o referencial humanista, apesar de menos marcante, está presente. Apesar disso, O gabarito é questão incorreta.

38. (CESPE – ANVISA – ANALISTA - 2004) O relacionamento indivíduo-organização é marcado por trocas e reciprocidades. Percepções individuais favoráveis acerca da reciprocidade do relacionamento indivíduo-organização estão associadas positivamente a satisfação e comprometimento afetivo no trabalho.

Perfeito. O relacionamento entre a empresa e as pessoas é marcado mesmo pelas trocas e reciprocidades. A organização demanda um comprometimento maior e um desempenho especial. Já as pessoas demandam salários competitivos, um plano de carreira e de desenvolvimento pessoal, dentre outros fatores. O gabarito é mesmo questão correta.

Lista de Questões Trabalhadas na Aula.

1. (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.
2. (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.
3. (CESPE – TRT-8 – ANALISTA – 2016) Acerca dos modelos de gestão de pessoas e da gestão estratégica de pessoas, assinale a opção correta.
 - A) De acordo com o modelo estratégico, a missão, a visão, os valores, os objetivos, as metas e os processos de trabalho são elementos norteadores das políticas e práticas de gestão de pessoas.
 - B) A característica distintiva do modelo político de gestão de pessoas refere-se à ideia de que as práticas da área devem ser projetadas para influenciarem o comportamento dos trabalhadores em prol dos objetivos das organizações.
 - C) Conflitos de trabalho tendem a ser compreendidos como funcionais no modelo estratégico de gestão de pessoas, de modo que compete aos profissionais da área e das demais unidades organizacionais administrá-los com vista à aprendizagem organizacional.
 - D) Atividades de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e gestão da remuneração compõem o leque de atuação de uma área de gestão de pessoas orientada pelo modelo político.
 - E) O modelo instrumental comporta uma série de prescrições sobre como vincular os métodos e as técnicas de gestão de pessoas com os objetivos das organizações e seus respectivos trabalhadores.
4. (CESPE – ANVISA – TÉCNICO – 2016) O equilíbrio organizacional reflete a manutenção de um quadro de pessoas adequado para cumprir o volume de demandas da organização.
5. (CESPE – ANVISA – TÉCNICO – 2016) A gestão de pessoas visa assegurar a vantagem competitiva das organizações e promover o alcance dos objetivos individuais vinculados ao trabalho.

6. (CESPE - FUNPRESP-EXE – ANALISTA – 2016) As atuais abordagens na área de gestão de pessoas compreendem o indivíduo como um ser complexo com diversas necessidades ligadas ao ego, como o desenvolvimento pessoal, a autorrealização e a autonomia de pensamento.
7. (CESPE - DPU – AGENTE – 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.
8. (CESPE - TCE-SC – AUDITOR – 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.
9. (CESPE - STJ – TÉCNICO – 2015) A gestão estratégica organizacional, por incorporar o planejamento como mecanismo de ação, diverge da gestão estratégica de pessoas.
10. (CESPE - MPOG – TÉCNICO – 2015) Os principais mecanismos e instrumentos da gestão estratégica de pessoas são os seguintes: planejamento de gastos com serviços; gestão de competências básicas; capacitação continuada de pessoal terceirizado; e avaliação de desempenho após estágio probatório.
11. (CESPE - FUB – PSICÓLOGO – 2015) O planejamento estratégico, na gestão de pessoas, deve incluir o diagnóstico de aspectos intrínsecos e extrínsecos à organização.
12. (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
13. (CESPE - DEPEN – AGENTE – 2015) Foco em resultados, alinhamento estratégico, estruturas organizacionais matriciais e gestão participativa são elementos que caracterizam a moderna gestão de pessoas, diferenciando-a do modelo de administração de recursos humanos.

14. (CESPE - FUB – TÉCNICO – 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.
15. (CESPE - FUB – PSICÓLOGO – 2015) O maior desafio para a gestão de pessoas é a expectativa do trabalhador em relação à maior dedicação do seu tempo ao trabalho, que é uma tendência da sociedade atual.
16. (CESPE - FUB – PSICÓLOGO – 2015) Com relação à gestão de pessoas nas organizações, julgue o item seguinte.
Diante do cenário atual, a área de gestão de pessoas deve privilegiar a preparação de uma nova geração de trabalhadores e sua transição para a aposentadoria.
17. (CESPE - FUB – TECNÓLOGO – 2015) Com relação à gestão de pessoas (GP) na contemporaneidade, julgue o item a seguir.
É correto afirmar que algumas das novas características da GP são: concentração na função de RH, especialização das funções, preservação da cultura organizacional, ênfase nos meios e procedimentos, e busca da eficiência interna.
18. (CESPE - MPOG – TÉCNICO – 2015) A propósito da gestão de pessoas no setor público, julgue o item subsequente.
A gestão estratégica é um tipo de gestão voltada para os objetivos e as metas da organização em longo prazo.
19. (CESPE - FUB – TECNÓLOGO – 2015) Os papéis assumidos atualmente pelos profissionais de recursos humanos (RH) envolvem atividades estratégicas, mas não operacionais.
20. (CESPE - DEPEN – AGENTE – 2015) Na moderna gestão de pessoas, para evitar a recorrência de conflitos entre os gerentes de recursos humanos e os gerentes de linha, as atividades e as decisões devem ser centralizadas em uma unidade organizacional especializada.
21. (CESPE - DEPEN – AGENTE – 2015) As unidades de gestão de pessoas contribuem diretamente para que as organizações alcancem suas metas econômico-financeiras.

22. (CESPE - DEPEN – AGENTE – 2015) Os dois principais focos de intervenção das políticas e das práticas de gestão de pessoas são os trabalhadores e seus contextos de trabalho.
23. (CESPE - FUB – PSICÓLOGO – 2015) Para a definição de políticas e práticas de gestão de pessoas, devem ser consideradas não somente a estratégia empresarial mas também as características da equipe e os demais recursos da organização.
24. (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.
25. (CESPE - MDIC – AGENTE – 2014) Necessariamente, uma unidade de gestão de pessoas deve atuar proativamente como defensora dos empregados de uma empresa, quando for solicitada por gerente ou chefia imediata para dirimir conflitos interpessoais no ambiente de trabalho.
26. (CESPE - MDIC – AGENTE – 2014) Os departamentos de gestão de pessoas, na atualidade, procuram manter relações estreitas ou parcerias com outras unidades, a fim de que suas políticas e práticas de gestão possam ser formuladas e implementadas de modo adequado nas organizações.
27. (CESPE - SUFRAMA – ADMINISTRADOR – 2014) A gestão de pessoas tem como função estratégica alinhar objetivos organizacionais e individuais por meio de políticas e práticas de administração de recursos humanos.
28. (CESPE - MDIC – AGENTE – 2014) Nas organizações modernas, os departamentos de gestão de pessoas têm centralizado serviços tais como recrutamento, seleção e treinamento, de modo a garantir mais efetividade em suas práticas e resultados para as demais unidades de uma organização.
29. (CESPE – POLÍCIA FEDERAL – ADMINISTRADOR - 2014) A gestão de pessoas é concebida como um conjunto de processos básicos de provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração de pessoas, os quais geram impactos sobre pessoas e organizações.

30. (CESPE - MDIC - AGENTE - 2014) Quando a gestão de pessoas apresenta caráter contingencial, as diferentes técnicas de análise do ambiente e as principais decisões relativas às pessoas se dão de modo a contar com certa previsibilidade.
31. (CESPE - TRT-10 - ANALISTA - 2013) A gestão de pessoas na atualidade tem adotado formas organizacionais com base na confiança, rompendo com a filosofia tradicional que privilegia apenas os aspectos econômicos da relação entre o indivíduo e o trabalho.
32. (CESPE - TRT-10 - TÉCNICO - 2013) Uma das principais expectativas da gestão de pessoas nas organizações modernas é garantir que o trabalho a ser realizado seja simples e as pessoas, bem gerenciadas, para que os objetivos sejam alcançados.
33. (CESPE - MPE-PI - TÉCNICO - 2012) O equilíbrio organizacional pode ser alcançado mediante a troca de contribuições e incentivos na relação entre as pessoas e as empresas. Nessa troca, as pessoas colaboram para facilitar o alcance dos objetivos organizacionais, e as empresas fornecem para esses colaboradores os incentivos que proporcionam a realização de seus objetivos pessoais.
34. (CESPE - STM - ANALISTA - 2011) A fim de se evitar a emergência de conflitos entre os trabalhadores de uma organização, recomenda-se que a gestão do pessoal terceirizado constitua responsabilidade exclusiva da empresa contratada.
35. (CESPE - ABIN - OFICIAL - 2010) A administração de pessoal, uma das fases do processo de evolução da gestão de pessoas, tinha por finalidade conferir qualidade à relação entre capital e trabalho e operacionalizar os serviços de recursos humanos.
36. (CESPE - AGU - ADMINISTRADOR - 2010) O gerente consegue o equilíbrio organizacional, no que tange à gestão de pessoas, quando existe proporcionalidade entre os benefícios ofertados pela organização e os custos pessoais desembolsados.
37. (CESPE - TCU - ACE - 2007) Quanto à evolução da função de recursos humanos no Brasil, julgue o item seguinte.

O processo de gestão de pessoas no Brasil é marcado por aspectos legais e pelo referencial humanista.

38. (CESPE – ANVISA – ANALISTA - 2004) O relacionamento indivíduo-organização é marcado por trocas e reciprocidades. Percepções individuais favoráveis acerca da reciprocidade do relacionamento indivíduo-organização estão associadas positivamente a satisfação e comprometimento afetivo no trabalho.

Gabarito

1. E	13. C	26. C
2. E	14. E	27. C
3. A	15. E	28. E
4. E	16. E	29. C
5. C	17. E	30. E
6. C	18. E	31. C
7. E	19. E	32. E
8. C	20. E	33. C
9. E	21. E	34. E
10. E	22. C	35. E
11. C	23. C	36. C
12. E	24. C	37. E
	25. E	38. C

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* (2º Ed. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2011). *Introdução à teoria geral da administração* (8º ed. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Dessler, G. (2008). *Human Resource Management* (11º 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* (7º 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* (14º 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.